

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Deskripsi Data

1. Gambaran Umum SMP Muhammadiyah 28 Bekasi

a. Sejarah SMP Muhammadiyah 28 Bekasi

SMP Muhammadiyah 28 Bekasi adalah salah satu lembaga pendidikan tingkat SLTP yang ada di Kota Bekasi merupakan sekolah swasta tertua di Bekasi yang dirintis sejak tahun 50-an oleh tokoh-tokoh pendidik yang memiliki nama dan kharisma di Bekasi. SMP Muhammadiyah 28 Bekasi telah banyak melakukan perubahan dalam melayani kebutuhan akan pendidikan di masyarakat dengan berbagai fasilitas sarana dan prasarana, serta dengan perubahan visi dan misinya yang baru sejak dipimpin oleh seorang kepala sekolah perempuan pertama sejak berdirinya, yaitu Dra. Hj. Sulastri, M.Pd. Visi tersebut adalah “Berprestasi berlandaskan IMTAQ” dengan berusaha agar para siswanya dapat bersaing dalam prestasi dan unggul dalam berbagai sektor pendidikan. Seiring dengan perkembangan tuntutan dunia pendidikan masa kini, SMP Muhammadiyah 28 Bekasi memacu para muridnya dengan berbagai kegiatan baik intra maupun ekstra. SMP Muhammadiyah 28 Bekasi

juga memiliki kelas unggulan setiap jenjangnya dengan sarana belajar meja dan kursi, satu orang satu Standar Nasional.

SMP Muhammadiyah 28 Bekasi memiliki letak yang strategis dan representatif berada di jalan utama namun bebas dari suara kendaraan bermotor. Sarana dan prasarana yang memadai membuat SMP Muhammadiyah 28 Bekasi tak pernah sepi dari berbagai aktivitas. Berbagai prestasi pernah diraihinya dalam berbagai kegiatan baik tingkat kecamatan, kota/kabupaten, provinsi maupun nasional. Untuk meningkatkan kemampuan dan profesionalisme para pendidik selalu diadakan pembinaan yang sesuai dengan perkembangan zaman, baik melalui seminar, *Work Shop*, *Training* dan kerjasama dengan berbagai dunia pendidikan dan dunia pendukung sarana peningkatan pendidikan.

b. Profil SMP Muhammadiyah 28 Bekasi

SMP Muhammadiyah 28 Bekasi merupakan sekolah swasta di Kota Bekasi yang berakreditasi A dengan nomor NPSN 20222900. Luas lahan SMP Muhammadiyah 28 Bekasi yaitu 7.945 m² dan luas bangunan 2000 m². SMP Muhammadiyah 28 Bekasi beralamat di Jl. Ki Mangunsarkoro No. 45, Kota Bekasi dengan nomor telepon (021) 88349248 / 08128561928. Sekolah ini dipimpin oleh Kepala Sekolah yang bernama Dra. Hj. Sulastri, M.Pd.

c. Visi, Indikator Visi, dan Misi SMP Muhammadiyah 28 Bekasi

SMP Muhammadiyah 28 Bekasi memiliki visi, indikator dan misi sebagai berikut:

- 1) Visi SMP Muhammadiyah 28 Bekasi yaitu:
“Berprestasi Berlandaskan Imtaq”
- 2) Indikator Visi SMP Muhammadiyah 28 Bekasi yaitu:
 - a) Unggul dalam perolehan NEM.
 - b) Unggul dalam persaingan melanjutkan sekolah ke jenjang di atasnya.
 - c) Unggul dalam aktivitas keagamaan.
 - d) Unggul dalam disiplin dan tertib administrasi.
 - e) Unggul dalam kreativitas.
 - f) Unggul dalam kepedulian sosial.
- 3) Misi SMP Muhammadiyah 28 Bekasi, yaitu:
 - a) Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif, agar siswa berkembang optimal sesuai dengan potensi yang dimilikinya.
 - b) Menumbuhkan semangat berprestasi secara intensif kepada seluruh warga sekolah.
 - c) Menumbuhkan penghayatan terhadap ajaran agama dalam berlaku dan bertindak.

- d) Menerapkan manajemen partisipatif dengan melibatkan warga sekolah dan *stakeholders* terkait.

d. Tenaga Pendidik dan Kependidikan SMP Muhammadiyah 28 Bekasi

SMP Muhammadiyah 28 Bekasi memiliki guru dengan potensi di setiap bidang studi yang diajarkan, begitu juga dengan pengelolaan sekolah yang baik didukung dengan adanya staf dan karyawan yang dapat mewujudkan Manajemen Berbasis Sekolah. Jumlah guru dan karyawan di SMP Muhammadiyah 28 Bekasi sebanyak 39 orang yang terdiri dari 1 kepala sekolah, 32 orang guru, 5 staf tata usaha, dan 1 orang staf non tata usaha. Untuk lebih jelasnya, disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4.1 Jumlah Tenaga Pendidik dan Kependidikan SMP Muhammadiyah 28 Bekasi

No.	Uraian	Jenis Kelamin		Tingkat Pendidikan					Jumlah
		L	P	SMP/ SMA	D2	D3	S1	S2	
1	Kepala Sekolah	-	1	-	-	-	-	1	1
2	Guru	11	21	-	1	-	30	1	32
3	Staf Tata Usaha	3	2	-	-	2	3	-	5
4	Staf Non Tata Usaha	1	-	1	-	-	-	-	1
Total		15	24	1	1	2	33	2	39

Sumber: Kepala Tata Usaha, Jumlah Tenaga Pendidik dan Kependidikan SMP Muhammadiyah 28 Bekasi (Data lapangan, diolah peneliti, 2016)

e. Peserta Didik SMP Muhammadiyah 28 Bekasi

Terhitung dari tahun ajaran 2012/2013 banyak peminat calon peserta didik untuk mendaftar menjadi murid di SMP Muhammadiyah 28 Bekasi sehingga dibutuhkan penambahan rombongan belajar di setiap jenjang kelas. Pada tahun ajaran 2015/2016 SMP Muhammadiyah 28 Bekasi memiliki jumlah peserta didik sebanyak 472 siswa dalam 5 rombongan belajar di setiap jenjang kelas. Jumlah rombongan belajar yang dimiliki saat ini adalah 15 rombongan belajar. Untuk lebih jelasnya, disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4.2 Jumlah Peserta Didik SMP Muhammadiyah 28 Bekasi

Th. Pelajaran	Kelas VII		Kelas VIII		Kelas IX		Jumlah (Kls. (VII + VIII + IX)	
	Jml Siswa	Jml Rombel	Jml Siswa	Jml Rombel	Jml Siswa	Jml Rombel	Jml Siswa	Jml Rombel
2010/2011	86	3	57	3	85	3	228	9
2011/2012	62	2	84	3	58	2	204	7
2012/2013	81	3	69	3	86	3	236	9
2013/2014	149	5	84	3	69	3	302	11
2014/2015	160	5	147	5	88	3	395	13
2015/2016	161	5	162	5	149	5	472	15

Sumber: Kepala Tata Usaha, Jumlah Peserta Didik SMP Muhammadiyah 28 Bekasi (Data lapangan, diolah peneliti, 2016)

f. Sarana dan Prasarana SMP Muhammadiyah 28 Bekasi

SMP Muhammadiyah 28 Bekasi dilengkapi dengan sarana dan prasarana pendukung proses kegiatan belajar mengajar yang baik dan cukup lengkap. Adapun fasilitas sekolah yang dimiliki yaitu ruang kepala sekolah, 2 ruang guru, ruang Tata Usaha, ruang Lab. komputer, ruang Lab. IPA, ruang perpustakaan, ruang Ekstrakurikuler, lahan parkir, kantin, lapangan, masjid, dan toilet.

g. Program Pendidikan dan Kurikulum SMP Muhammadiyah 28 Bekasi

SMP Muhammadiyah 28 Bekasi memakai Kurikulum 2013. Struktur dan muatan kurikulum pada SMP Muhammadiyah 28 Bekasi tahun 2015/2016 yang tertuang dalam Standar Isi meliputi lima kelompok mata pelajaran sebagai berikut ini.

- 1) Kelompok A. mata pelajaran Pendidikan Agama dan Budi Pekerti, Pendidikan kewarganegaraan, Bahasa Indonesia, Matematika, IPA, IPS dan Bahasa Inggris
- 2) Kelompok B. Seni Budaya, Pendidikan Jasmani dan Kesehatan, Prakarya, Bahasa Sunda, Pramuka dan Kemuhammadiyahan termasuk muatan lokal.
- 3) Kelompok C. Pengembangan diri (kegiatan terprogram dan tidak terprogram)

SMP Muhammadiyah 28 Bekasi selalu melakukan pengembangan program pendidikan dan kurikulum agar dapat sesuai dengan perkembangan zaman dan perkembangan kebutuhan masyarakat terutama perkembangan peserta didik. Dengan pengembangan program pendidikan dan kurikulum yang dilakukan secara berkelanjutan, SMP Muhammadiyah 28 Bekasi dapat mencapai indikator visi yang telah dirumuskan yaitu “unggul dalam perolehan NEM”. Untuk lebih jelasnya, daftar nilai Ujian Nasional peserta didik SMP Muhammadiyah 28 Bekasi disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4.3 Daftar Nilai Ujian Nasional Peserta Didik SMP Muhammadiyah 28 Bekasi

Tahun	Mata Pelajaran				Rata-rata
	B.Indonesia	Matematika	B. Inggris	IPA	
2010/2011	8.28	9.01	8.64	7.93	84,65
2011/2012	9,80	9,75	9,60	9,50	96,63
2012/2013	8,80	8,75	8,80	7,50	84,63
2013/2014	8,80	9,25	9,40	9,75	93,00
2014/2015	92,0	92,5	92,0	90,0	91,63

Sumber: Kepala Tata Usaha, Daftar Nilai Ujian Nasional Peserta Didik SMP Muhammadiyah 28 Bekasi (Data lapangan, diolah peneliti, 2016)

2. Peran Kepala Sekolah dalam Pengambilan Keputusan di SMP Muhammadiyah 28 Bekasi

a. Paparan Data

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti melalui pengamatan, wawancara dan studi dokumen, peneliti berupaya membaca peran kepala sekolah dalam pengambilan keputusan dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Muhammadiyah 28 Bekasi. Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi di lembaga yang dipimpinnya yaitu sekolah memiliki peranan yang sangat penting untuk membangun dan meningkatkan partisipasi dari seluruh warga sekolah dalam pengambilan keputusan. Kepala sekolah merupakan motor penggerak warga sekolah untuk dapat terlibat dalam proses pengambilan keputusan di SMP Muhammadiyah 28 Bekasi.

Kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan hasil dari keputusan yang diambil sehingga dibutuhkan karakteristik kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi mutu, visioner, memiliki kemampuan mempartisipasikan sumber daya, membangun *teamwork* yang baik serta memiliki kreativitas. Kepala SMP Muhammadiyah 28 Bekasi memiliki karakteristik kepemimpinan kepala sekolah dalam implementasi MBS.

Proses pengambilan keputusan di SMP Muhammadiyah 28 Bekasi diawali dengan identifikasi masalah, penetapan masalah, pemilihan alternatif pemecahan masalah, penetapan keputusan. Lalu keputusan akan disebarkan. Pengambilan keputusan selalu dilakukan melalui musyawarah mufakat dalam bentuk rapat formal.

Sebagai salah satu contoh pengambilan keputusan di SMP Muhammadiyah 28 Bekasi yaitu pada hari Rabu tanggal 4 Mei 2016 kepala sekolah mengadakan rapat dinas dengan pembahasan persiapan Ujian Kenaikan Kelas (UKK), persiapan kegiatan ramadhan dan acara pelepasan kelas XI. Rapat dinas ini dihadiri oleh wakil kepala sekolah, guru-guru, kepala Tata Usaha dan ketua komite sekolah.

Tahap pertama dalam pengambilan keputusan yaitu identifikasi masalah. Kepala sekolah menentukan prioritas pembahasan rapat yaitu dengan cara bertanya kepada anggota rapat hal apa yang menjadi prioritas sehingga perlu didahulukan. Dalam rapat kali ini hal utama yang dibahas adalah mengenai persiapan Ujian Kenaikan Kelas atau UKK. Tahap selanjutnya yaitu penetapan masalah. Dalam rapat tersebut terdapat informasi tentang petugas piket yang kurang bertanggungjawab, masih adanya jam kosong atau *freeclass* yang membuat siswa-siswi membuat kegaduhan terutama

kelas VIII. 4 dan IX. 5, hal ini berdampak pada tidak efektifnya kinerja guru dan karyawan.

Tahap ketiga yaitu pemilihan alternatif pemecahan masalah. Dengan adanya masalah tersebut maka kepala sekolah membutuhkan saran dan masukan dari pihak yang hadir dalam rapat guna memberikan solusi pemecahan masalah. Setelah itu kepala sekolah membuka sesi tanya jawab untuk memilih alternatif pemecahan masalah.

Tahap selanjutnya yaitu penetapan keputusan. Dari berbagai alternatif pemecahan masalah yang ditawarkan oleh anggota rapat, kemudian kepala sekolah membuat keputusan bahwa tidak boleh ada lagi *freeclass* atau jam kosong. Setiap guru yang mempunyai jam mengajar diharuskan untuk segera masuk ke kelas agar siswa-siswi tidak berbuat gaduh sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

Selama ini kepala sekolah selalu menerapkan pengambilan keputusan partisipatif. Pengambilan keputusan partisipatif merupakan salah satu strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mewujudkan aspek-aspek Manajemen Berbasis Sekolah atau MBS. Kepala sekolah senantiasa melibatkan seluruh pihak-pihak yang terkait atau *stakeholder* dalam proses pengambilan keputusan. Orang tua dan masyarakat yang diwadahi oleh komite sekolah atau

IKHWAM memiliki peranan yang sangat penting untuk menjadi kontrol suatu keputusan yang sedang atau sudah dilaksanakan. Pengambilan keputusan partisipatif di SMP Muhammadiyah 28 Bekasi berdampak positif bagi sekolah yaitu sekolah dapat menumbuhkembangkan sekolah dalam berbagai bidang, meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, meningkatkan kemandirian sekolah, dan meningkatkan daya saing sekolah.

Jenis keputusan yang terdapat di SMP Muhammadiyah 28 Bekasi sebagian besar merupakan keputusan terprogram yang sifatnya jelas, sistematis dan dapat dipertanggungjawabkan. Contoh keputusan terprogram yang diterapkan oleh kepala SMP Muhammadiyah 28 Bekasi adalah kenaikan biaya sekolah atau SPP, sistem penerimaan murid baru, memberikan sanksi kepada guru yang kinerjanya buruk, penambahan tenaga pengajar, memberikan penghargaan kepada guru atau siswa berprestasi, pengembangan kurikulum, mengembalikan siswa yang bermasalah kepada orang tua, rotasi pegawai, supervisi akademik, pemberian tugas tambahan kepada guru maupun karyawan, pembentukan tim kerja dan program-program sekolah.

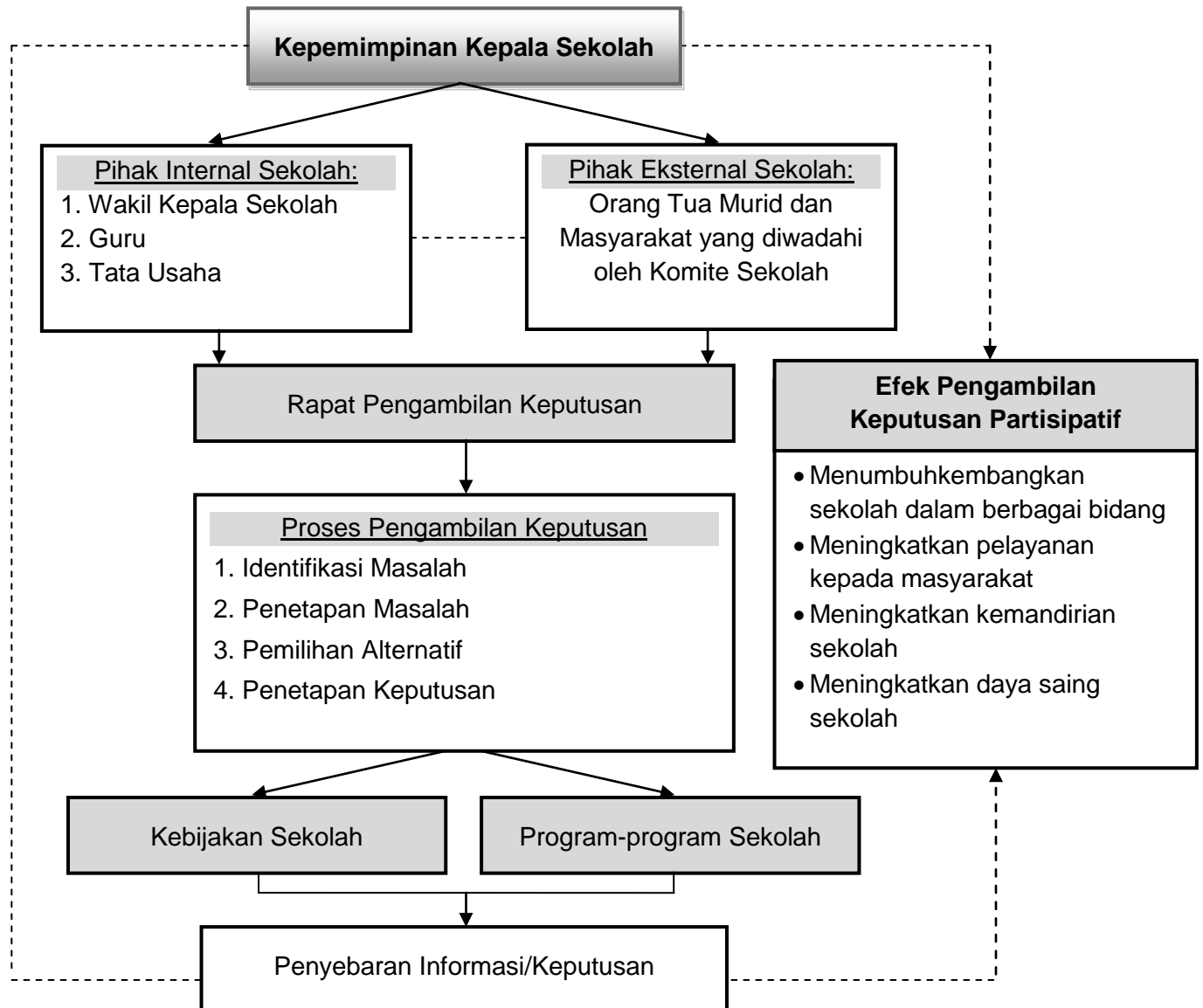
Dalam pengambilan keputusan terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi seperti anggaran sekolah dan kondisi atau situasi sekolah. Hambatan yang ditemui oleh kepala sekolah dalam

pengambilan keputusan adalah kurangnya ketegasan yang dilandasi pertimbangan moral, ketidakhadiran pihak yang diundang saat rapat yang mengakibatkan kurangnya koordinasi serta adanya perbedaan pendapat yang mengakibatkan terjadinya pro dan kontra terhadap suatu keputusan.

Hasil keputusan dalam rapat akan diumumkan di akhir waktu rapat dan melalui surat edaran untuk guru, orang tua murid maupun masyarakat satu minggu kemudian. Setiap hasil keputusan yang siap di umumkan merupakan *final decision* sehingga tidak dapat diganggu gugat. Kepala sekolah menerima apabila pihak yang kontra dalam pengambilan keputusan tersebut ingin memberikan kritik dan saran karena kepala sekolah menganggap hal tersebut sifatnya membangun keberhasilan program-program sekolah dan dapat dijadikan bahan pertimbangan pada keputusan yang akan diterapkan selanjutnya.

Kepala sekolah selalu melakukan evaluasi terhadap suatu keputusan. Evaluasi dilakukan berdasarkan pemantauan dan penilaian suatu program atau keputusan yang sudah dijalankan atau ditetapkan. Evaluasi yang dilakukan bertujuan untuk mengetahui keberhasilan dari suatu keputusan dan menjadi alat pertimbangan atau acuan pada program-program selanjutnya.

b. Display Data



Gambar 4.1 Peran Kepala Sekolah dalam Pengambilan Keputusan di SMP Muhammadiyah 28 Bekasi (Data Lapangan, diolah peneliti, 2016)

c. Kesimpulan Sementara

Berdasarkan paparan data dan analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi di sekolah memiliki peranan yang sangat penting untuk mewujudkan partisipasi dari seluruh warga sekolah dalam pengambilan keputusan. Adapun pihak yang terlibat dalam pengambilan keputusan yaitu pihak internal dan eksternal sekolah. Pengambilan keputusan selalu dilakukan melalui musyawarah mufakat dalam bentuk rapat formal. Proses pengambilan keputusan di SMP Muhammadiyah 28 Bekasi diawali dengan identifikasi masalah, penetapan masalah, pemilihan alternatif pemecahan masalah, penetapan keputusan. Selanjutnya keputusan akan disebarkan.

Hasil keputusan dalam rapat akan diumumkan di akhir waktu rapat dan melalui surat edaran untuk guru, orang tua murid maupun masyarakat satu minggu kemudian. Pengambilan keputusan partisipatif di SMP Muhammadiyah 28 Bekasi berdampak positif bagi sekolah yaitu sekolah dapat menumbuhkembangkan sekolah dalam berbagai bidang, meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, meningkatkan kemandirian sekolah, dan meningkatkan daya saing sekolah.

3. Peran Kepala Sekolah dalam Melakukan Pengarahan di SMP Muhammadiyah 28 Bekasi

a. Paparan Data

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumen, kepala SMP Muhammadiyah 28 Bekasi memiliki peran yang sangat penting dalam melakukan pengarahan kepada warga sekolah. Pengarahan yang dilakukan kepala sekolah bertujuan untuk menciptakan komunikasi dan koordinasi yang baik kepada warga sekolah. Strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam pengarahan yaitu menjelaskan tujuan, memberikan perintah atau instruksi, memberikan pembinaan atau bimbingan secara personal maupun menyeluruh, memberikan koreksi terhadap suatu pekerjaan melalui penilaian atau evaluasi.

Pengarahan secara personal dilakukan oleh kepala sekolah untuk memberikan perintah atau bimbingan kepada salah satu guru maupun staf. Sedangkan pengarahan menyeluruh dilakukan oleh kepala sekolah kepada seluruh warga sekolah ataupun beberapa pihak terkait yang dilakukan melalui rapat. Pengarahan bisa dilakukan secara formal maupun tidak formal. Pengarahan dilakukan oleh kepala sekolah umumnya pada saat rapat berlangsung. Pengarahan juga sering dilakukan oleh kepala sekolah secara

spontanitas pada waktu luang sesuai dengan kebutuhan pada saat itu.

Pada tanggal 23 Mei 2016, kepala sekolah memberikan pengarahan kepada guru mengenai persiapan UKK. Kepala sekolah menyebutkan jadwal pengawas ujian di ruang guru pada saat istirahat berlangsung. Pengarahan yang diberikan oleh kepala sekolah mendapatkan respon positif dari guru-guru. Para guru terlihat sangat memperhatikan kepala sekolah yang sedang melakukan pengarahan.

Begitu juga pada rapat yang dilaksanakan pada tanggal 4 Mei 2016, kepala sekolah memberikan arahan tentang pelaksanaan Ujian Nasional jenjang SMP yang akan dilaksanakan pada tanggal 9-12 Mei 2014. Kepala sekolah memberi nasihat bahwa Ujian Nasional memang bukan satu-satunya faktor penentu kelulusan tetapi Ujian Nasional merupakan sarana bagi siswa-siswi untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang selanjutnya sehingga para guru diharap mampu bersikap kooperatif selama menjadi panitia atau pengawas Ujian Nasional. Selanjutnya kepala sekolah memberikan perintah bahwa ketika masuk ke ruangan, guru harus membaca tata tertib terlebih dahulu. Kemudian kepala sekolah memberikan beberapa arahan terkait jadwal mata pelajaran dalam Ujian Nasional, jam

masuk pada saat Ujian Nasional dan pakaian yang harus dikenakan saat menjadi pengawas Ujian Nasional.

Kepala sekolah juga melakukan pengarahan dengan cara memberikan koreksi terhadap suatu pekerjaan melalui penilaian atau evaluasi. Hal ini dilakukan kepala sekolah dalam bentuk supervisi akademik yang rutin dilaksanakan setiap 6 bulan yaitu saat pergantian semester. Melalui hasil supervisi, kepala sekolah dapat melakukan koreksi atau penilaian terhadap kinerja guru maupun karyawan.

Pengarahan pada umumnya bertujuan untuk memperjelas suatu cara, prosedur atau langkah-langkah dalam melaksanakan suatu kegiatan maupun tugas. Begitu juga yang terjadi di SMP Muhammadiyah 28 Bekasi. Warga sekolah menilai perlunya pengarahan yang dilakukan oleh kepala sekolah agar setiap warga sekolah memiliki kompetensi yang dibutuhkan sehingga dapat berpartisipasi secara aktif untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing.

Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi yang terjadi secara terus menerus membuat kepala sekolah harus bekerja ekstra dalam upaya peningkatan kompetensi warga sekolah dalam menjalankan tugasnya sehingga dibutuhkan pengarahan secara jelas, rinci dan sistematis.

Kepala sekolah melakukan pengarahan kepada wakil kepala sekolah, kepala Tata Usaha, komite sekolah dan guru-guru sehingga guru-guru dapat meneruskan informasi kepada siswa mengenai pengarahan yang diberikan oleh kepala sekolah, sedangkan komite sekolah dapat meneruskan informasi kepada orang tua murid dan masyarakat. Seperti contoh pada saat sekolah akan melaksanakan salah satu program atau kegiatan sekolah yang bernama *Market Day*, kepala sekolah memberikan pengarahan terhadap pihak-pihak yang akan terlibat dalam kegiatan tersebut. Adapun pihak yang terlibat adalah guru walikelas, peserta didik, ketua komite sekolah dan masyarakat. Kepala sekolah melakukan pengarahan kepada guru walikelas lalu guru tersebut dapat menyampaikan informasi kepada peserta didik. Kepala sekolah juga melakukan pengarahan kepada ketua komite sekolah sehingga pihak komite dapat menyampaikan informasi kepada masyarakat sekitar.

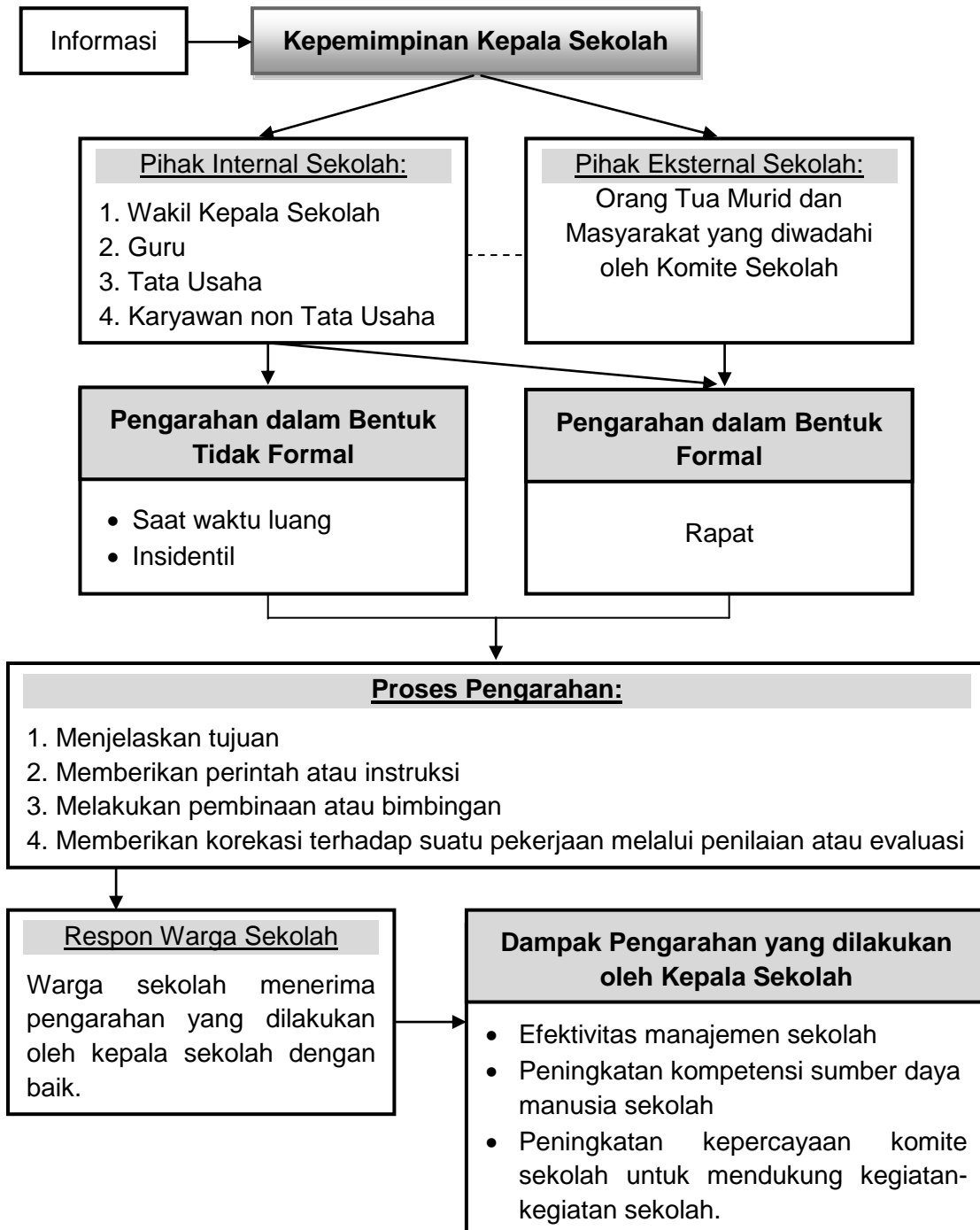
Faktor yang mempengaruhi pengarahan adalah perbedaan individu dan kondisi sekolah. Kepala sekolah sangat menyadari akan perbedaan individu yang membuat kepala sekolah harus bisa menerapkan strategi-strategi khusus untuk melakukan pengarahan ke beberapa pihak. Kondisi sekolah juga merupakan faktor yang mempengaruhi hasil pengarahan yang dilakukan oleh kepala sekolah. Apabila kondisi sekolah sedang berjalan kondusif pada saat

kepala sekolah melakukan pengarahan maka pengarahan dapat berjalan lancar dan terlaksana sesuai dengan harapan, begitu juga sebaliknya.

Terdapat beberapa hambatan yang ditemui oleh kepala sekolah dalam melakukan pengarahan yaitu informasi yang kurang tersebar secara luas dan ketidakhadiran pihak-pihak yang terkait dalam rapat sehingga membuat kepala sekolah perlu melakukan pengarahan lebih dari satu kali. Tetapi selama ini kepala sekolah hampir tidak menemukan hambatan dalam melakukan pengarahan atau koordinasi kepada pihak komite sekolah karena komite sekolah selalu terlibat dalam setiap pengarahan yang dilakukan oleh kepala sekolah sehingga komite sekolah dapat menjalankan tugas dan fungsinya secara jelas dan dapat dipertanggungjawabkan.

Pengarahan yang dilakukan oleh kepala sekolah memiliki dampak positif terhadap peningkatan kompetensi guru maupun karyawan. Warga sekolah dapat mengetahui secara jelas uraian tugas dan fungsinya dalam pengelolaan sekolah baik pembelajaran maupun dalam administrasi. Sedangkan pengarahan yang dilakukan kepala sekolah kepada komite sekolah memiliki dampak yang sangat positif yaitu terciptanya kepercayaan komite sekolah untuk mendukung kegiatan-kegiatan sekolah sehingga kegiatan sekolah berjalan dengan baik bagaimana yang direncanakan.

b. Display Data



Gambar 4.2 Peran Kepala Sekolah dalam Melakukan Pengarahan di SMP Muhammadiyah 28 Bekasi (Data Lapangan, diolah peneliti, 2016)

c. Kesimpulan Sementara

Berdasarkan paparan data dan analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam pengarahan yaitu menjelaskan tujuan, memberikan perintah atau instruksi, memberikan pembinaan atau bimbingan secara personal maupun menyeluruh, memberikan koreksi terhadap suatu pekerjaan melalui penilaian atau evaluasi. Pengarahan dilakukan kepada pihak internal dan eksternal sekolah sesuai dengan kebutuhan. Pengarahan dilakukan dalam bentuk formal maupun non formal. Pengarahan dalam bentuk non formal hanya dilakukan untuk pihak internal sekolah seperti wakil kepala sekolah, guru dan karyawan. Sedangkan pengarahan yang dilakukan untuk komite sekolah selalu berupa rapat formal.

Pengarahan berdampak pada peningkatan kompetensi guru maupun karyawan. Warga sekolah dapat mengetahui secara jelas uraian tugas dan fungsinya dalam pengelolaan sekolah baik pembelajaran maupun dalam administrasi sehingga meningkatkan efektivitas manajemen sekolah. Sedangkan pengarahan yang dilakukan kepala sekolah kepada komite sekolah memiliki dampak yang sangat positif yaitu terciptanya kepercayaan komite sekolah untuk mendukung kegiatan-kegiatan sekolah sehingga kegiatan sekolah berjalan dengan baik bagaimana yang direncanakan.

4. Peran Kepala Sekolah dalam Memberikan Motivasi di SMP Muhammadiyah 28 Bekasi

a. Paparan Data

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumen, peneliti berupaya membaca peran kepala sekolah dalam memberikan motivasi kepada warga sekolah. Kepala SMP Muhammadiyah 28 Bekasi memiliki peranan yang sangat penting dalam memberikan motivasi kepada warga sekolah. Motivasi merupakan salah satu cara yang dilakukan oleh kepala sekolah agar seluruh warga sekolah memiliki kemauan dan kemampuan untuk meningkatkan kinerja guna mewujudkan sekolah yang mandiri. Motivasi yang diberikan juga berguna untuk menjaga semangat kerja warga sekolah agar tidak pudar.

Strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam memberikan motivasi yaitu dengan memberikan semangat baik berupa *reward* maupun sanksi. Motivasi juga diberikan dengan cara pembentukan tim kerja dan pendelegasian wewenang dengan tupoksi yang jelas. Kepala sekolah juga memberikan motivasi kepada siswa melalui kegiatan *class meeting* yang rutin diadakan setiap tahunnya. Kegiatan ini bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada siswa untuk menunjukkan potensi yang dimiliki serta sebagai

sarana yang digunakan kepala sekolah untuk mengapresiasi prestasi-prestasi siswa tersebut.

Kepala sekolah perlu memberikan motivasi kepada seluruh warga sekolah agar tumbuh semangat kerja yang tinggi pada guru maupun karyawan sekolah. Guru-guru yang memiliki motivasi yang tinggi juga dapat memberikan motivasi kepada siswa agar siswa memiliki semangat belajar yang tinggi. Selain itu, motivasi diberikan oleh kepala sekolah dengan alasan setiap manusia pasti memiliki kebutuhan untuk memperoleh penghargaan dari orang lain. Motivasi juga diberikan karena setiap manusia juga memiliki kebutuhan akan aktualisasi diri berupa dorongan untuk menjadi apa yang diinginkan dan pengembangan potensi diri.

Bentuk-bentuk motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah adalah *reward* dan *punishment*. Kepala sekolah secara rutin memberikan *reward* atau penghargaan-penghargaan terhadap guru maupun karyawan yang mempunyai prestasi unggul seperti unggul pada bidang kedisiplinan waktu, unggul pada bidang administrasi pembelajaran dan lain-lain. *Reward* yang diberikan oleh kepala sekolah berbentuk barang siap pakai maupun uang tunai. Kepala sekolah juga selalu memberikan motivasi apabila terdapat guru atau karyawan yang berulang tahun. Motivasi diberikan dalam bentuk ucapan dan hadiah. Selain itu, kepala sekolah juga memotivasi warga

sekolah melalui ucapan yang menyenangkan seperti memanggil setiap guru perempuan dengan sebutan 'cantik'.

Sedangkan sanksi akan diberikan oleh kepala sekolah apabila terdapat warga sekolah yang berkinerja buruk. Sanksi yang dimaksud merupakan konsekuensi yang tidak menyenangkan terhadap kinerja buruk maupun pelanggaran yang dilakukan oleh warga sekolah. Pada prinsipnya sanksi diberikan oleh kepala sekolah dengan tujuan untuk memperingatkan dengan jelas kepada guru, karyawan maupun peserta didik tentang perilaku yang diharuskan dan dampak dari pelanggaran apabila terus dilakukan. Sanksi atau hukuman akan diberikan dalam bentuk teguran maupun Surat Peringatan.

Motivasi juga diberikan oleh kepala sekolah dengan cara pembentukan tim kerja dan pendelegasian wewenang. Pembentukan tim kerja dapat menjadi salah satu strategi agar guru, karyawan dan komite sekolah dapat terdorong hatinya untuk bekerja sama dalam rangka mencapai misi dan visi sekolah. Motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah dalam bentuk pendelegasian wewenang merupakan suatu bentuk bahwa kepala sekolah mengakui seluruh warga sekolah mempunyai andil dan usaha dalam pengelolaan pendidikan guna pencapaian tujuan sekolah.

Dalam memberikan motivasi kepada warga sekolah, terdapat faktor yang mempengaruhi keberhasilan dari motivasi yang diberikan

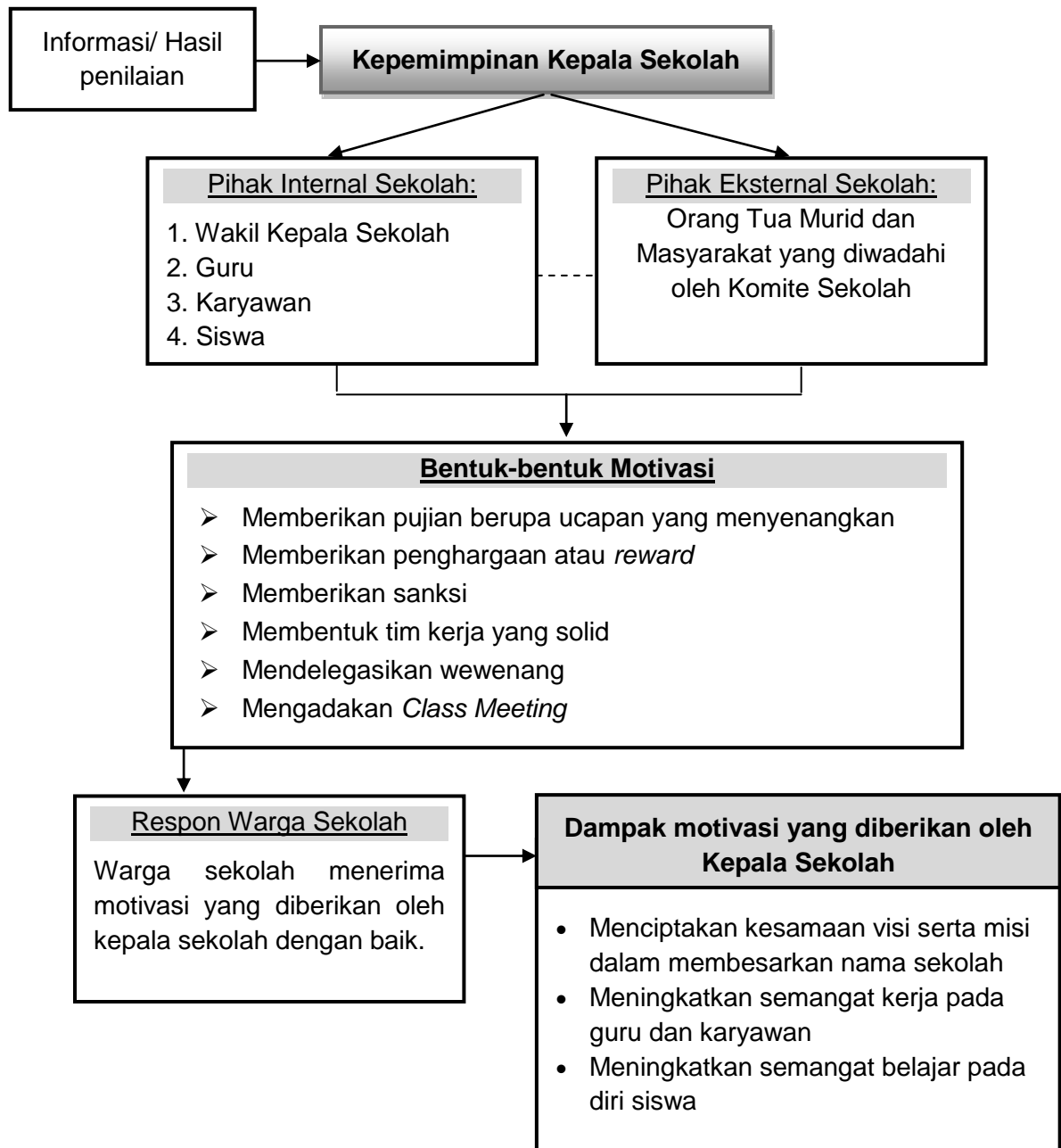
oleh kepala sekolah tersebut yaitu perbedaan individu serta strategi yang dilakukan dalam pemberian motivasi. Hambatan yang dihadapi kepala sekolah dalam memberikan motivasi kepada warga sekolah adalah perbedaan tingkat kepedulian seseorang dan kemauan untuk maju. Hal ini menyebabkan terdapat warga sekolah yang sulit digerakkan untuk berjalan bersama guna mencapai tujuan. Akan tetapi hal itu tidak membuat kepala sekolah berhenti begitu saja, kepala sekolah terus memberikan motivasi karena kepala sekolah yakin dan percaya bahwa seseorang mampu berubah menjadi lebih baik sehingga kepala sekolah hanya perlu memikirkan strategi baru dalam pemberian motivasi.

Kepala sekolah memberikan motivasi kepada warga sekolah secara terus menerus setiap harinya sesuai dengan kebutuhan dan kondisi sekolah. Motivasi dalam bentuk ucapan yang menyenangkan seperti “ayo dong kita semangat!”, “jangan cemberut dong cantik, sebentar lagi libur” dan sebagainya akan segera diberikan apabila kepala sekolah menilai semangat warga sekolah sudah terlihat menurun. Kepala sekolah selalu rutin memberikan motivasi apabila terdapat guru dan karyawan yang berulang tahun. Motivasi juga diberikan pada saat rapat awal tahun atau ketika monitoring dan evaluasi program sekolah.

Pihak yang terlibat dalam pemberian motivasi oleh kepala sekolah yaitu kepala sekolah sebagai pemberi motivasi dengan wakil kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, kepala Tata Usaha, staf Tata Usaha, staf non Tata Usaha, siswa dan komite sekolah atau seluruh warga sekolah sebagai penerima motivasi. Kepala sekolah memberikan motivasi kepada komite sekolah bertujuan agar komite dan sekolah memiliki kesamaan visi serta misi dalam membesarkan nama sekolah.

Berbagai strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam memberikan motivasi kepada warga sekolah membawa energi yang baik untuk peningkatan semangat kerja. Pemberian motivasi oleh kepala sekolah baik dalam bentuk *reward* dan *punishment*, pembentukan tim kerja dan pendelegasian wewenang dengan tupoksi yang jelas maupun melalui kegiatan *class meeting* berdampak positif yaitu menumbuhkan semangat kerja pada guru dan karyawan yang dapat berpengaruh terhadap semangat belajar pada diri siswa. Kepemimpinan kepala sekolah dalam bentuk pemberian motivasi akan membawa pengaruh positif dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Muhammadiyah 28 Bekasi.

b. Display Data



Gambar 4.3 Peran Kepala Sekolah dalam Memberikan Motivasi di SMP Muhammadiyah 28 Bekasi (Data Lapangan, diolah peneliti, 2016)

c. Kesimpulan Sementara

Berdasarkan paparan data dan analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah membutuhkan informasi berupa hasil penilaian sebagai bahan pertimbangan dalam memberikan motivasi. Motivasi akan diberikan oleh kepala sekolah untuk memberikan dorongan agar semua warga sekolah dapat berperan aktif dalam pengelolaan sekolah. Terdapat pihak-pihak yang terlibat dalam pemberian motivasi yaitu pihak internal dan eksternal sekolah. Strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam memotivasi warga sekolah yaitu dengan cara memberikan pujian berupa ucapan yang menyenangkan, memberikan penghargaan atau *reward*, memberikan sanksi atau *punishment*, membentuk tim kerja yang solid, mendelegasikan wewenang serta mengadakan *class meeting*.

Motivasi yang diberikan oleh kepala SMP Muhammadiyah 28 Bekasi berdampak pada terciptanya kesamaan visi serta misi dalam membesarkan nama sekolah, menumbuhkan semangat kerja pada guru dan karyawan yang dapat berpengaruh terhadap semangat belajar pada diri siswa. Kepemimpinan kepala sekolah dalam bentuk pemberian motivasi akan membawa pengaruh positif dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Muhammadiyah 28 Bekasi.

5. Peran Kepala Sekolah dalam Memberikan Teladan di SMP Muhammadiyah 28 Bekasi

a. Paparan Data

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumen, peneliti berupaya membaca peran kepala sekolah dalam memberikan teladan di SMP Muhammadiyah 28 Bekasi. Kepala SMP Muhammadiyah 28 Bekasi selalu menjalankan perannya sebagai pemberi teladan kepada warga sekolah. Strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam memberikan teladan adalah datang di awal waktu dan pulang di akhir waktu, berkata secara sopan, menggunakan busana yang muslimah, menekankan pada kedisiplinan waktu dalam mengerjakan administrasi sekolah, memberikan contoh terhadap suatu pekerjaan seperti mengerjakan administrasi pembelajaran, selalu menjaga kebersihan, ramah terhadap orang sekitar, serta transparan dalam mengelola keuangan sekolah.

Peneliti mengamati, strategi pemberian teladan oleh kepala sekolah dalam bentuk disiplin waktu dapat terlihat setiap hari pada saat akan dilaksanakannya solat dhuha di mesjid SMP Muhammadiyah 28 Bekasi, tepat pukul 06.45 kepala sekolah selalu

berdiri di depan mesjid untuk menyambut kedatangan murid-murid serta mengawasi dan memastikan para murid siap melaksanakan solat dhuha. Hal tersebut dilakukan kepala sekolah agar ibadah solat dhuha dapat terlaksana secara kondusif dan tepat waktu sehingga jam pelajaran dapat dimulai sesuai dengan jadwalnya.

Kepala SMP Muhammadiyah 28 Bekasi merupakan sosok yang visioner, berorientasi mutu, memiliki kemampuan mempartisipasikan sumber daya, memiliki kemampuan *teamwork* atau kemitraan yang baik dan memiliki kreativitas dalam bidang kewirausahaan. Hal ini terlihat dari cara bekerja kepala sekolah. Ibu Sulastri selaku kepala SMP Muhammadiyah 28 Bekasi menyadari betul pentingnya keteladan yang dimiliki kepala sekolah demi kemajuan suatu sekolah atau lembaga yang dipimpinnya.

Kepemimpinan kepala sekolah dalam bentuk pemberian teladan kepada warga sekolah dinilai penting dan bertujuan agar seluruh warga sekolah memiliki visi dan misi yang sama, memiliki kepribadian dan akhlak yang terpuji sehingga tercipta budaya sekolah yang baik. Seorang pemimpin yang baik merupakan sosok yang dapat dijadikan panutan oleh orang-orang yang dipimpinnya. Oleh karena itu, kepala sekolah harus menjadi sosok panutan agar sekolah dapat terus meningkatkan prestasi.

Agar dapat terus meningkatkan prestasi, SMP Muhammadiyah 28 Bekasi menerapkan program pengembangan diri yang terdiri atas 2 (dua) bentuk kegiatan, yaitu terprogram dan tidak terprogram. Kegiatan pengembangan diri secara terprogram dilaksanakan dengan perencanaan khusus dalam kurun waktu tertentu untuk memenuhi kebutuhan peserta didik secara individual, kelompok, dan atau klasikal melalui penyelenggaraan kegiatan diantaranya melalui layanan dan kegiatan pendukung konseling dan ekstrakurikuler yang dilaksanakan secara rutin dan terjadwal dengan pembina pelaksana masing-masing. Sedangkan kegiatan pengembangan diri secara tidak terprogram dapat dilaksanakan sebagai berikut.

Tabel 4.4 Kegiatan Pengembangan Diri Tidak Terprogram SMP Muhammadiyah 28 Bekasi

Kegiatan	Contoh
<i>Rutin</i> , yaitu kegiatan yang dilakukan terjadwal	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kebersihan lingkungan selasa-kamis jam ke-0 ➤ Piket kelas ➤ Ibadah/sholat duhur/ashar/jum'at berjamaah ➤ Berdoa sebelum dan sesudah pembelajaran di kelas ➤ Upacara bendera tiap senin ➤ Sholat duha dan tadarus setiap hari jam ke-0
<i>Spontan</i> , adalah kegiatan tidak terjadwal dalam kejadian khusus	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Memberi dan menjawab salam ➤ Meminta maaf ➤ Berterima kasih ➤ Mengunjungi kerabat yang sakit ➤ Membuang sampah pada tempatnya ➤ Mengumumkan barang temuan

Kegiatan	Contoh
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Melerai pertengkaran ➤ Mengumpulkan infaq untuk masjid
<p><i>Keteladanan</i>, adalah kegiatan dalam bentuk perilaku sehari-hari</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Perilaku guru selalu positif ➤ Mengambil sampah yang berserakan ➤ Cara berbicara yang sopan ➤ Mengucapkan terima kasih ➤ Meminta maaf ➤ Menghargai pendapat orang lain ➤ Memberikan kesempatan terhadap pendapat yang berbeda ➤ Mendahulukan kesempatan kepada orang tua ➤ Penugasan peserta didik secara bergilir ➤ Menaati tata tertib (disiplin, taat waktu, taat pada peraturan) ➤ Memberi salam ketika bertemu ➤ Berpakaian rapi dan bersih ➤ Menepati janji ➤ Memberikan penghargaan kepada orang yang berprestasi ➤ Berperilaku santun ➤ Pengendalian diri yang baik ➤ Memuji pada orang yang jujur ➤ Mengakui kebenaran orang lain ➤ Mengakui kesalahan diri sendiri ➤ Berani mengambil keputusan ➤ Berani berkata benar ➤ Melindungi kaum yang lemah ➤ Membantu kaum yang fakir ➤ Sabar mendengarkan orang lain ➤ Mengunjungi teman yang sakit ➤ Menunjukkan budaya gemar membaca ➤ Mengembalikan barang yang bukan miliknya ➤ Antri ➤ Mendamaikan ➤ Semangat tinggi dalam bekerja

Sumber: Kepala Tata Usaha, Kegiatan Pengembangan Diri Tidak Terprogram SMP Muhammadiyah 28 Bekasi (Data lapangan, diolah peneliti, 2016)

Kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki tugas tambahan sebagai agen perubahan. Dengan diterapkannya kegiatan pengembangan diri tersebut, membuat kepala sekolah perlu memberikan contoh kepada setiap warga sekolah tentang perilaku terpuji dalam bentuk perbuatan maupun perkataan.

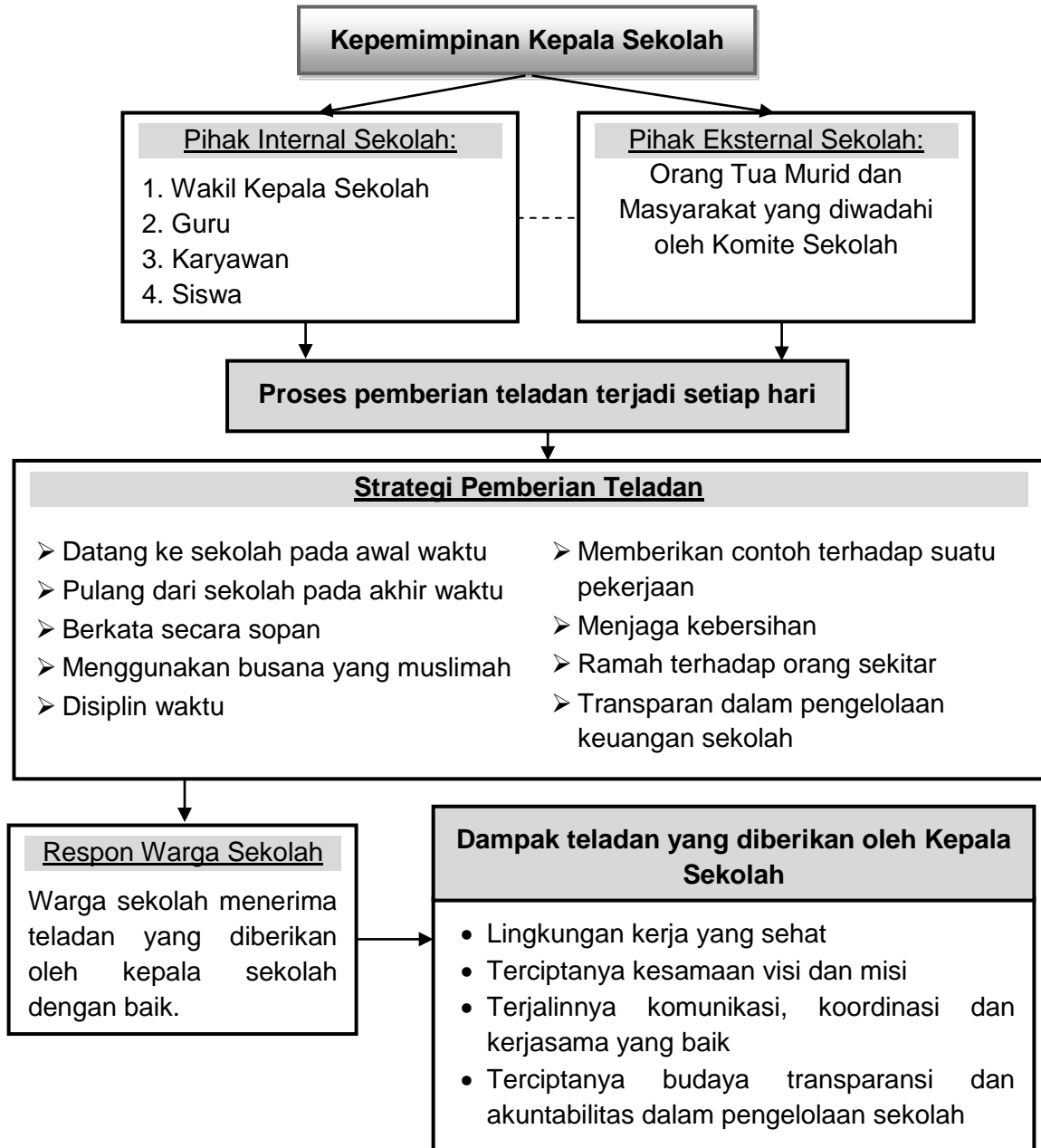
Pihak yang terlibat dalam pemberian teladan oleh kepala sekolah adalah seluruh warga sekolah yaitu kepala sekolah sebagai pemberi teladan, wakil kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, kepala Tata Usaha dan komite sekolah atau IKHWAM. Begitu juga kepada peneliti khususnya. Saat peneliti melakukan penelitian, sangat terasa pemberian teladan oleh kepala sekolah. Kepala sekolah sangat tepat waktu dalam melakukan suatu perjanjian sehingga peneliti banyak belajar untuk lebih menghargai waktu terutama apabila sudah membuat perjanjian dengan seseorang.

Tidak ada batas dalam pemberian teladanan oleh kepala sekolah artinya pemberian teladan mengalir setiap saat, sedangkan yang berkaitan dengan kinerja diberikan sesuai dengan kebutuhan, situasi dan kondisi yang diinginkan. Pemberian teladan oleh kepala sekolah terjadi setiap hari karena sosok panutan terdapat dalam diri kepala sekolah.

Faktor yang mempengaruhi dalam pemberian teladan adalah perbedaan masing-masing individu dan kondisi atau situasi sekolah. Kepala sekolah senantiasa memberikan teladan kepada warga sekolah setiap hari, akan tetapi hasil dari pemberian teladan ditentukan oleh keinginan dan kebutuhan masing-masing individu untuk berubah kearah yang lebih baik. Hambatan dalam pemberian teladan oleh kepala sekolah adalah perbedaan tingkat kepedulian serta tingkat pendidikan seseorang. Perbedaan tersebut mengakibatkan tidak setiap orang dapat mengikuti contoh atau keteladanan yang diberikan oleh kepala sekolah. Sedangkan dalam pemberian teladan kepada komite sekolah atau IKHWAM, kepala sekolah tidak menemukan hambatan dikarenakan komite sekolah selalu berpartisipasi aktif dalam perencanaan, pelaksanaan maupun evaluasi setiap program sekolah.

Dampak dari keteladanan yang diberikan oleh kepala sekolah adalah lingkungan kerja yang sehat, kesamaan visi dan misi terhadap harapan yang lebih baik, terjalinnya komunikasi, koordinasi dan kerjasama yang baik sehingga dapat melibatkan partisipasi dari seluruh warga sekolah, terciptanya budaya transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan pendidikan.

b. Display Data



Gambar 4.4 Peran Kepala Sekolah dalam Memberikan Teladan di SMP Muhammadiyah 28 Bekasi (Data Lapangan, diolah peneliti, 2016)

c. Kesimpulan Sementara

Berdasarkan paparan data dan analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa kepala SMP Muhammadiyah 28 Bekasi memberikan teladan kepada warga sekolah setiap hari. Strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam memberikan teladan kepada warga sekolah yaitu dengan datang di awal waktu dan pulang di akhir waktu, berkata secara sopan, menggunakan busana yang muslimah, menekankan pada kedisiplinan waktu dalam mengerjakan administrasi sekolah, memberikan contoh terhadap suatu pekerjaan seperti mengerjakan administrasi pembelajaran, selalu menjaga kebersihan, ramah terhadap orang sekitar, serta transparan dalam mengelola keuangan sekolah.

Dampak dari keteladanan yang diberikan oleh kepala sekolah adalah adanya respon positif terhadap lingkungan kerja yang sehat, kesamaan visi dan misi terhadap harapan yang lebih baik, terjalinnya komunikasi, koordinasi dan kerjasama yang baik sehingga dapat melibatkan partisipasi dari seluruh warga sekolah, terciptanya budaya transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan pendidikan. Keteladanan yang dimiliki oleh kepala sekolah menjadi salah satu faktor pendukung implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Muhammadiyah 28 Bekasi.

B. Temuan Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menemukan beberapa temuan penting yang menambah informasi bagi peneliti. Temuan ini diperoleh dari hasil wawancara, pengamatan, dan studi dokumentasi sesuai dengan sub fokus penelitian. Adapun uraian dari temuan peneliti adalah sebagai berikut.

1. Peran Kepala Sekolah dalam Pengambilan Keputusan di SMP Muhammadiyah 28 Bekasi

Pengambilan keputusan di SMP Muhammadiyah 28 Bekasi bertujuan untuk menyelesaikan suatu masalah melalui pemilihan berbagai alternatif pemecahan masalah. Proses pengambilan keputusan di SMP Muhammadiyah 28 Bekasi yang diawali dengan mengadakan musyawarah mufakat dalam bentuk rapat dengan melibatkan seluruh sumber daya yang diperlukan. Dalam rapat tersebut akan dilakukan proses identifikasi masalah, penetapan masalah, pemilihan alternatif pemecahan masalah, penetapan keputusan. Setelah keputusan ditetapkan maka tahap selanjutnya yang dilakukan adalah menyebarkan keputusan.

Dalam implementasi MBS, dibutuhkan kepemimpinan kepala sekolah yang kuat termasuk dalam proses pengambilan keputusan. Kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan hasil dari keputusan yang diambil sehingga dibutuhkan karakteristik kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi mutu, visioner, memiliki kemampuan

mempartisipasikan sumber daya, membangun *teamwork* yang baik serta memiliki kreativitas. Kepala SMP Muhammadiyah 28 Bekasi selalu melakukan pengambilan keputusan partisipatif. Kepala sekolah senantiasa melibatkan seluruh pihak-pihak yang terkait atau *stakeholder* dalam proses pengambilan keputusan. dalam pengambilan keputusan. Kepala sekolah merupakan motor penggerak warga sekolah untuk dapat terlibat dalam proses pengambilan keputusan di SMP Muhammadiyah 28 Bekasi.

Pengambilan keputusan partisipatif merupakan salah satu strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mewujudkan aspek-aspek MBS. Pengambilan keputusan yang melibatkan pihak-pihak terkait mampu meningkatkan otonomi sekolah dalam pengelolaan pendidikan. Begitu juga dengan transparansi dan akuntabilitas yang dapat terwujud apabila seluruh warga sekolah terlibat dalam proses pengambilan keputusan.

Dengan dipilihnya proses pengambilan keputusan partisipatif, tentu kepala sekolah menemui hambatan dikarenakan banyaknya pihak yang terlibat dalam pengambilan keputusan membuat terdapat banyaknya ide atau pendapat sehingga dibutuhkan banyak pertimbangan dalam mengambil satu keputusan. Dalam pengambilan keputusan partisipatif tentunya juga terdapat pihak pro dan kontra. Adanya pihak yang tidak menyetujui keputusan yang ditetapkan oleh kepala sekolah

tidak menjadikan kepala sekolah berkecil hati tetapi kepala sekolah menganggap hal tersebut sifatnya membangun keberhasilan program-program sekolah dan dapat dijadikan bahan pertimbangan pada keputusan yang akan diterapkan selanjutnya.

Evaluasi keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan melibatkan semua pihak yang terkait merupakan suatu strategi perbaikan mutu keputusan yang akan ditetapkan atau dijalankan selanjutnya. Meskipun kepala sekolah memiliki wewenang dalam pengambilan keputusan tetapi kepala sekolah selalu melibatkan partisipasi dari berbagai pihak guna terciptanya keputusan-keputusan berkualitas yang dapat mendukung implementasi MBS di SMP Muhammadiyah 28 Bekasi.

Pengambilan keputusan partisipatif di SMP Muhammadiyah 28 Bekasi berdampak positif bagi sekolah yaitu sekolah dapat menumbuhkembangkan sekolah dalam berbagai bidang, meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, menumbuhkan kemandirian sekolah, dan meningkatkan daya saing sekolah. Dampak pengambilan keputusan partisipatif yaitu menumbuhkembangkan sekolah dalam berbagai bidang dapat terlihat dari perkembangan pada hasil Evaluasi Diri Sekolah (EDS) yang menunjukkan adanya peningkatan dalam pemenuhan Standar Nasional Pendidikan (SNP).

Pengambilan keputusan partisipatif juga membantu sekolah dalam meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dan menumbuhkan kemandirian sekolah dikarenakan terlibatnya pihak komite yang dapat menyampaikan langsung kebutuhan serta keinginan orang tua dan masyarakat dalam pengelolaan SMP Muhammadiyah 28 Bekasi. Sedangkan peningkatan daya saing sekolah terlihat dari banyaknya peminat peserta didik untuk mendaftar menjadi murid di SMP Muhammadiyah 28 Bekasi sehingga dibutuhkan penambahan rombongan belajar di setiap jenjang kelas sejak tahun ajaran 2012/2013. Pada tahun ajaran 2015/2016 SMP Muhammadiyah 28 Bekasi memiliki jumlah peserta didik sebanyak 472 siswa dalam 5 rombongan belajar di setiap jenjang kelas. Jumlah rombongan belajar yang dimiliki saat ini adalah 15 rombongan belajar.

2. Peran Kepala Sekolah dalam Melakukan Pengarahan di SMP Muhammadiyah 28 Bekasi

Dalam implementasi MBS, kepala SMP Muhammadiyah 28 Bekasi melakukan pengarahan secara formal dan menyeluruh kepada warga sekolah melalui rapat rutin maupun rapat insidental atau mendadak. Pengarahan yang dilakukan oleh kepala sekolah merupakan salah satu proses menggerakkan warga sekolah agar guru, staf sekolah, murid, orang tua murid maupun masyarakat dapat mengembangkan proses

pelaksanaan rencana kerja yang lebih baik dan meningkatkan kompetensinya masing-masing.

Selama ini pengarahan dilakukan secara personal maupun menyeluruh agar pengarahan berjalan tepat sasaran dan berdampak kepada hasil pengarahan yang baik. Strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam pengarahan dapat berupa perintah atau instruksi, memberikan pembinaan atau bimbingan secara personal maupun menyeluruh, memberikan koreksi terhadap suatu pekerjaan melalui penilaian atau evaluasi.

Faktor yang mempengaruhi hasil pengarahan yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah perbedaan individu dan kondisi sekolah. Dengan adanya perbedaan individu membuat kepala sekolah harus bisa menerapkan strategi-strategi khusus untuk melakukan pengarahan ke beberapa pihak maka pengarahan secara personel akan dipilih kepala sekolah apabila terdapat warga sekolah yang kurang memahami uraian tugas dan tanggung jawabnya.

Hambatan yang ditemui oleh kepala sekolah dalam melakukan pengarahan yaitu informasi yang kurang tersebar secara luas dan ketidakhadiran pihak-pihak yang terkait dalam rapat sehingga membuat kepala sekolah perlu melakukan pengarahan lebih dari satu kali. Namun dengan adanya hambatan tersebut tidak membuat kepala sekolah lelah untuk terus berusaha membantu warga sekolah mengetahui dan

memahami informasi-informasi baru yang dibutuhkan. Hal ini bertujuan agar seluruh warga sekolah dapat mengerti, memahami dan menjalankan setiap pengarahan yang telah dilakukan oleh kepala sekolah.

Pengarahan yang dilakukan oleh kepala sekolah berdampak pada peningkatan kompetensi guru maupun karyawan. Selain itu, warga sekolah dapat mengetahui secara jelas uraian tugas dan fungsinya dalam pengelolaan sekolah baik pembelajaran maupun dalam administrasi. Sedangkan pengarahan yang dilakukan kepala sekolah kepada komite sekolah memiliki dampak yang sangat positif yaitu terciptanya kepercayaan komite sekolah untuk mendukung kegiatan-kegiatan sekolah sehingga kegiatan sekolah berjalan dengan baik bagaimana yang direncanakan. Pengarahan juga dapat mewujudkan peningkatan pemberdayaan dan pendayagunaan sumber sekolah.

3. Peran Kepala Sekolah dalam Memberikan Motivasi di SMP Muhammadiyah 28 Bekasi

Dalam implementasi MBS, kepala SMP Muhammadiyah 28 Bekasi menerapkan beberapa strategi dalam memotivasi warga sekolah yaitu dengan memberikan semangat baik berupa ucapan yang menyenangkan dan memberikan *reward* maupun sanksi. Motivasi juga diberikan dengan cara pembentukan tim kerja dan pendelegasian wewenang dengan

tupoksi yang jelas. Kepala sekolah juga memberikan motivasi kepada siswa melalui kegiatan *class meeting* yang rutin diadakan setiap tahunnya.

Motivasi dalam bentuk *reward* yang diberikan kepada guru atau karyawan yang memiliki prestasi akan membuat guru dan karyawan lain terpacu untuk mengembangkan kompetensinya masing-masing, sedangkan *punishment* yang diberikan akan membuat guru dan karyawan bekerja sesuai dengan aturan dan kebijakan yang berlaku. *Reward* maupun *punishment* yang diberikan oleh kepala sekolah merupakan salah satu upaya pemenuhan kebutuhan warga sekolah.

Selain itu, kepala sekolah juga memotivasi warga sekolah melalui ucapan yang menyenangkan seperti memanggil setiap guru perempuan dengan sebutan 'cantik'. Hal ini terlihat sederhana tetapi dirasakan banyak sekali memberikan manfaat baik karena pemberian motivasi dalam bentuk ucapan yang diulang setiap hari akan menumbuhkan semangat pada diri warga sekolah.

Motivasi yang diberikan dengan pembentukan tim kerja dan pendelegasian wewenang akan meningkatkan produktivitas kerja dan meningkatkan rasa kebersamaan serta rasa saling memiliki karena tanggung jawab dan pekerjaan akan dipikul bersama. Adanya tim kerja

juga membuat warga sekolah dapat bekerja sesuai dengan prinsip dan aturan yang berlaku. Sedangkan dengan pendelegasian wewenang, warga sekolah akan merasa dihargai keberadaannya dan diakui kompetensinya.

Hambatan yang dihadapi kepala sekolah dalam memberikan motivasi adalah terdapat warga sekolah yang sulit digerakkan untuk berjalan bersama guna mencapai tujuan. Akan tetapi hal itu tidak membuat kepala sekolah berhenti begitu saja, kepala sekolah terus memberikan motivasi karena kepala sekolah yakin dan percaya bahwa seseorang mampu berubah menjadi lebih baik sehingga kepala sekolah hanya perlu memikirkan strategi baru dalam pemberian motivasi.

Motivasi yang diberikan oleh kepala SMP Muhammadiyah 28 Bekasi membawa pengaruh positif dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. Warga sekolah akan memiliki kesamaan visi dan misi dalam membesarkan nama sekolah serta memiliki semangat kerja dan semangat belajar. Dengan motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah, warga sekolah juga dapat menerapkan prinsip-prinsip MBS yaitu menciptakan otonomi atau kemandirian sekolah, transparan dan akuntabel dalam pengelolaan keuangan sekolah, serta ikut berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan sekolah.

4. Peran Kepala Sekolah dalam Memberikan Teladan di SMP Muhammadiyah 28 Bekasi

Dalam implementasi MBS, strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam memberikan teladan adalah datang di awal waktu dan pulang di akhir waktu, berkata secara sopan, menggunakan busana yang muslimah, menekankan pada kedisiplinan waktu dalam mengerjakan administrasi sekolah, memberikan contoh terhadap suatu pekerjaan seperti mengerjakan administrasi pembelajaran, selalu menjaga kebersihan, ramah terhadap orang sekitar, serta transparan dalam mengelola keuangan sekolah. Keteladanan yang diberikan oleh kepala sekolah mampu membuat warga sekolah senantiasa mencontoh kebiasaan baik yang dilakukan oleh kepala sekolah.

Setiap hari tepat pada pukul 06.45 kepala sekolah selalu berdiri di depan mesjid untuk menyambut kedatangan murid-murid serta mengawasi dan memastikan para murid siap melaksanakan solat dhuha. Hal tersebut dilakukan kepala sekolah agar ibadah solat dhuha dapat terlaksana secara kondusif dan tepat waktu sehingga jam pelajaran dapat dimulai sesuai dengan jadwalnya. Temuan penelitian ini sangat menggambarkan sosok teladan yang terdapat dalam diri kepala SMP Muhammadiyah 28 Bekasi.

Kepala SMP Muhammadiyah 28 Bekasi juga merupakan sosok yang visioner, berorientasi mutu, memiliki kemampuan

mempartisipasikan sumber daya, memiliki kemampuan *teamwork* atau kemitraan yang baik dan memiliki kreativitas dalam bidang kewirausahaan. Sosok teladan yang dimiliki oleh kepala SMP Muhammadiyah 28 Bekasi mencerminkan karakteristik kepemimpinan kepala sekolah di era MBS.

SMP Muhammadiyah 28 Bekasi menerapkan program pengembangan diri yang terdiri atas 2 (dua) bentuk kegiatan, yaitu terprogram dan tidak terprogram. Dalam kegiatan tidak terprogram terdapat kegiatan teladan yaitu kegiatan yang dapat dilakukan kapan saja dan dimana saja yang lebih mengutamakan pemberian contoh dari guru maupun pengelola pendidikan yang lain kepada siswa. Dalam hal ini, kepala sekolah mempunyai peranan penting dalam memberikan keteladanan kepada siswa.

Dampak dari keteladanan yang diberikan oleh kepala sekolah adalah terciptanya lingkungan kerja yang sehat, kesamaan visi dan misi terhadap harapan yang lebih baik, terjalinnya komunikasi, koordinasi dan kerjasama yang baik sehingga dapat melibatkan partisipasi dari seluruh warga sekolah dan terciptanya budaya transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan pendidikan. Hal ini terlihat dari tingginya partisipasi dari orang tua murid dan masyarakat dalam setiap perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi program maupun kebijakan sekolah.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Dalam sub bab ini, peneliti akan melakukan penyesuaian berdasarkan temuan penelitian dari setiap sub fokus penelitian yang didapatkan dari hasil wawancara, observasi/pengamatan, dan studi dokumentasi terhadap justifikasi teori yang ada.

1. Peran Kepala Sekolah dalam Pengambilan Keputusan di SMP Muhammadiyah 28 Bekasi

Pengambilan keputusan di SMP Muhammadiyah 28 Bekasi bertujuan untuk menyelesaikan suatu masalah melalui pemilihan berbagai alternatif pemecahan masalah. Hal ini didukung oleh teori yang dikemukakan oleh Gatewood, Taylor dan Ferrel bahwa pengambilan keputusan adalah proses memilih di antara alternatif-alternatif tindakan untuk menyelesaikan masalah.¹

Dalam implementasi MBS, kepala SMP Muhammadiyah 28 Bekasi berperan sebagai penggerak warga sekolah sehingga dapat terlibat dan berpartisipasi aktif dalam pengelolaan sekolah termasuk dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Nurhattati Fuad yaitu secara lebih spesifik MBS yang ditandai dengan adanya otonomi sekolah, partisipasi masyarakat yang tinggi

¹ Nurkolis, *op.cit*, h. 185

tanpa mengabaikan kebijakan pendidikan nasional, transparansi dan akuntabilitas, bertujuan untuk:

a. Peningkatan efisiensi

Peningkatan efisiensi diperoleh melalui pengelolaan sumber daya partisipasi masyarakat secara maksimal. Dengan partisipasi masyarakat, MBS memungkinkan sekolah dapat mengelola pendidikannya dengan memperhatikan prioritas kebutuhan sekolah.

b. Peningkatan mutu pendidikan

Peningkatan mutu pendidikan melalui peningkatan seluruh sumber daya yang dimiliki sekolah. Hal ini mencakup peningkatan profesionalisme guru, peningkatan partisipasi masyarakat, peningkatan mutu proses pembelajaran.

c. MBS merupakan strategi kebijakan yang menekankan kepada pengembangan akuntabilitas sekolah dalam mencapai standar minimum mutu pendidikan.

d. Peningkatan pemerataan dan keadilan

Peningkatan pemerataan dan keadilan dapat diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat. Dengan partisipasi masyarakat yang tinggi memungkinkan pemerintah membiayai pendidikan masyarakat kurang mampu.

e. Pengembangan budaya masyarakat

Pengembangan budaya masyarakat dalam MBS diwujudkan melalui pelestarian, pengembangan serta pembaharu budaya di lingkungan masyarakat.

f. Peningkatan peran serta masyarakat

Peningkatan peran serta masyarakat dapat diperoleh melalui keikutsertaan orang tua, masyarakat dalam proses pengambilan keputusan sekolah.²

Menurut Siagian, Secara singkat dapat dikatakan terdapat 7 langkah yang perlu diambil dalam usaha memecahkan masalah dengan mempergunakan teknik-teknik ilmiah. Langkah-langkah itu adalah:

- a. Mengetahui hakikat dari pada masalah yang dihadapi, dengan perkataan lain mendefinisikan masalah yang dihadapi itu dengan setepat-tepatnya.
- b. Mengumpulkan fakta dan data yang relevan.
- c. Mengolah fakta dan data tersebut.
- d. Menentukan beberapa alternatif yang mungkin ditempuh.
- e. Memilih cara pemecahan dari alternatif-alternatif yang telah diolah dengan matang.
- f. Menilai hasil-hasil yang diperoleh sebagai akibat daripada keputusan yang telah diambil.³

Hal serupa juga terjadi dalam proses pengambilan keputusan di SMP Muhammadiyah 28 Bekasi yang diawali dengan mengadakan musyawarah mufakat dalam bentuk rapat dengan melibatkan seluruh

² Nurhattati Fuad, *op.cit*, hh.21-22

³ Jerry H. Makawimbang, *op.cit*, hh. 166-167

sumber daya yang diperlukan. Dalam rapat tersebut akan dilakukan proses identifikasi masalah, penetapan masalah, pemilihan alternatif pemecahan masalah, penetapan keputusan. Selanjutnya keputusan akan disebarakan. Kepala sekolah juga selalu melakukan evaluasi dan tindak lanjut keputusan.

Tahap pertama yang dilakukan adalah mengadakan musyawarah mufakat dalam bentuk rapat. Kepala SMP Muhammadiyah 28 Bekasi melibatkan seluruh sumber daya yang diperlukan. Kepala sekolah selalu melibatkan pihak-pihak yang terkait dalam pengambilan keputusan. Hal ini bertujuan agar terciptanya pengambilan keputusan partisipatif sehingga Manajemen Berbasis Sekolah dapat terwujud.

Selanjutnya akan dilakukan identifikasi dan penetapan masalah. Dalam hal ini, kepala SMP Muhammadiyah 28 Bekasi menyampaikan beberapa informasi yang didapatkan dari berbagai sumber misalnya guru, karyawan atau komite sekolah. Informasi yang diidentifikasi merupakan kejadian sebenarnya atau fakta yang terdapat di lingkungan sekolah.

Tahap selanjutnya adalah menentukan alternatif pemecahan masalah. Dalam menentukan alternatif pemecahan masalah, kepala SMP Muhammadiyah memberikan kesempatan pada anggota rapat untuk menyumbangkan pendapat, ide dan pikiran agar ditemukan alternatif pemecahan masalah yang sesuai.

Setelah didapatkan beberapa alternatif, tahap selanjutnya adalah memilih alternatif pemecahan masalah lalu menetapkan keputusan. Setelah didapat hasil keputusan maka selanjutnya kepala sekolah menyebarkan hasil keputusan yang diumumkan pada akhir rapat dan membuat surat edaran kepada warga sekolah seminggu setelah rapat diadakan.

Apabila keputusan telah ditetapkan atau dijalankan, kepala sekolah akan melakukan evaluasi dan tindak lanjut dari keputusan tersebut. Evaluasi dilakukan berdasarkan pemantauan dan penilaian suatu program atau keputusan yang sudah dijalankan atau ditetapkan. Evaluasi yang dilakukan bertujuan untuk mengetahui keberhasilan dari suatu keputusan dan menjadi alat pertimbangan atau acuan pada program-program selanjutnya.

2. Peran Kepala Sekolah dalam Melakukan Pengarahan di SMP Muhammadiyah 28 Bekasi

Pengarahan yang dilakukan oleh kepala sekolah memiliki dampak positif terhadap peningkatan kompetensi guru maupun karyawan. Warga sekolah dapat mengetahui secara jelas uraian tugas dan fungsinya dalam pengelolaan sekolah baik pembelajaran maupun dalam administrasi. Pengarahan juga dapat mewujudkan peningkatan pemberdayaan dan pendayagunaan sumber sekolah. Sedangkan pengarahan yang

dilakukan kepala sekolah kepada komite sekolah memiliki dampak yang sangat positif yaitu terciptanya kepercayaan komite sekolah untuk mendukung kegiatan-kegiatan sekolah sehingga kegiatan sekolah berjalan dengan baik bagaimana yang direncanakan. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Janakiram dan Rao bahwa pengarahan adalah fungsi manajerial berkaitan dengan mempengaruhi, memimpin, membimbing dan menginspirasi bawahan secara sistematis, terencana. Ini memastikan bahwa semua karyawan menempatkan upaya mereka terhadap pencapaian tujuan.⁴

Strategi yang dilakukan oleh kepala SMP Muhammadiyah 28 Bekasi dalam pengarahan yaitu menjelaskan tujuan, memberikan perintah atau instruksi, memberikan pembinaan atau bimbingan secara personal maupun menyeluruh, memberikan koreksi terhadap suatu pekerjaan melalui penilaian atau evaluasi. Pengarahan dilakukan oleh kepala sekolah dalam bentuk pengarahan secara personal maupun secara menyeluruh. Temuan penelitian tersebut didukung oleh teori yang dikemukakan oleh Syaiful Sagala bahwa kegiatan *directing* atau pengarahan antara lain:

(1) memberikan dan menjelaskan perintah, (2) memberikan petunjuk melaksanakan suatu kegiatan, (3) memberikan kesempatan meningkatkan pengetahuan, keterampilan/kecakapan dan keahlian agar lebih efektif dalam melaksanakan berbagai

⁴ B. Janakiram dan Vijay N. Rao, *op.cit*, h. 121

kegiatan organisasi, (4) memberikan kesempatan ikut serta menyumbangkan tenaga dan pikiran untuk memajukan organisasi berdasarkan inisiatif dan kreativitas masing-masing, dan (5) memberikan koreksi agar setiap personal melakukan tugas-tugasnya secara efisien.⁵

Dalam implementasi MBS, kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam upaya peningkatan tanggung jawab sekolah kepada orang tua dan masyarakat. Melalui pengarahan yang dilakukan oleh kepala sekolah, membuat guru dan karyawan sebagai penyedia layanan pendidikan memiliki kompetensi unggul. Selain itu, warga sekolah dapat mengetahui secara jelas uraian tugas dan fungsinya dalam pengelolaan sekolah baik pembelajaran maupun dalam administrasi. Sedangkan pengarahan yang dilakukan kepala sekolah kepada komite sekolah memiliki dampak yang sangat positif yaitu terciptanya kepercayaan komite sekolah untuk mendukung kegiatan-kegiatan sekolah sehingga kegiatan sekolah berjalan dengan baik bagaimana yang direncanakan. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Syaiful Sagala Manajemen Berbasis Sekolah bertujuan untuk:

(1) untuk menjamin terselenggaranya pelayanan belajar yang bermutu dan pemanfaatan sumber-sumber belajar yang tersedia di sekolah secara optimal; (2) meningkatkan kualitas sumber ilmu pengetahuan dan membangun karakter bangsa yang berbudaya menggunakan strategi dan fasilitas yang memungkinkan untuk itu; (3) menetapkan mutu sekolah untuk kemandirian, kreativitas, inisiatif, dan inovatif dalam mengelola sekolah mengacu pada kebijakan strategis pemerintah berkaitan dengan standar

⁵ Syaiful Sagala, *op.cit*, h. 58

pendidikan nasional; (4) meningkatkan kepedulian warga sekolah dan kepedulian masyarakat maupun *stakeholder* dalam penyelenggaraan pendidikan melalui penetapan kebijakan dan pengambilan keputusan dengan mengakomodasi aspirasi bersama baik pihak internal sekolah maupun eksternal; (5) meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.⁶

3. Peran Kepala Sekolah dalam Memberikan Motivasi di SMP Muhammadiyah 28 Bekasi

Pemberian motivasi oleh kepala SMP Muhammadiyah 28 Bekasi bertujuan untuk menumbuhkan semangat kerja pada guru dan karyawan yang dapat berpengaruh terhadap semangat belajar pada diri siswa. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Hikmat, bahwa motivasi adalah dorongan atau rangsangan yang diberikan kepada seseorang agar memiliki kemauan untuk bertindak.⁷

Strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam memberikan motivasi yaitu dengan memberikan semangat baik berupa *reward* maupun sanksi. Motivasi juga diberikan dengan cara pembentukan tim kerja dan pendelegasian wewenang dengan tupoksi yang jelas. Kepala sekolah juga memberikan motivasi kepada siswa melalui kegiatan *class*

⁶ Syaiful Sagala, *op.cit*, h.158

⁷ Hikmat, *op.cit*, h. 272

meeting yang rutin diadakan setiap tahunnya. Kegiatan ini bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada siswa untuk menunjukkan potensi yang dimiliki serta mengapresiasi prestasi-prestasi siswa tersebut. Temuan penelitian tersebut didukung oleh teori yang dikemukakan Prabu Mangkunegara bahwa terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi, yaitu:

a. Prinsip partisipasi

Dalam memotivasi, warga sekolah perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai.

b. Prinsip komunikasi

Kepala sekolah perlu mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan tujuan.

c. Prinsip mengakui andil bawahan

Kepala sekolah perlu mengakui bahwa seluruh warga sekolah mempunyai andil dalam usaha pencapaian tujuan.

d. Prinsip pendelegasian wewenang

Kepala sekolah yang memberikan wewenang kepada pegawai maupun guru untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai atau guru tersebut menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan.

e. Prinsip memberi perhatian

Kepala sekolah memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan warga sekolah, akan memotivasi warga sekolah untuk menjalankan tugasnya masing-masing.⁸

Strategi motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah dalam bentuk *reward* maupun sanksi, pembentukan tim kerja, pendelegasian wewenang dengan tupoksi yang jelas serta kegiatan *class meeting* yang rutin diadakan setiap tahunnya mampu mendukung implementasi aspek MBS yaitu pemberdayaan. Pemberdayaan merupakan upaya untuk memberikan kesempatan agar warga sekolah dapat berpartisipasi dalam pengelolaan pendidikan. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Suparlan, yaitu hal-hal yang dapat memberdayakan seseorang di antaranya adalah:

- 1) Pemberian wewenang dan tanggung jawab.
- 2) Pekerjaan yang bermakna.
- 3) Pemecahan masalah secara kelompok.
- 4) Variasi tugas.
- 5) Prestasi kerja terukur.
- 6) Tantangan.
- 7) Pemberian kepercayaan.
- 8) Pujian karena keberhasilan.
- 9) Penghargaan atas ide-ide brilian.
- 10) Perlakuan secara manusiawi.⁹

⁸ A.A Anwar Prabu Mangkunegara, *op.cit*, hh. 61-62

⁹ Ikbal Barlian, *op.cit*, h. 13

4. Peran Kepala Sekolah dalam Memberikan Teladan di SMP Muhammadiyah 28 Bekasi

Strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam memberikan teladan adalah datang di awal waktu dan pulang di akhir waktu, berkata secara sopan, menggunakan busana yang muslimah, menekankan pada kedisiplinan waktu dalam mengerjakan administrasi sekolah, memberikan contoh terhadap suatu pekerjaan seperti mengerjakan administrasi pembelajaran, selalu menjaga kebersihan, ramah terhadap orang sekitar, serta transparan dalam mengelola keuangan sekolah. Hal ini didukung oleh teori yang dikemukakan oleh Ketut Jelantik yang menyatakan bahwa sebagai kepanjangan tangan otoritas penyelenggaran pendidikan, kepala sekolah memang dituntut untuk menjadi sosok yang paripurna dalam menjalankan tugas-tugasnya. Sebagai sosok panutan dan teladan, kepala sekolah hendaknya mampu menampilkan diri sebagai sosok yang memiliki ciri sebagai berikut: ¹⁰

a. Berakhlak mulia

Kepala sekolah harus memiliki perilaku yang sesuai dengan nilai dan norma yang berlaku dalam masyarakat. Hal tersebut dapat tercermin dari cara berpakaian, cara berbicara dengan sopan dan santun.

¹⁰ A.A Ketut Jelantik, *op.cit*, h. 9

b. Jujur

Kepala sekolah harus dapat menjadi seseorang yang jujur, berkata apa adanya serta mengikuti aturan yang berlaku.

c. Bersikap terbuka

Kepala sekolah harus dapat menyediakan informasi kepada seluruh pihak yang membutuhkan dan bertanggung jawab atas informasi tersebut. Kepala sekolah juga harus mampu menerima dan menyesuaikan perubahan IPTEK yang terjadi.

d. Mampu mengendalikan diri

Dalam mengendalikan diri, kepala sekolah dituntut mampu menunjukkan rasa sabar, menukar rasa sakit atau kesulitan dengan kesenangan yang jauh lebih besar.

e. Peduli terhadap masalah sosial

Dalam hal ini kepala sekolah dituntut mampu menunjukkan kepedulian terhadap masalah sosial serta terlibat dalam penyelesaian masalah tersebut.

f. Cepat tanggap

Kepala sekolah harus mampu menunjukkan kepekaan terhadap lingkungan sekolah mencakup sifat empati, kesadaran terhadap tugas dan tanggung jawab di sekolah, serta kompetensi-kompetensi pelayanan tinggi.

g. Visioner

Dalam kepemimpinan visioner, kepala sekolah menjelaskan harapan-harapan atau visi yang ingin diwujudkan dalam menjalankan tugas kepemimpinannya, kemudian meminta masukan dari warga sekolah dan *stakeholder* lainnya.

Kepala SMP Muhammadiyah 28 Bekasi juga merupakan sosok yang visioner, berorientasi mutu, memiliki kemampuan mempartisipasikan sumber daya, memiliki kemampuan *teamwork* atau kemitraan yang baik dan memiliki kreativitas dalam bidang kewirausahaan. Sosok teladan yang dimiliki oleh kepala SMP Muhammadiyah 28 Bekasi mencerminkan karakteristik kepemimpinan kepala sekolah di era MBS. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Slamet yang dikutip oleh Nurkolis yaitu karakteristik kepala sekolah di era MBS, antara lain: (1) memiliki visi, misi, strategi, (2) merumuskan sasaran dan memilih fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran serta melakukan analisis SWOT, (3) kemampuan mengambil keputusan secara terampil, (4) toleransi terhadap perbedaan pada setiap orang tetapi tidak toleran terhadap orang-orang yang meremehkan mutu, prestasi, standar dan nilai-nilai, (5) kemampuan mengoordinasikan, menyeraskan serta memobilisasi sumber daya, (6) menjalankan perannya sebagai manajer, pemimpin, pendidik, wirausahawan, regulator, penyelia, pencipta iklim kerja, administrator,

pembaharu dan pembangkit motivasi, (7) menggalang *teamwork* yang cerdas dan kompak.¹¹

Kepemimpinan kepala sekolah dalam bentuk pemberian teladan kepada warga sekolah dinilai penting dan bertujuan agar seluruh warga sekolah memiliki visi dan misi yang sama, memiliki kepribadian dan akhlak yang terpuji sehingga tercipta budaya sekolah yang baik. Hal ini didukung oleh teori yang dikemukakan Mulyasa bahwa kelakuan kepala sekolah yang selalu menjadi contoh yang baik bagi bawahannya akan menjadi salah satu modal utama bagi terlaksananya manajemen sekolah yang efektif.¹²

¹¹ Nurkolis, *op.cit*, h. 176

¹² E. Mulyasa, *op.cit*, h.28