BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian menurut hasil observasi yang dilakukan menunjukkan hal yang ada kaitannya dengan proses peningkatan mutu pendidikan. Letak sekolah yang sangat strategis untuk taraf pedesaan, yaitu tampak jelas dilihat bagaimana bangunan sekolah SMAN 1 Pengaron. Dengan terlihat jelas inilah yang menurut penulis menjadikan sekolah tersebut mudah untuk diamati oleh setiap orang yang lalu-lalang, karena letak sekolah cukup dekat dengan bahu jalan yang menjadi lajur transportasi satu-satunya dan cukup nyaman dilewati di desa tempat penelitian dilakukan.

Uniknya sekolah ini tidak dibangun pada lahan datar seperti sekolah-sekolah pada umumnya, melainkan pada lahan yang cukup miring. Meskipun begitu bangunan sekolah tersebut sangat kuat karena bangunan itu digunakan untuk proses pembelajaran mulai dari tahun 2010. Asal mula Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN 1) Pengaron ini letaknya di Desa Benteng Kecamatan Pengaron, berdekatan dengan Polisi Sektor (POLSEK) Kecamatan Pengaron untuk waktu yang cukup lama. Namun dengan pemikiran kepala sekolah yang ingin membuat SMAN ini lebih bisa berkembang hingga mencapai peningkatan mutu, maka dibuatlah bangunan baru Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 1 Pengaron ke Jl. Pahlawan Rt.01 Rw.01 desa Gunung Layang Kecamatan

Pengaron, begitulah orang-orang menyebut nama desa tersebut dan cuma berjarak kurang lebih 500 Meter dari tempat tinggal peneliti.

Pembuatan bangunan baru tersebut dilakukan pada masa kepemimpinan bapak Asyiqin, kepala sekolah terdahulu sebelum bapak Nasrudin, M. Pd. Dengan kepemimpinan bapak Nasrudin sekarang, sekolah SMAN 1 pengaron ini mengalami perkembangan di bidang sarana prasarana sekolah, sperti penambahan lapangan olahraga seperti Futsall, Badminton, Folley, Basket dan akan direncanakan penambahan Lab Komputer, dan Lab. Bahasa.[34]

1. Visi Misi dan Tujuan Sekolah

- Visi SMAN 1 Pengaron

Menjadi Lembaga Pendidikan yang Kompetetif dalam Prestasi Iptek,Imtaq, Berkarakter, dan Berwawasan Lingkungan.

- Misi SMAN 1 Pengaron

1. Meningkatkan efektivitas pembelajaran pada semua kelompok mata pelajaran.
2. Mengoptimalkan pencapaian prestasi melalui kegiatan lomba akademik dan non akademik dalam berbagai tingkatan.
3. Meningkatkan kemampuan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi informasi dan komunikasi yang memadai dan berkesinambungan.
4. Meningkatkan Imtaq melalui kegiatan keagamaan, dan pengamalan norma agama dalam lingkungan sekolah.

[34] Nasrudin, M. Pd Kepala Sekolah SMAN 1 Pengaron

5. Menjadikan sikap disiplin sebagai budaya dalam pembentukan kepribadian semua warga sekolah.
6. Menumbuhkan rasa solidaritas sesame warga sekolah sebagai pembentukan kepribadian.
7. Meningkatkan keterampilan seni daerah melalui pembelajaran intra dan ekstra kurikuler.
8. Membudayakan peduli lingkungan sekolah.

- Tujuan SMAN 1 Pengaron

1. Menigkatkan kualitas keilmuan dalam berbagaibidang pengetahuan.
2. Terwujudnya peningkatan presentasi kelulusan yang memuaskan.
3. Tercapainya prestasi akademik dan non akademik melalui berbagai kegiatan lomba.
4. Menguasai dan siap berkompetisi dalam ilmu pengetahuan dan teknologi informasi dan komunikasi.
5. Terciptanya sikap disiplin dalam lingkungan sekolah.
6. Terjalin kekeluargaan yang harmonis sesame warga sekolah.
7. Terbentuknya sikap peduli terhadap lingkungan sekolah.
8. Terwujudnya lingkungan sekolah yang bersih, sehat, indah dan nyaman.

(a) Tantangan Sekolah

a. Masih adanya siswa yang kurang berminat dalam menimba ilmu pengetahuan
b. Masih ada guru yang belum bervariasi dalam menggunakan metode dan media pembelajaran

(b) Kondisi Sekolah Sekarang

1) Potensi yang dimiliki
    a. Adanya pamor sekolah
    b. Adanya sarana dan prasarana sekolah walaupun sederhana
    c. Letak sekolah yang cukup strategis
2) Keadaan guru
    a. Jumlah terpenuhi
    b. Kualitas pendidik dan tenaga kependidikan 95% rata-rata S1
    c. Jumlah jam mengajar merata
    d. Kesiapan guru dalam mengajar
    e. Adanya keinginan untuk mengembangkan diri
3) Keadaan siswa
    a. Adanya dukungan orang tua
    b. Kondisi agamis dalam keluarga
4) Sarana
    a) Ruang belajar cukup walaupun sederhana
    b) Buku untuk setiap mata pelajaran ada
    c) Ruang perpustakaan sederhana
    d) Lab IPA cukup memadai
    e) Lapangan olah raga
    f) Ruang guru
    g) Ruang kepala sekolah

(c) Kebijakan Kepala Sekolah

1) Guru
   a. Guru yang kurang disiplin akan diberikan pengertian, bimbingan dan teguran
   b. Guru yang berdedikasi tinggi akan diberikan reward oleh kepala sekolah
2) Siswa
   a. Siswa yang berprestasi akan diberikan hadiah dan penghargaan
   b. Siswa yang melanggar peraturan sekolah akan diberikan bimbingan dan sanksi

2. Kurikulum Sekolah

Ketika diberlakukannya Kurikulum 2006 (KTSP) pada Tahun Pelajaran 2006/2007 di setiap satuan pendidikan, maka SMA Negeri 1 Pengaron juga siap melaksanakan kurikulum tersebut mulai Tahun Pelajaran 2007 / 2008 yang secara bertahap hingga pada Tahun Ajaran 2009/2010 telah melaksanakan secara keseluruhan. Hal ini sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 24 Tahun 2006 yang kemudian diubah dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 6 Tahun 2007 tentang Pelaksanaan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 22 dan 23 Tahun 2006 pasal 2 ayat (1) dan pedoman dari BSNP. Dokumen Kurikulum tersebut setiap tahun dievaluasi dan direvisi sesuai perkembangan dan kondisi yang kemudian disetujui dan disahkan oleh pejabat

yang berwenang dalam bidangnya baik dari Dinas Pendidikan Kabupaten Banjar maupun dari Dinas Pendidikan Propinsi Kalimantan Selatan.

Sebagai acuan pengelolaan kurikulum di sekolah, maka SMAN 1 Pengaron menyusun KTSP yang disebut Kurikulum SMAN 1 Pengaron berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 tahun 2007 tanggal 23 Mei 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan, dan Permendikbud nomor 61 Tahun 2014 tentang Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan pada pendidikan dasar dan menengah. Dokumen KTSP yang disebut sebagai Buku 1 ini akan dijadikan acuan bagi sekolah dalam pengelolaan akademik/pembelajaran.
Dengan digunakannya Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan maka sekolah mempunyai kewenangan dalam penyusunan dan pengembangan terhadap kurikulum yang digunakan sebagaimana acuan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 24 Tahun 2006 pasal 1 ayat (1, 2, 3). Dalam rangka pengembangan kurikulum tersebut, maka SMA Negeri 1 Pengaron mengagendakan adanya evaluasi kurikulum oleh Tim Pengembangan Kurikulum dalam setiap tahun pelajaran sebagai dasar penetapan dan pemberlakuan Kurikulum Sekolah untuk tahun pelajaran selanjutnya.

3. Peserta Didik

Berbagai inovasi dalam penyelenggaraan pendidikan di SMA Negeri 1 Pengaron terutama bidang kurikulum dan bidang-bidang lainnya ternyata mendapat respon positif dari masyarakat. Meskipun terdapat juga kendala, namun hal itu dapat diatasi dengan upaya sosialisasi program yang sedang

dilaksanakan. Hal ini terbukti dengan bertambahnya peminat peserta didik yang mendaftar di SMA Negeri 1 Pengaron . Sebagai gambaran minat masyarakat memasukkan putra/putrinya di SMA Negeri 1 Pengaron kami himpun dalam tujuh tahun terakhir pada pelaksanaan PSB tahun pembelajaran 2008/2009 s.d. 2016/2017 sebagai berikut:[35]

Tabel 4.1

a. Pendaftar PPDB dalam tujuh tahun terakhir

No.	Tahun	Jumlah Pendaftar	Jumlah yang diterima	Keterangan
1.	2009/2010	50	50	2 kelas
2.	2010/2011	60	60	2 kelas
3.	2011/2012	73	73	2 kelas
4.	2012/2013	75	60	2 kelas
5.	2013/2014	75	61	2 kelas
6.	2014/2015	60	59	2 kelas
7.	2015/2016	62	60	2 kelas
8.	2016/2017	87	87	3 kelas

Data dari tabel di atas penulis dapatkan dari kepala operator Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 1 Pengaron Kecamatan Pengaron Kabupaten Banjar pada saat penelitian lapangan berlangsung. Melihat dari data tersebut keadaan siswa dari setiap tahun selalu meningkat pada saat pendaftaran, meskipun ada beberapa orang yang tidak bisa masuk karena menyesuaikan dengan daya tampung setiap rombel belajar setiap kelas.

Adapun pada tahun ajaran 2016/2017 semua pendaftar bisa diterima dengan rincian sebagai berikut:

[35] Norlela, S.Pd, Kepala Operator SMAN 1 Pengaron

Tabel 4.2

b. Pendaftar Peserta Didik Baru Tahun 2016/2017

Rencana Penerimaan	Pendaftar		
	L	P	L+P
(1)	(2)	(3)	(4)
87	46	41	87

Meningkatnya daya tampung rombel belajar menjadikan semua pendaftar yang ingin bersekolah di SMAN 1 Pengaron dengan kebijakan kepala sekolah maka diterimalah semua siswa (siswi) yang mendaftar. Pada tabel dibawah ini juga akan ditampilkan siswa (siswi) yang mendaftar dari beberapa lulusan Sekolah Menengah Pertama (SMP) atau yang sederajat:

Tabel 4.3

c. Peserta didik baru yang diterima menurut sekolah asal dan jenis kelamin Tahun 2016/2017

SD		MI		SMP		MTs		Paket B		Jumlah	
L	P	L	P	L	P	L	P	L	P	L	P
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
-	-	-	-	41	32	5	9	-	-	46	41

Tabel dibawah ini menjelaskan tentang bagaimana keadaan jumlah riil peserta didik di SMAN 1 Pengaron pada awal tahun ajaran 2016/2017:

Tabel 4.4

d. Jumlah Peserta didik (Keadaan Bulan Juli 2016)

KLS	BANYAKNYAPESERTA DIDIK											
	PROG. IPA			PROG. IPS			PROG. BHS			J U M L A H		
	L	P	JLH	L	P	JLH	L	P	JLH	L	P	JLH
X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	46	41	87
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
XI	13	14	27	20	9	29	-	-	-	33	23	56
XII	7	17	24	12	14	26	-	-	-	19	31	50
Jlh	-	-	-	-	-	-	-	-	-	98	95	193

Tabel selanjutnya menjelaskan tentang agama yang dianut oleh tiap-tiap peserta didik SMAN 1 Pengaron:

Tabel 4.5

e. Peserta didik Berdasarkan Agama (Juli 2016)

AGAMA/ ALIRAN	BANYAKNYA MURID BERDASARKAN AGAMA			
	KELAS X	KELAS XI	KELAS XII	JUMLAH
Islam	87	56	50	193
Kristen				
Khatolik				
Budha				
Hindu				
J U M L A H	87	56	50	193

4. Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Keadaan tenaga pendidik dan kependidikan Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 1 Pengaron Kecamatan Pengaron Kabupaten Banjar berjumlah 24 orang yang terdiri dari 19 lulusan S1, 3 orang lulusan SLTA, dan 2 orang lulusan S2 dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 4.2.1

a. Jumlah Tenaga Pendidik dan Kependidikan

No.	**Uraian**	**Jumlah**
1.	Kepala Sekolah	1 orang
2.	Guru Tetap/PNS	14 orang
3.	Guru Honorer	7 orang
4.	Pegawai Tetap	- orang
5.	Pegawai Honorer	4 orang
Jumlah		26 orang

Tabel diatas menjelaskan tentang rincian dari tenaga pendidik dan kependidikan yang ada di Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 1 Pengaron Kecamatan Pengaron Kabupaten Banjar.

Tabel dibawah akan menjelaskan tentang nama-nama guru dengan setiap mata pelajaran yang diampu oleh masing-masing guru yang mengajar di Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 1 Pengaron Kecamatan Pengaron Kabupaten Banjar:

Tabel 4.2.2

b. Nama guru dan mata pelajaran yang diampu

No	NAMA	NIP	Mata Pelajaran
1.	Nasrudin, M.Pd	19670619 200012 1 003	PKn
2.	Asni, S.Pd	19800103 200701 2 010	Matematika
3.	Nurul Hilal, M.Pd	19780508 200701 2 012	Biologi
4.	Johan Wahyudi, S.Pd	19790925 200604 1 007	Olah Raga
5.	Hamlan, S.Pd	19720608 200604 1 023	Ekonomi
6.	Suaji.S.Pd	19640903 200701 1 012	B.Inggris
7.	Maslawiyah, S. Ag	19730102 200701 2 015	PAI / B.Arab
8.	H.M. Rasidi, S.Pd	19670205 200701 1 027	Pkn
9.	Masliana, S.Pd	19800103 200701 2 010	Kimia
10.	Gunawan, S.Pd	19820606 200901 1 004	Geografi
11.	Hj. Hairun Nikmah, S.Pd	19820224 200903 2 010	Fisika
12.	Yazidi Fakhri, S.Pd	19862702 201406 1 001	B.Inggris/ Tikom
13.	Atahaillah, S.Pd	19850121 201406 1 002	Tikom/ Biologi
14.	Septa Arishaty, S.Pd	19770922 201406 2 001	Sejarah
15.	Sarbani, S.Pd.I	-	B.Indonesia
16.	Sutarti, S.Pd	-	Seni Budaya
17.	Linda Mahdalena, S.Pd	-	Sosiologi/ PAI

1	2	3	4
18.	Reni Rahim, S.Pd	-	Sosiologi/ Ta'limul Qur'an
19.	Maulidah Ariyani, S.Pd	-	BK
20.	Norlela,S.Pd	-	B. Inggris
21.	Norlaela	-	B. Indonesia

Tabel dibawah ini menjelaskan tentang jumlah tenaga kependidikan yang ada di Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 1 Pengaron Kecamatan Pengaron Kabupaten Banjar:

Tabel 4.2.3

c. Jumlah tenaga kependidikan

No.	Jabatan	Jumlah
1.	Staf TU / karyawan	2
2.	Penjaga sekolah	1
3.	Satpam	-

Penjelasan mengenai lulusan atau pendidikan terakhir yang telah dijalani oleh setiap tenaga pendidik maupun kependidikan di Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 1 Pengaron Kecamatan Pengaron Kabupaten Banjar ini akan dipaparkan pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.2.4

d. Klasifikasi Pendidikan Tenaga Pendidik dan Kependidikan

No.	Profesi	Pendidikan						
		SD	SLTP	SLTA	D3	S1	S2	∑
1.	Tenaga Pengajar	-	-	1	-	18	2	21
2.	Tenaga TU	-	-	1	-	1	-	2
3.	Keamanan	-	-	1	-	-	-	1
4	Pustakawan	-	-	1	-	-	-	1
1	2	3	4	5	6	7	8	9
5	Penjaga sekolah	-	-	1	-	-	-	1
Jumlah		-	-	5	-	19	2	26

5. Sarana dan Prasarana Sekolah

Berdasarkan data yang diperoleh, Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 1 Pengaron Kecamatan Pengaron Kabupaten Banjar mempunyai beberapa bangunan dan fasilitas seperti yang tercantum dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.3.1

a. Sarana Administrasi Manajemen dan Pembelajaran

NO	JENIS PERALATAN	JUMLAH	KET.
1	Komputer	3	
2	Komputer Pembelajaran TIK dan Internet	4	

Pada tabel dibawah ini akan menjelaskan bagaimana keadaan bangunan Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 1 Pengaron Kecamatan Pengaron Kabupaten Banjar:

Tabel 4.3.2

b. Daftar Sarana dan Prasarana Sekolah

No	SARANA/ PRASARANA (Tanah dan Bangunan)	JUMLAH RUANG	LUAS (M^2)	KET.
1	Tanah	1 persil	19.756	Milik
2	Ruang Kepala Sekolah	1	15	Milik
3	Ruang Dewan Guru	1	60	Milik
4	Ruang Tata Usaha	1	-	Milik
5	Ruang Kelas / Belajar	7	360	Milik
6	Laboratorium Kimia dan Biologi	1	-	Milik
7	Laboratorium Fisika	-	-	
8	Laboratorium Bahasa	-	-	

1	2	3	4	5
9	Laboratorium Komputer	1	-	Milik
10	Perpustakaan	1	-	Milik
11	Ruang B P / B K	-	-	
12	Ruang U K S	1	-	Milik
13	G u d a n g	1	-	Milik
14	WC. Siswa	4	6	Milik
15	WC. Guru / Karyawan	2	3	Milik
16	WC Kep. Sekolah	1	3	Milik
17	Ruang Koperasi	-	-	
18	Ruang Osis	1	-	Milik
19	Musholla	1	-	Milik

B. Penyajian Data

Penyajian data yang akan ditulis peneliti adalah murni hasil dari proses pengumpulan data yang dilakukan. Di antaranya adalah proses wawancara, dokumentasi dan observasi. Dalam penyajian data ini akan dibahas mengenai kebijakan kepala sekolah dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 1 Pengaron Kecamatan Pengaron Kabupaten Banjar, serta faktor-faktor apa saja yang menghambat dan mendukung kebijakan tersebut.

1. Kebijakan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 1 Pengaron Kecamatan Pengaron Kabupaten Banjar

a) Jenis Kebijakan yang Ditempuh

Kebijakan adalah suatu hal yang sangat penting untuk menentukan berhasil tidaknya suatu usaha. Sebelum melakukan kebijakan, terlebih dahulu kepala sekolah SMAN 1 Pengaron menganalisis hal-hal yang berkaitan dengan

sekolah itu sendiri. Analisis yang dilakukan oleh kepala sekolah itu ialah dengan Evaluasi Diri Sekolah (EDS), dengan melakukan evaluasi maka kepala sekolah akan bisa menentukan kebijakan apa yang akan dilaksanakan.[36].

Kebijakan yang dilaksanakan oleh kepala sekolah sendiri tidak terlepas dari rapat yang dilakukan bersama guru dan staf sekolah. Salah satu dari kebijakan yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah dengan melaksanakan Manajemen Peningkatan Mutu yang berbasis Sekolah. Dengan melakukan evalusai sekolah, hal-hal yang berkenaan dengan peningkatan mutu pendidikan akan lebih mudah untuk menemukan apa saja faktor-faktor yang menjadikan mutu pendidikan meningkat, oleh sebab itu sangat penting bagi kepala sekolah melakukan kebijakan untuk selalu meningkatkan mutu sekolah yang dipimpinnya.

Visi misi dan tujuan sekolah adalah bentuk nyata dari lahirnya sebuah kebijakan, yang artinya dalam pembuatan kebijakan kepala sekolah SMAN 1 Pengaron melihat dari visi misi sekolah.

b) Proses Penerapan Kebijakan

Cepatnya arus informasi selalu memberikan implikasi beragam pada kondisi pendidikan dewasa ini, terlebih semakin banyak permasalahan seperti halnya kondisi sekolah dan berbagai perubahan kebutuhan siswa dalam proses pembelajaran semestinya perlu dicari alternative pengelolaan manajemen sekolah yang lebih tepat guna menghadapi perubahan yang selalu bergulir.

> *"Kita tidak bisa melihat dari sekolah lain untuk menerapkan suatu kebijakan, karena kebutuhan sekolah yang kita jalankan berbeda-beda*

[36] Nasruddin, M. Pd. Kepala Sekolah SMAN 1 Pengaron

> *tiap sekolahnya, jadi kita tidak bisa membuat kebijakan yang sama dengan sekolah lainnya. "Penerapan kebijakan itu sendiri dengan kerjasama dari pihak sekolah dan orang tua siswa dan pihak-pihak terkait"*.[37]

Proses penerapan kebijakan yang dilakukan ialah dengan cara melihat EDS seperti sudah dijelaskan di atas tadi, setelah itu maka dianalisa kebutuhan-kebutuhan apa yang akan membuat mutu pendidikan bisa meningkat. Setelah itu disosialisasikan kepada para stakeholders tentang kebijakan yang akan dilaksanakan oleh kepala sekolah.

Seorang kepala sekolah sebagai top manajer mempunyai peran sentral dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengendalikan sumber daya manusia di sekolah serta lingkungan sekitarnya, sehingga dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) peran kepala sekolah sebagai manajer sangat menentukan dalam rangka memberdayakan secara manusiawi sehingga mampu menciptakan iklim yang kondusif dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan efektif dan efisien.

Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah yang dilaksanakan oleh Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 1 Pengaron Kecamatan Pengaron Kabupaten Banjar ini sudah dilakukan oleh kepala sekolah, namun hanya sebagian saja yang dapat terpenuhi.[38] Meskipun demikian dari pengamatan yang dilakukan oleh penulis, hal itu sudah cukup bagus mengingat perkembangan sekolah yang terus ditingkatkan.

---

[37] Nasruddin, M. Pd. Kepala Sekolah SMAN 1 Pengaron

[38] Norlela, S.Pd, Kepala Operator SMAN 1 Pengaron

Kemampuan seorang pemimpin dalam merancang dan menjabarkan program kerja dengan disertai langkah-langkah yang relevan sangat menentukan berhasil tidaknya tujuan yang ditetapkan. Dengan cara-cara yang strategis pemimpin mampu meningkatkan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan menjadi lebih baik. Mengubah pola pemikiran yang menyatakan bahwa "pekerjaan bukan merupakan beban, akan tetapi merupakan kebutuhan" adalah hal penting dan perlu dipertimbangkan.

Pola pemikiran diatas diharapkan bisa meningkatkan kinerja setiap tenaga pendidikan dan kependidikan sehingga pada akhirnya dapat mencapai tujuan yang ditetapkan. Oleh karenanya manajemen yang pada saat ini kurang meningkatkan kinerja perlu diredisisan, yaitu Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Guna meningkatkan mutu pndidikan, faktor profesionalisme tenaga-tenaga yang berlangsung menduduki posisi yang sangat strategis. Peningkatan kemampuan professional guru dapat ditempuh dengan melaksanaan pembinaan secara berkesinambungan. Dengan demikian Kepala Sekolah sebagai manajer mampu menciptakan suasana yang kondusif.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang memberikan kewenangan atau otonomi yang lebih luas kepada pihak sekolah untuk mengelola lembaga pendidikan secara mandiri bersama masyarakat, mengindikasikan adanya "kekuasaan" yang dimiliki kepala sekolah dalam membawa dan mengarahkan sekolah yang dipimpinnya ke arah yang dibutuhkan dan diharapkan oleh semua pemangku kepentingan pendidikan (*stakeholders*), baik itu kepala sekolah, guru, karyawan, siswa, orang tua siswa, dan masyarakat secara umum. Jelaslah bahwa

dengan demikian hasil yang diperoleh dari kebijakan yang diambil kepala sekolah berdasarkan atas hasill musyawarah bersama.

2. Faktor yang Mendukng dan Menghambat Kebijakan Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 1 Pengaron Kecamatan Pengaron Kabupaten Banjar

Berdasarkan hasil yang ditemukan, ada beberapa faktor yang mempengaruhi kebijakan kepala sekolah dalam rangka Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMAN 1 Pengaron. Untuk lebih jelasnya akan disajikan dalam uraian sebagai berikut :

a) Faktor Internal

a) Pola kepemimpinan

"Pola" di dalam Kamus Istilah Pendidikan dan Umum dikatakan bahwa pola mempunyai arti model, contoh : gambar yang dipakai sebagai contoh.[39] Pola ini dapat juga berarti system, cara kerja, dan juga bentuk.[40]

Dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada kepala sekolah sendiri terkait dengan pola kepemimpinan yang beliau jalankan ialah kepemimpinan yang bijaksana dalam proses pelaksanaannya. "*Pola kebijakan itukan tergantung sama orangnya, jadi setiap pemimpin pasti akan menimbulkan pola kepemipinan yang beda*", ujar kepala sekolah Sekolah Menengah Atas

[39] M. Sastraprajasa, 1981, *Kamus Istilah pendidikan dan Umum*: *Untuk Guru, Calon Guru dan Umum,* (Surabaya : Usaha Nasional), h. 384

[40] Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1990, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta : Balai Pustaka), h. 692

Negeri (SMAN) 1 Pengaron Kecamatan Pengaron Kabupaten Banjar. Beliau mengambil pola kepemimpinan yang tegas, namun memberikan kelonggaran, artinya dengan kesadaran masing-masing individu dari karyawan sekolah, dan dibenarkan oleh pernyataan salah satu guru yang diwawancarai oleh penulis, yaitu "*pola kepemimpinan bapak kepsek itu dibilang tegas, beliau memang tegas. Namun beliau bisa memahami dan memaklumi dari apa yang dilakukan oleh bawahan beliau*".[41]

b) Jenis Kepemimpinan

Jenis kepemimpinan yang beliau gunakan di Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 1 Pengaron Kecamatan Pengaron Kabupaten Banjar lebih kepada jenis kepemimpinan yang bersifat Demokratis. Jenis ini dilakukan demi berlangusngnya sebuah pengambilan kebijakan, akan tetapi terkadang beliau juga bisa menggunakan jenis kebijakan yang bersifat Otoriter, tergantung pada permasalahan yang dihadapi dan waktu serta kejadiannya seperti yang dikatakan oleh bapak Yazidi Fakhri di atas.

c) Gaya Kepemimpinan

Setiap gaya kepemimpinan terdapat 2 unsur utama, yaitu unsur pengarahan (*directive behavior*) dan unsure bantuan (*supporting behavior*). Dari dua unsur tersebut gaya kepemimpinan dapat dikelompokkan menjadi 4 kelompok yaitu, otokrasi (*directing*), pembinaan (*coaching*), demokrasi (*supporting*), dan kendali bebas (*delegating*).

---

[41] Yazidi Fakhri, S.Pd. Guru Mata Pelajaran Bahasa Inggris/Tikom

Gaya kepemimpinan otokrasi, pemimpin mengendalikan semua aspek kegiatan. Pemimpin memberitahukan sasaran apa saja yang ingin dicapai dan cara untuk mencapai sasaran tersebut, baik itu sasaran utama maupun sasaran minornya. Pemimpin juga berperan sebagai pengawas terhadap semua aktivitas anggotanya dan pemberi jalan keluar bila anggota mengalami masalah. Dengan kata lain, anggota tidak perlu pusing memikirkan apapun. Anggota cukup melaksanakan apa yang diputuskan pemimpin.

Kepemimpinan pembinaan mirip dengan otokrasi. Pada gaya ini, seorang pemimpin masih menunjukkan sasaran yang ingin dicapai dan cara mencapai sasaran tersebut. Namun pada kepemimpinan ini, anggota diajak untuk ikut memecahkan masalah yang sedang dihadapi.

Kepemimpinan demokrasi, anggota memiliki peran yang lebih besar. Pada kepemimpinan ini seorang pemimpin hanya menununjukkan sasaran yang ingin dicapai saja, tentang cara untuk mencapai sasaran tersebut, anggota yang menentukan. Selain itu, anggota juga diberi keleluasaan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya.

Kepemimpinan kendali bebas merupakan model kepemimpinan yang paling dinamis. Pada gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin hanya menunjukkan sasaran utama yang ingin dicapai. Tetapi divisi atau seksi diberi kepercayaan penuh untuk menentukan sasaran minor, cara untk mencapai sasaran, dan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya sendiri-sendiri. Dengan demikian, pemimpin hanya berperan sebagai pemantau saja.

Lalu, gaya kepemimpinan apa yang sebaiknya dijalankan? Jawaban dari pertanyaan ini adalah tergantung pada kondisi anggota itu sendiri. Pada dasarnya tiap gaya kepemimpinan hanya cocok untuk kondisi tertentu saja. Dengan mengetahui kondisi nyata anggota, seorang pemimpin dapat memilih model kepemimpinan yang tepat. Tidak menutup kemungkinan seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda untuk tiap divisi atau seksi yang berbeda.

Kepemimpinan otokrasi cocok untuk anggota yang memiliki kompetensi rendah tapi komitmennya tinggi. Kepemimpinan pembinaan cocok untuk anggota yang memiliki kompetensi sedang dan komitmen rendah. Kepemimpinan demokrasi cocok untuk anggota yang memiliki kompetensi tinggi dan komitmen yang bervariasi. Sementara itu kepemimpinan kendali bebas cocok untuk anggota yang memiliki kompetensi dan komitmen tinggi.

b) Faktor Internal

a) Bentuk Organisasi

Bentuk organisasi Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 1 Pengaron Kecamatan Pengaron Kabupaten Banjar sangat tertata dan sangat jelas pembagian strukturnya. Untuk lebih jrelasnya dapat dilihat pada lampiran.

Skema 1.1 Struktur Organisasi Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 1 Pengaron Kecamatan Pengaron Kabupaten Banjar. (terlampir)

b) Hubungan Antar Pihak Sekolah

Hal yang harus selalu diperhatikan oleh setiap sekolah dimanapun letaknya ialah hubungan harmonis yang terjalin antar pihak sekolah dengan pihak-pihak terkait yang mampu memberikan dorongan untuk meningkatkan taraf

pendidikan ke arah yang lebih berkualitas atau bermutu. Hal ini harus selalu dijaga sebaik-baiknya oleh pihak sekolah maupun pihak terkait.

Hubungan antar sekolah yang baik akan memberikan implikasi yang baik pula terhadap perkembangan sekolah yang dipimpin oleh kepala sekolah. Dengan adanya hubungan antar sekolah maka transparansi atau keterbukaan pengelolaan sekolah dapat diketahui oleh pihak terkait, tujuannya adalah agar pihak-pihak terkait bersedia membantu kepentingan sekolah, membantu memecahkan permasalahan-permasalahan yang timbul bersama-sama. Apalagi salah satu kepentingan sekolah yang selalu menjadi kebutuhan berkelanjutan adalah peningkatan mutu pendidikan itu sendiri.

Mengutip kalimat dari Guru Bahasa Inggris/Tikom Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 1 Pengaron Kecamatan Pengaron Kabupaten Banjar : [42]

> *Beliau mengatakan bahwasanya hubungan harmonis sangat terjalin dan terjaga antara kepala sekolah dengan bawahannya. Dengan begitu maka permasalahan-permasalahan yang ada akan dengan mudah untuk dibicarakan dan dicari bersama pemecahan masalah tersebut. Dan juga beliau menceritakan tentang eratnya hubungan yang terjalin seperti telah ditulis oleh peneliti :"Disinikan orangnya jauh-jauh semua kan, nah kan ada yang tidak bisa pakai kendaraan bermotor, jadi misalnya mau pergi melakukan perjalanan dinas dengan kepala sekolah, jadi berangkatnya rombongan. Dari semua pegawai kan ada yang punya mobil dan tidak, nah jadi kita berangkatnya rombongan gitu. Siapa yang ga bisa bawa motor itu ntar dijemput dan nanti motor itu dititipkan dirumahnya yang punya mobil, trus kita berangkatnya rombongan. Misalnya kepala sekolahnya nunggu di Martapura, nah jadi kita rombongan berangkatnya."*

Dengan demikian jelaslah bahwa hubungan yang terjalin antara pihak sekolah dengan karyawan berjalan dengan baik. Hasil wawancara yang dilakukan

---

[42] Bapak Yazidi Fakhri, S. Pd, Guru Bahasa Inggris/Tikom

dengan kepala sekolah juga demikian,[43] *"hubungan sekolah dengan pihak-pihak terkait seperti Komite dan Orang tua siswa dijalin dan dijaga dengan baik agar terciptanya kerjasama yang baik"*.

c) Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana yang dimiliki oleh Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 1 Pengaron Kecamatan Pengaron Kabupaten Banjar dilihat dari hasil observasi cukup menunjang untuk proses pembelajaran, seperti kteresediaannya media pembelajaran, buku-buku pengayaan di perpustakaan, Laboratorium IPA dan yang lainnya.

d) Disiplin Kerja

Terkait dengan disiplin kerja masih adanya para guru dan staf yang belum bisa melaksanakan tugasnya dengan semaksimal muungkin, itu semua karena kurangnya kesadaran dari beberapa pihak yang ada di dalam sekolah tersebut, serta kurangnya sanksi yang diberikan oleh kepala sekolah selaku pimpinan di sekolah itu. Dalam menetapkan Manajemen Berbasis Sekolah, Kepala Sekolah dapat mengembangkan potensi dan disiplin kerja guru dengan mengadakan seminar dan kegiatan-kegiatan yang dapat menunjang potensi atau bakat dari guru tersebut.

Kedisiplinan adalah suatu hal yang perlu dijadikan budaya dalam suatu lembaga pendidikan, sehingga menjadikan lembaga tersebut dipandang bisa mendongkrak pamor lembaga pendidikan tersebut.

---

[43] Nasruddin, M. P.d, Kepala Sekolah SMAN 1 Pengaron

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan penyajian diatas maka dapat dilakukan analisis terhadap data tersebut sebagai berikut :

1. Kebijakan Kepala Sekolah

a) Jenis Kebijakan

Kebijakan adalah suatu kearifan pemimpin kepada bawahannya. Pemimpin yang arif dapat mengecualikan aturan-aturan yang baku kepada seseorang atau sekelompok orang, jika seseorang atau sekelompok orang tersebut tidak mampu memenuhi aturan yang umum.[44] Dengan kata lain kebijakan adalah suatu pengecualian terhadap aturan-atran yang berlaku.

Dalam membuat kebijakan, Kepala Sekolah SMAN 1 Pengaron Kecamatan Pengaron Kabupaten Banjar mengacu pada Evaluasi Diri Sekolah (EDS) untuk menentukan bagaimana kebijakan yang sesuai dengan kepentingan sekolah. Selain dari itu, kepala sekolah juga melibatkan para pihak-pihak yang terkait dalam pembuatan kebijakan yang akan dilaksanakan di dalam sekolah, seperti guru, staf, orang tua siswa, komite, dan pihak-pihak lainnya.

b) Proses Penerapan Kebijakan

Kebijakan Pendidikan berproses melalui tahapan-tahapan: perumusan kebijakan pendidikan, legitimasi kebijakan pendidikan, komunikasi dan sosialisasi kebijakan pendidikan, imlementasi kebijakan pendidikan, mengupayakan

---

[44] Ali Imron, 1995, *Kebijaksanaan Pendiidkan di Indonesia Proses, Produk dan Masa Depannya,* (Jakarta: Bumi Aksara), hal.17

partisipasi masyarakat dalam kebijakan pendiidkan dan evaluasi kebijakan pendidikan.[45]

Tolak ukur kebijakan pendidikan adalah implementasi/penerapan kebijakan itu sendiri. Rumusan kebijakan yang dibuat bukan sekedar berhenti disitu saja, melainkan harus secara fungsional dilaksanakan. Sebaik apapun rumusan kebijakan, jika tidak diimplementasikan, maka tidak akan ada hasil dari kebijakan tersebut.

Implementasi kebijakan harus dilakukan karena permasalahan yang dirumuskan dalam kebijakan perlu pemecahan melalui tindakan, dan bukan sekedar pemecahan secara konseptual. Dengan kata lain bahwa implementasi/penerapan bisa menjadi tolak ukur tepat tidaknya, akurat tidaknya, relevan tidaknya, dan realistis tidaknya suatu rumusan kebijakan pendiidkan.

Kepala sekolah sebagai manajer yang tertinggi, sudah seyogyanya melakukan sebuah kebijakan yang dianggap perlu untuk mendongkrak suatu nilai baik atas sekolah yang dipimpinya. Oleh karena itu, dalam pengimplementasian sebuah kebijakan yang ada, kepala sekolah haruslah memerhatikan kepada visi, misi dan tujuan sekolah sehingga tujuan dari manajemen berbasis sekolah (mbs) dapat terwujudkan untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah yang dipimpinnya.

Penerapan kebijakan oleh kepala sekolah dalam hal manajemen berbasis sekolah yaitu:

---

[45] *Ibid,* hal. 31

1) Melakukan pengelolaan sekolah sebaik-baiknya seperti yang telah dijelaskan pada pemabahasan landasan teoretis
2) Melaksanakan manajemen kurikulum yang ada pada sekolah dan mengembangkannya agar ketercapaian sebuah visi, misi dan tujuan sekolah dapat terwujud
3) Melakukan manajemen sarana prasarana sekolah agar dapat melaksanakan proses belajar mengajar lebih efektif
4) Melakukan manajemen sumber daya manusia yang ada di sekolah
5) Melakukan manajemen keuangan sekolah
6) Melaksanakan manajemen kehumasan sekolah,

c) Evaluasi Hasil Kebijakan

Evaluasi adalah suatu aktivitas yang bermaskud mengetahui seberapa suatu kegiatan itu dapat dilaksanakan atau tidak, terlaksana atau tidak, berhasil sesuai dengan yang diharapkan atau tidak. Artinya evaluasi kebijakan adalah suatu aktivitas yang bermaksud mengetahui berhasil tidaknya suatu kebijakan yang telah dilaksanakan.

Supandi (1998) menyatakan bahwa Evaluasi adalah upaya analisis nilai dari fakta-fakta kebijakan, namun tidak hanya itu melainkan juga sekaligus menunjukkan apakah fakta tersebut mempunyai nilai dibandingkan dengan kriteria yang telah ditentukan.

Jones (1977) mengartikan evalusai kebijakan pendidikan sebagai berikut:

An activity designed to judge the merits of government program wich varies significantly in the spesification of object, the techniques of measurment, and the mothods of analysis. (Jika diartikan secara luas, evaluasi kebiijakan

adalah suatu kegiatan yang didesain untuk menilai hasil-hasil program pemerintah yang berbeda secara khusus dalam objeknya, teknik-teknik pengukuran dan metode analisisnya).

Memperhatikan dari kebijakan yang telah dilaksanakan Kepala Sekolah tersebut, penulis berpendapat bahwasanya kepala sekolah bertindak demokratis dalam penerapan sistem kepemimpinannya, seperti dalam hal pengambilan sebuah kebijakan selalu melihat mana yang perlu melibatkan pihak sekolah dan mana yang tidak perlu melibatkan pihak sekolah, seperti guru, staf dan yang lainnya.

Dengan demikian, berdasarkan landasan teoritis pada bab II tentang Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah, maka penulis berpendapat bahwa kebijakan yang diambil oleh Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 1 Pengaron Kecamatan Pengaron Kabupaten Banjar sesuai dengan tuntunan agama yang selalu mengadakan musyawarah apabila terdapat suatu permasalahan menyangkut sekolah yang beliau pimpin.

Oleh sebab itu, ketika terjadi suatu permasalahan maupun pelaksanaan kebijakan pada sekolah, maka kepala sekolah selalu mengajak para tenaga pendidik dan kependidikan untuk membicarakan permasalahan dan mencari jalan keluarnya bersama.

2. Faktor yang Mendukung dan Menghambat Kebijakan Kepala Sekolah

a) Faktor Internal

Menjalankan sebuah lembaga pendidikan sangat perlu memerhatikan segala sesuatu yang menjadi pendukung dan penghambat dalam proses pelaksanaannya. Oleh karena itu dalam setiap pelaksanaannya memerlukan beberapa hal, yaitu:

(a) Pola Kepemimpinan

Kepemimpinan (Leadership) adalah proses sekaligus atribut, sebagai sebuah proses berfokus pada apa yang sebetulnya dilakukan pemimpin. Kepemimpinan adalah penggunaan pengaruh tanpa paksaan (noncoercive) untuk membentuk tujuan-tujuan grup atau organisasi, memotivasi perilaku kearah pencapaiann tujuan tersebut, dan membantu mendefinisikan kultur grup atau organisasi. Sebagai atribut, kepemimpinan adalah sekelompok karakteristik yang dimililki oleh individu yang dipandang sebagai pemimpin. Jadi, pemimpin (leader) adalah individu yang mampu memengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan, pemimpin adalah individu yang diterima oleh orang lain sebagai pemimpin.[46]

Pandangan Islam terhadap kepemimpinan atau Imamah adalah konsep yang tercantum dalam Al-Qur'an dan as-Sunnah, yang meliputi kehidupan pribadi manusia, berdua, keluarga, bahkan sampai ummat manusia atau kelompok. Konsep ini mencakup baik cara-cara memimpin maupun dipimpin. Manusia di

[46] Ricky W. Griffin, 2004, *Manajemen, Edisi 7, Jilid 2*. (Jakarta: Erlangga), hal. 68

amanahi oleh Allah untuk menjadi *khalifah* Allah (wakil Allah) seperti firman Allah swt. Dalam surah Al-Baqarah, ayat 30:[47]

ذ إِذۡ قَالَ رَبُّكَ لِلۡمَلَٰٓئِكَةِ إِنِّي جَاعِلٞ فِي ٱلۡأَرۡضِ خَلِيفَةٗۖ قَالُوٓاْ أَتَجۡعَلُ فِيهَا مَن يُفۡسِدُ فِيهَا

وَيَسۡفِكُ ٱلدِّمَآءَ وَنَحۡنُ نُسَبِّحُ بِحَمۡدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَۖ قَالَ إِنِّيٓ أَعۡلَمُ مَا لَا تَعۡلَمُونَ

Dalam ayat lain yang membicarakan kepemimpinan yang baik, ditemukan lima (5) sifat pokok yang hendaknya dimiliki seorang pemimpin/imam dalam dua surah yaitu surah As-Sajadah, ayat 24:[48]

وَجَعَلۡنَا مِنۡهُمۡ أَئِمَّةٗ يَهۡدُونَ بِأَمۡرِنَا لَمَّا صَبَرُواْۖ وَكَانُواْ بِـَٔايَٰتِنَا يُوقِنُونَ

dan surah Al-Anbiyaa', ayat 73:

وَوَجَعَلۡنَٰهُمۡ أَئِمَّةٗ يَهۡدُونَ بِأَمۡرِنَا وَأَوۡحَيۡنَآ إِلَيۡهِمۡ فِعۡلَ ٱلۡخَيۡرَٰتِ وَإِقَامَ ٱلصَّلَوٰةِ وَإِيتَآءَ ٱلزَّكَوٰةِۖ

وَكَانُواْ لَنَا عَٰبِدِينَ

Kepala Sekolah harus mempunyai berbagai macam keterampilan, seperti keterampilan untuk memimpin, keterampilan komunikasi dengan orang lain, keterampilan dalam menyelesaikan suatu masalah, keterampilan untuk bisa membangkitkan motivasi para bawahan dan keterampilan yang lain.

Menurut penulis, hal tersebut secara tidak langsung sangat memengaruhi pola kepemimpinan Kepala Sekolah dalam menerapkan Manajemen Berbasis

---

[47] H. Veithzal Rivai, dkk. 2013. *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi.* (Jakarta: Rajawali Pers. PT Raja Gafindo), hal. 64

[48] *Ibid,* hal. 67

Sekolah. Bahkan ada beberapa keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, dan paling tidak ada 3 keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin/kepala sekolah, yaitu keterampilan teknis (*technical skill*), keterampilan manusiawi (*human skill*) dan keterampilan konseptual.

Ketiga keterampilan itu akan memudahkan pemimpin dalam memimpin dan mengatur para bawahannya dalam suatu lembaga, khususnya oleh seorang pemimpin suatu lembaga pendidikan.

(b) Jenis Kepemimpinan

Keputusan kepala sekolah sangat tergantung pada situasi dan kondisi yang dialami di lapangan, sehingga pengambilan sebuah kebijakan menumpu pada keadaan. Oleh sebab itu, jika ada permasalahan yang begitu mendesak dan perlu penyelesaian dengan cepat, maka Kepala Sekolah mengambil jenis kepemimpinan yang Otoriter dan mempertimbangkan terlebih dahulu dampak negatif yang akan terjadi. Namun jika terjadi permasalahan dan itu harus mengumpulkan seluruh dewan guru dan para pihak yang terkait, maka kepala kekolah akan mengambil jenis kepemimpinan yang demokratis, karena segala keputusan yang diambil oleh kepala sekolah sangat penting guna mencapai kata mufakat bersama.

Penjelasan jenis kepemimpinan di atas dikutip dari kalimat Kepala Sekolah SMAN 1 Pengaron yang penulis kembangkan maksudnya, dan penjelasan tersebut membuat penulis berasumsi bahwa jenis kepemimpinan yang diterapkan Kepala Sekolah kepada bawahannya adalah Kepemimpinan Karismatis.

konsep kepemimpinan karismatis (*charismatic leadership*) seperti juga teroi karakteristik, mengasumsikan bahwa karisma adalah suatu karakteristik

individual dari pemimpin. Karisma (*charisma*) adalah bentuk daya tarik interpersonal yang mengilhami dukungan dan penerimaan. Jika semua hal lain dianggap sama, seseorang yang memiliki karisma cenderung lebih mampu memengaruhi orang lain dibandingkan seseorang yang tidak memiliki karisma.

Terdapat tiga elemen kepemimpinan karismatis di dalam organisasi yang diakui oleh sebagian besar pakar dewasa ini. 1) Pemimpin harus mampu memvisualisasikan masa depan, menetapkan ekspektasi yang tinggi, dan memperlihatkan perilaku yang selaras dengan upaya pencapaian ekspektasi-ekspektasi tersebut. 2) Pemimpin karismatis harus mampu menggerakkan orang lain dengan cara mendemonstrasikan antusiasme pribadi, keyakinan pribadi, dan pola kesuksesan. 3) Pemimpin karismatis memberdayakan orang lain dengan cara mendukung mereka, berempati, dan menampakkan keyakinan kepada mereka.[49]

(c) Gaya Kepemimpinan

Pada dasarnya setiap gaya kepemimpinan terdapat 2 unsur utama, yaitu unsur pengarahan (*directive behavior*) dan unsur bantuan (*supporting behavior*). Dari dua unsur tersebut maka kepemimpinan dapat dikelompokkan menjadi 4 kelompok, yaitu otokrasi, pembinaan, demokrasi dan kendali bebas.

Seorang pemimpin otokratik (*autocratic leader*) adalah seorang yang cenderung untuk mensentralisasi otoritas dan mengandalkan kekuatan legitimasi, penghargaan dan koersif. Seorang pemimpin demokratik (*democratic leader*) mendelegasikan otoritas kepada orang lain, mendorong partisipasi dan mengandalkan kekuatan keahlian dan referensi untuk memengaruhi bawahan. Tannenbaum dan Schmidt mengindikasi bahwa kepemimpinan dapat menjadi suatu rangkaian yang merefleksikan perbedaan jumlah partisipasi karyawan. Jadi pemimpin mungkin otokratik (berpusat pada atasan) dan juga demokratik

---

[49] *Opcit.* Ricky W. Griffin, hal. 87-88

(berpusat pada bawahan) dan kemungkinan gabungan dari kedua gaya tersebut. Pemimpin dapat menyesuaikan gaya mereka tergantung pada situasi. Tannenbaum dan Schmidt juga menyampaikan bahwa tingkat kepemimpinan berpusat pada atasan atau berpusat pada bawahan tergantung pada keadaan organisasi.[50]

b) Faktor Eksternal

a) Bentuk Organisasi

Seiring perkembangan zaman dan perubahan yang terus menerus menunutt kepemimpinan dan organisasi untuk juga ikut berkembang serta mampu mengatasi segala perubahan dan tantangan perkembangan zaman tersebut. Maka untuk berubah dan berkembangnya organisasi memerlukan sebuah upaya pengembangan oraganisasi yang sering disebut *Organization Development*.

Dari definisi beberapa ahli mengenai pengembangan organisasi, maka dapat diambil kesimpulan bahwasanya pada darasnya *Organization development* menuntut adanya perubahan dalam sistem keorganisasian sesuai dengan tantangan dari faktor-faktor eksternal organisasi. Tujuan dari *Organization Develpoment* adalah: a) meningkatkan harmonisasi struktur organisasi, proses, strategi, orang-orang dalam organisasi dan budaya yang melingkupinya. b) mengembangkan sesuatu yang baru dalam organisasi dan solusi yang kreatif terhadap masalah yang dihadapi. c) mengembangkan kemampuan pembaharuan dalam diri organisasi.[51]

Struktur organisasi melukiskan interaksi, kegiatan, peran, hubungan, hierarki tujuan, dan sifat-sifat organisasi lainnya. Peran struktur pada setiap jeins organisasi berbeda dalam tingkat dan kualitasnya. Bagi organisasi formal, struktur

---

[50] Richard L. Draft, 2003, *Manajemen*, (Jakarta: Erlangga), hal. 56-57

[51] M. Mas'ud Said, (ed.). 2010. *Kepemimpinan (Pengembangan Organisasi Team Building dan Perilaku Inovatif)*, hal. 207-210

organisasi merupakan hal yang utama, sedangkan bagi organisasi informal tidaklah begitu penting.[52]

b) Hubungan Pihak Sekolah dengan Masyarakat (*Public Relation*)

Masyarakat dan pendidikan merupakan dua komponen yang tidak dapat dipisahkan satu sama lainnya, masyarakat membutuhkan pendidikan begitu pula sebaliknya, tanpa masyarakat pendidikan tidak akan berjalan dengan baik karena di dalam pendidikan terdapat unsur masyarakat seperti guru, peserta didik dan lain-nya, begitu pula sebaliknya tanpa ada pendidikan masyarakat akan menjadi bodoh dan tidak mempunyai ilmu pengetahuan. Kemudian Al-Quran juga menyeru agar setiap kita untuk saling mengingatkan dan memberikan pengetahuan untuk sesama agar kelak tidak termasuk kedalam golongan orang yang merugi sebagaimana yang terdapat pada surah At-Tahrim, ayat 6 yaitu:

يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ قُوٓا۟ أَنفُسَكُمْ وَأَهْلِيكُمْ نَارًا وَقُودُهَا ٱلنَّاسُ وَٱلْحِجَارَةُ عَلَيْهَا

مَلَـٰٓئِكَةٌ غِلَاظٌ شِدَادٌ لَّا يَعْصُونَ ٱللَّهَ مَآ أَمَرَهُمْ وَيَفْعَلُونَ مَا يُؤْمَرُونَ

Ayat diatas secara tegas dikatakan agar umat Islam untuk selalu saling mengingatkan sesama, walaupun itu hanya bersifat sangat kecil setidaknya setiap masing-masing manusia mempertanggung jawabkan semua perbuatan mereka sendiri.

Terkait dengan hubungan sekolah dengan masyarakat tentu saja Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 1 Pengaron Kecamatan Pengaron Kabupaten

---

[52] Komaruddin, 1989, *Analisa Organisasi Manajemen Moderen. Edisi ke-2.* (Jakarta: CV Rajawali), hal. 2

Banjar ini sangat menjalin hubungan yang baik antara pihak sekolah dengan masyarakat. Baik antara masyarakat dengan sekolah maupun antara personal sekolah itu sendiri. Seperti dikatakan oleh bapak Yazidi Fakhri hubungan Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 1 Pengaron Kecamatan Pengaron Kabupaten Banjar dengan berbagai lembaga pendidikan lain juga terjalin dengan baik. Karena dari hasil wawancara yang dilakukan penulis kepala sekolah membangun hubungan baik dengan beberapa Perguruan Tinggi yang untuk bisa memberikan sosialisasi kepada murid-murid di Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 1 Pengaron Kecamatan Pengaron Kabupaten Banjar.

Terlihat jelas sekali bahwa hubungan antar pihak terkait terjalin dengan baik di Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 1 Pengaron Kecamatan Pengaron Kabupaten Banjar. Artinya segala sesuatu yang menyangkut dengan hubungan sekolah dengan pihak terkait telah dilakukan oleh kepala sekolah dengan baik dan tidak hanya menjalankan tugas sebagai kepala sekolah yang hanya mementingkan perkembangan sekolah saja, namun keharmonisan didalam ruang lingkup sekolah tetap terjaga demi keberlangsungan perkembangan pendidikan dan mutu sekolah.

c) Sarana dan Prasarana

Secara etimologis, Prasarana berarti alat tidak langsung/tempat, bangunan sekolah, lapangan olah raga, uang dan sebagainya. Sedangkan sarana seperti alat langsung untuk mencapa tujuan pendidikan. Misalnya: ruang, buku, perpustakaan laboratorium dan sebagainya.

Sedangkan menurut keputusan Mentri Pdan K No. 079/1975, sarana pendidikan terdiri dari 3 kelompok besar, yaitu: a) Bangunan dan perabot sekolah. b) Alat pelajaran yang terdiri, pembukuan dan alat-alat peraga dan laboratorium. c) Media Pendidikan yang dapat dikelompokkan menjadi audovisual yang menggunakan alat penampil dan media yang tdak menggunakan alat penampil.

Persediaan yang kurang dan tidak memadai akan menghambat proses belajar mengajar. Titik berat dalam hal ini adalah kepada belajar yang dikaitkan dengan masalah-masalah dan kebutuhan serta kegunaan hasil belajar di dalam kehidupan. Karena penyediaan sarana dan prasarana pendidikan di suatu sekolah haruslah disesuaikan dengan kebutuhan anak didik serta kegunaan hasilnya di masa-masa mendatang.[53]

Penulis dapat menganalisa bahwa masih kurangnya sarana dan prasarana yang ada di Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 1 Pengaron Kecamatan Pengaron Kabupaten Banjar ini, dengan masih kurangnya sarana dan prasarana yang menunjang, akan menghambat dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan yang dilaksanakan oleh kepala sekolah.

d) Disiplin Kerja

Tindakan yang akan dilakukan oleh kepala sekolah terhadap guru yang bermasalah atau yang melanggar peraturan, dalam hal ini beliau tidak langsung memvonis atau memberikan sanksi, kepala sekolah akan memberikan teguran

---

[53] M. Daryanto, 2001, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta), hal. 51-52

terhadap guru yang bersangkutan. Karena disiplin kerja yang dijalankan oleh kepala sekolah dan pemberian sanksi yang dilakukan itu semuanya disampaikan pada saat rapat bersama dewan guru dan sataf yang lain. Bentuk sanksi yang diberikan oleh kepala sekolah juga hanya merupakan sebuah teguran yang berkali kali diberikan kepada guru yang melanggar aturan, karena menyangkut masalah fisiologis.[54]

Dalam rapat tersebut juga guru-guru atau staf akan diberitaukan dan dibimbing serta diberi motivasi untuk mencontoh guru lain yang lebih disiplin. Dalam hal ini semua guru dan staf juga akan diberi reward oleh kepala sekolah jika menjalankan disiplin kerja yang baik serta motivasi untuk selalu menjaga disiplin kerja mereka. Penyampaian bimbingan dan teguran yang kepala sekolah lakukan bersifat verbal terhadap guru atau staf yang bersangkutan, namun di dalam rapat jika menyampaikan teguran kepada guru dan staf yang melanggar disiplin kerja tidak langsung menyebutkan siapa orang yang melanggar disiplin kerja tersebut, melainkan disampaikan secara umum saja agar para dewan guru dan staf bisa lebih memerhatikan disiplin kerjanya.

[54] Nasruddin, M. Pd Kepala Sekolah SMAN 1 Pengaron