

**PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM IMPLEMENTASI *THE
COLLABORATIVE SCHOOL MANAGEMENT (CSM)*
DI SD NEGERI 63 BENGKULU SELATAN**



TESIS

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh
Gelar Magister Pendidikan (M.Pd)
Manajemen Pendidikan Islam

OLEH :

NICKEN WIJAYANTI
NIM. 1911550016

**PROGRAM PASCA SARJANA (S2)
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) BENGKULU
TAHUN 2020/2021**



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) BENGKULU
PROGRAM PASCASARJANA

Jl. Raden Fatah Pagar Dewa Bengkulu Tlp. (0736) 53848 Fax. (0736) 53848

PENGESAHAN TIM PENGUJI
UJIAN TESIS

Tesis yang berjudul :

“ Peran Kepala Sekolah Dalam Implementasi *The Collaborative School Management* (CSM) di SD Negeri 63 Bengkulu Selatan”.

Penulis

NICKEN WIJAYANTI

NIM. 1911550016

Dipertahankan di depan Tim Penguji Tesis Program Pascasarjana (s2) Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu yang dilaksanakan pada hari Rabu tanggal 28 Juli 2021.

NO	NAMA	TANGGAL	TANDA TANGAN
1	Dr. Ahmad Suradi, M.Ag (Ketua)	02-08-2021	1.
2	Dr. Zulkarnain, M.Si (Sekretaris)	02-08-2021	2.
3	Dr. H. Mawardi Lubis, M.Pd (Anggota)	02-08-2021	3.
4	Dr. Husnul Bahri, M.Pd (Anggota)	02-08-2021	4.

Mengetahui
Plt. Rektor IAIN Bengkulu



Dr. H. Zulkarnain Dali, M.Pd
NIP. 196201011994031005

Bengkulu, 05 Agustus 2021
Plt. Direktur PPs IAIN Bengkulu

Prof. Dr. H. Rohimin, M.Ag
NIP. 196405311991031001

**PERSETUJUAN PEMBIMBING
SETELAH UJIAN TESIS**

PEMBIMBING I,

PEMBIMBING II,

Prof. Dr. H. Rohimin, M.Ag
NIP. 196405311991031001

Dr. H. Mawardi Lubis, M.Pd
NIP/196512311998031015

Mengetahui
Ketua Prodi MPI,

Dr. Mindani, M.Ag
NIP.196908062007101002

Nama : NICKEN WIJAYANTI

NIM : 1911550016

Tanggal Lahir : Pajar Bulan, 25 Januari 1997

MOTTO

- Memulai dengan penuh keyakinan. Menjalankan dengan penuh keikhlasan. Menyelesaikan dengan penuh kebahagiaan. (Penulis)
- Jangan ingat lelahnya belajar, tapi ingat buah manisnya yang bisa dipetik kelak ketika sukses.
- Siapa yang bersungguh-sungguh , ia lah yang akan menang (Alhamdulillah)

PERSEMBAHAN

Dengan segala kerendahan hati, kupersembahkan karya ini sebagai sebuah perjuangan totalitas diri kepada:

1. *Rasa syukur kepada Allah SWT atas limpahan rahmat-Nya sehingga mampu menyelesaikan karya yang luar biasa ini.*
2. *Kedua orang tuaku, Ayahanda Nilsan Dani dan Ibunda Miliarti yang senantiasa mendoakan dan menanti keberhasilanku serta selalu memberikan semangat dan membimbing anak-anaknya menjadi pribadi yang lebih baik agar dapat bermanfaat bagi Agama, Bangsa dan Negara.*
3. *Untuk nenek ku Awwalia dan pujaan hatiku Dakha Hadi Nugraha S.H yang selalu berdoa buat diriku di setiap sujudnya, memohon agar diri ini selalu kuat untuk berusaha menjalankan studi ku hingga apa yang direncanakan cepat tercapai.*
4. *Untuk adik-adik ku Haman Rizky dan Nur Hasmi Gustri serta semua sanak saudaraku yang terus mendukung serta memberi do'a demi terselesainya Tesis.*
5. *Kepada Bapak Dr. Mindani, M.Ag selaku ketua prodi terima kasih atas bimbingan, bantuan, dan arahan yang telah diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan lancar.*
6. *Kepada Bapak Prof. Dr. H. Rohimin, M.Ag & Bapak Dr. H. Mawardi Lubis, M.Pd selaku pembimbing I & II terima kasih atas bimbingan, bantuan, dan arahan yang telah diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan lancar.*
7. *Teman-teman seperjuangan terutama Angkatan 2019, terutama teman sebimbingan ku.*
8. *Agama, Almamater, Bangsa dan Negaraku.*

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tesis yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd) dari Program Pascasarjana (S2) IAIN Bengkulu seluruhnya merupakan karya saya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan Tesis yang saya kutip dan hasil karya orang lain telah ditulis sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila kemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian Tesis ini bukan hasil karya sendiri atau ada plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Bengkulu, 01 juni 2021

Saya yang menyatakan,



Nicken Wijayanti
NIM. 1911550016

SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dr. H. Zulkarnain S, M. Ag
NIP : 196005251987031001
Jabatan : Ketua Tim Deteksi Plagiasi Karya Ilmiha Tugas Akhir Mahasiswa Pascasarjana IAIN Bengkulu

Telah dilakukan verifikasi plagiasi melalui *Aplikasi Turnitin* Terhadap Disertasi Mahasiswa di bawah ini:

Nama : Nicken Wijayanti
NIM : 1911550016
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Peran Kepala Sekolah Dalam Implementasi *The Collaborative School Management* (CSM) di SD Negeri 63 Bengkulu Selatan'

Yang bersangkutan dapat diterima dengan indikasi plagiasi sebesar 9%. Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya. Apabila terdapat kekeliruan dalam verifikasi ini maka akan dilakukan tinjau ulang kembali.

Bengkulu, 30 Juni 2021

Mengetahui
Ketua Verifikasi,



 Dr. H. Zulkarnain S, M. Ag
NIP: 196005251987031001

**PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM IMPLEMENTASI *THE COLLABORATIVE SCHOOL MANAGEMENT* (CSM)
DI SD NEGERI 63 BENGKULU SELATAN**

ABSTRAK

**Nicken Wijayanti
NIM.1911550016**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran kepala sekolah dalam implementasi *the collaborative school management* (CSM) dan hasil yang dicapai dalam implementasi *the collaborative school management* (CSM) di SD Negeri 63 Bengkulu Selatan. Menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Dianalisis dengan menggunakan reduksi data, penyajian data, verifikasi data dan triangulasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Peranan kepala sekolah dalam implementasi *the collaborative school management* (CSM) di SD Negeri 63 Bengkulu Selatan, kepala sekolah mampu melakukan peranannya sebagai Pendidik (*Educator*), Pengelola/Manajer, Administrator, *Supervisor*, Pemimpin (*Leader*), Inovator, dan sebagai Motivator di sekolahnya. Kepala sekolah memiliki gaya kepemimpinan dalam menjalankan perannya, dengan model kepemimpinan transformasional dalam memberikan motivasi kepada staf/guru. Selain itu, kepala sekolah memiliki hubungan yang baik dengan warga sekolah lainnya, terutama dengan guru dan orang tua dalam wadah komite sekolah. Kepala sekolah bahkan mengapresiasi keterlibatan orang tua dalam setiap kegiatan sekolah dan proses pembelajaran peserta didik. Dan hasil yang dicapai dalam implementasi *the collaborative school management* (CSM) di SD Negeri 63 Bengkulu Selatan antara lain adalah dukungan dari seluruh warga sekolah, dan kerjasama. Dengan adanya dukungan tersebut meningkatnya hubungan Kepala Sekolah, Guru, Wali Murid, Masyarakat, dan Siswa dalam manajemen yang menciptakan simbiosis mutualisme sehingga visi misi yang digenggam bidang-bidang tersebut tercapai. Meningkatnya jalinan silaturahmi antar *stakeholders*, yakni kepala sekolah dengan wali murid, guru dan siswa, dari hubungan tersebut diharapkan mampu tercapainya visi misi yang telah ada. Tercapainya siswa/i yang memiliki intelektual dan intelegensi yang baik. Memberi kontribusi terhadap dukungan belajar belajar siswa dan guru. Dengan adanya *the collaborative school management* (CSM) ini meningkatkan komunikasi saling keterbukaan antara kepala sekolah dan guru serta wali murid dalam menjalankan aktivitas sekolah, menciptakan inplus dalam kegiatan sekolah yang lebih produktif, efektif dan efisien. Saling memajukan, menciptakan efektivitas dalam bekerjasama. Antar pihak saling terbuka, saling mengerti satu sama lain, saling menghargai, dan membangun kerjasama yang baik. Dengan kerjasama, kepala sekolah dapat menjalankan peran-peran kepemimpinannya dengan optimal. Melalui kerjasama, sekolah dapat berkembang dan maju sehingga dapat tercapai visi dan misi sekolah.

Kata Kunci : Peran Kepala Sekolah, Implementasi, The Collaborative School Management (CSM).

**THE ROLE OF THE PRINCIPAL IN THE IMPLEMENTATION OF THE
COLLABORATIVE SCHOOL MANAGEMENT (CSM)
IN SD NEGERI 63 BENGKULU SELATAN**

ABSTRACT

**Nicken Wijayanti
NIM.1911550016**

This study aims to determine the role of the principal in the implementation of the collaborative school management (CSM) and the results achieved in the implementation of the collaborative school management (CSM) at SD Negeri 63 Bengkulu Selatan. Using descriptive qualitative method with observation, interview and documentation techniques. Analyzed using data reduction, data presentation, data verification and triangulation. The results showed that the role of the principal in implementing the collaborative school management (CSM) at SD Negeri 63 Bengkulu Selatan, the principal was able to carry out his role as an Educator (Educator), Manager/Manager, Administrator, Supervisor, Leader (Leader), Innovator, and as a motivator at school. The principal has a leadership style in carrying out his role, with a transformational leadership model in motivating staff/teachers. In addition, the principal has a good relationship with other school members, especially with teachers and parents in the school committee. The principal even appreciates the involvement of parents in every school activity and the learning process of students. And the results achieved in the implementation of the collaborative school management (CSM) at SD Negeri 63 Bengkulu Selatan include support from all school members, and cooperation. With this support, the relationship between Principals, Teachers, Parents, Community, and Students in management will increase which creates a symbiotic mutualism so that the vision and mission held by these fields are achieved. Increasing the relationship between stakeholders, namely the principal and guardians of students, teachers and students, from this relationship is expected to be able to achieve the existing vision and mission. The achievement of students who have good intellectual and intelligence. Contribute to student and teacher learning support. With the collaborative school management (CSM) it increases mutual open communication between school principals and teachers and parents in carrying out school activities, creating inplus in school activities that are more productive, effective and efficient. Promote each other, create effectiveness in cooperation. The parties are open to each other, understand each other, respect each other, and build good cooperation. With cooperation, school principals can carry out their leadership roles optimally. Through collaboration, schools can develop and progress so that the school's vision and mission can be achieved.

Keywords: Principal's Role, Implementation, The Collaborative School Management (CSM).

دور المدير في تنفيذ إدارة المدرسة التعاونية في ٦٣ مدرسة ابتدائية عامة في جنوب بنجكولو

نبذة مختصرة

نيكين ويجيانتي

رقم التسجي : ١٩١١٥٥٠٠١٦

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور المدير في تنفيذ إدارة المدرسة التعاونية والنتائج المحققة في تنفيذ إدارة المدرسة التعاونية في مدرسة ٦٣ بنجكولو سيلتان الابتدائية الحكومية. استخدام المنهج النوعي الوصفي مع تقنيات الملاحظة والمقابلة والتوثيق. تم تحليلها باستخدام تقليل البيانات وعرض البيانات والتحقق من البيانات والتثليث. أظهرت النتائج أن دور المدير في تنفيذ إدارة المدرسة التعاونية في ٦٣ مدرسة بنجكولو سيلتان الابتدائية العامة ، كان المدير قادراً على القيام بدوره كمعلم ، ومدير ، ومسؤول ، ومشرف ، وقائد ، ومبتكر ، وكمحفز في مدرسته. للمدير أسلوب قيادي في القيام بدوره ، مع نموذج القيادة التحويلية في تحفيز المعلمين. بالإضافة إلى ذلك ، يتمتع المدير بعلاقة جيدة مع أعضاء المدرسة الآخرين ، خاصة مع المعلمين وأولياء الأمور في لجنة المدرسة. حتى أن المدير يقدر مشاركة أولياء الأمور في كل نشاط مدرسي وعملية تعلم الطلاب. والنتائج التي تحققت في تنفيذ إدارة المدرسة التعاونية في ٦٣ مدرسة ابتدائية عامة في جنوب بنجكولو ، من بين أمور أخرى ، هي دعم وتعاون جميع أعضاء المدرسة. من خلال هذا الدعم ، ستزداد العلاقة بين المديرين والمعلمين وأولياء الأمور والمجتمع والطلاب في الإدارة مما يخلق تكافؤاً متبادلاً بحيث يتم تحقيق الرؤية والرسالة التي تحملها هذه المجالات. من المتوقع أن تكون زيادة العلاقة بين أصحاب المصلحة ، أي مدير وأولياء الطلاب والمدرسين والطلاب ، من هذه العلاقة قادرة على تحقيق الرؤية والرسالة القائمة. تحصيل طلاب لديهم نكاه وفكر جيد. المساهمة في دعم تعلم الطلاب والمعلمين. من خلال إدارة المدرسة التعاونية ، فإنها تزيد من التواصل المفتوح المتبادل بين مديري المدارس والمعلمين وأولياء أمور الطلاب في تنفيذ الأنشطة المدرسية ، مما يؤدي إلى إنشاء فائض في الأنشطة المدرسية التي تكون أكثر إنتاجية وفعالية وكفاءة. تعزيز بعضنا البعض ، وخلق فعالية في التعاون. الأطراف منفتحة على بعضها البعض ، وتفهم بعضها البعض ، وتحترم بعضها البعض ، وتبني تعاوناً جيداً. بالتعاون ، يمكن لمديري المدارس القيام بأدوارهم القيادية على النحو الأمثل. من خلال التعاون ، يمكن للمدارس أن تتطور وتتقدم بحيث يمكن تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها

الكلمات المفتاحية: دور المدير ، التنفيذ ، إدارة المدرسة التعاونية

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur dipanjatkan kehadirat Allah Ta'ala yang telah melimpahkan karunia dan rahmat-Nya kepada kita semua. Shalawat dan salam semoga tercurahkan kepada suri teladan kita Nabi Muhammad SAW.

Penyusunan tesis dengan judul “Peran Kepala Sekolah Dalam Implementasi *The Collaborative School Management* (CSM) Di SD Negeri 63 Bengkulu Selatan” telah diselesaikan. Pada kesempatan ini ucapan terimakasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya disampaikan kepada :

1. Bapak Dr. KH. Zulkarnain Dali, M.Pd selaku PLT Rektor Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu yang telah memberi izin, motivasi, dan bimbingan kepada penulis selama perkuliahan hingga tesis ini selesai.
2. Bapak Prof. Dr. H. Rohimin, M.Ag selaku PLT Direktur Institut Agama Islam Negeri Bengkulu sekaligus pembimbing I yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan hingga selesainya tesis ini.
3. Dr. Mindani, M.Ag. selaku Ketua Prodi Pendidikan Agama Islam Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Bengkulu yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan hingga selesainya penulisan tesis ini.
4. Dr. H. Mawardi Lubis, M.Pd. selaku pembimbing II yang juga telah banyak memberikan arahan kepada penulis hingga selesainya penulisan tesis ini.

5. Para dosen dan pengelola Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Bengkulu yang telah banyak membantu dan memberikan dukungan moril.
6. Bapak/Ibu di Sekolah Dasar Negeri 63 Bengkulu Selatan yang telah memberikan izin, bantuan dan kesempatan yang diberikan kepada penulis untuk melaksanakan penelitian.
7. Dan semua pihak yang telah banyak memberikan kontribusi dan dukungan baik moril maupun materil hingga selesainya penulisan tesis ini.

Saran dan bimbingan yang konstruktif demi kesempurnaan tesis ini sangat diharapkan.

Bengkulu. April 2021
Penulis,

NICKEN WIJAYANTI
NIM. 1911550016

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
PENGESAHAN.....	iii
MOTO.....	iv
PERSEMBAHAN.....	v
PERNYATAAN KEASLIAN.....	vi
PERNYATAAN PLAGIAT	vii
ABSTRAK	viii
KATA PENGANTAR.....	xi
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah	6
C. Batasan Masalah.....	6
D. Rumusan Masalah	7
E. Tujuan Penelitian	7
F. Manfaat Penelitian	7
G. Sistematika Penulisan	9

BAB II LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Konseptual	10
1. Peran Kepala Sekolah.....	10
2. Implementasi <i>The Collaborative School Management</i>	32
B. Hasil Penelitian yang Relevan	47

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....	49
B. Tempat dan Lokasi Penelitian.....	50
C. Subjek / Informan Penelitian.....	50
D. Sumber Data Penelitian.....	51
E. Instrumen Penelitian.....	52
F. Teknik Pengumpulan Data.....	53
G. Teknik Keabsahan Data	54
H. Teknik Analisa Data.....	55

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Wilayah Penelitian.....	58
B. Hasil Penelitian	63
C. Pembahasan.....	84

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	98
B. Saran.....	100

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1 Keadaan Guru SD Negeri 63 Bengkulu Selatan.....	60
Tabel 4.2 Profil Data Siswa SD Negeri 63 Bengkulu Selatan.....	61
Tabel 4.3 Sarana dan Prasarana SD Negeri 63 Bengkulu Selatan.....	61
Tabel 4.4 Fasilitas Sekolah SD Negeri 63 Bengkulu Selatan.....	62

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 SK Pembimbing Tesis
- Lampiran 2 Lembar Konsultasi Tesis
- Lampiran 3 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian
- Lampiran 4 Lembar Pedoman Wawancara
- Lampiran 5 Lembar Validasi
- Lampiran 6 Surat Izin Penelitian
- Lampiran 7 Lembar Hasil Wawancara
- Lampiran 8 Surat Keterangan Selesai Penelitian
- Lampiran 9 Dokumentasi

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pergeseran pendekatan dalam penyelenggaraan sistem pemerintah di Indonesia telah berimbas pada pengelolaan sistem pendidikan, yakni dari semula yang lebih bersifat sentralistik bergeser ke arah pengelolaan yang bersifat desentralistik. Hal ini secara implisit dinyatakan dalam Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang otonomi daerah, yang diberlakukan secara efektif mulai tanggal 1 Januari 2001, bahwa pendidikan merupakan salah satu bidang pemerintahan yang wajib dilaksanakan oleh daerah Kabupaten dan Kota (Pasal 11 Ayat 2).¹

Untuk dapat melaksanakan kewajiban ini secara bertanggung jawab dan memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi penduduk daerah yang bersangkutan, maka diperlukan strategi pengelolaan pendidikan yang tepat. Strategi ini diperlukan mengingat sebagian besar daerah mengalami keterbatasan sumber daya, sementara itu tuntutan akan kualitas pendidikan selalu meningkat terus serjalan dengan kemajuan perkembangan kehidupan masyarakat dan tuntutan dunia kerja.

Untuk mencapai hasil yang lebih optimal, efektif, dan efisien dalam menangani berbagai permasalahan pendidikan, pemerintah daerah tidak mungkin

¹ B. Suryosubroto, *Manajemen pendidikan di sekolah*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2010), hlm. 194-195

dapat bekerja secara sendirian, karena masih ada pihak-pihak lain yang berkepentingan (*stakeholders*) terhadap bidang pendidikan tersebut, seperti : orang tua (masyarakat), sekolah (lembaga pendidikan), dan institusi sosial lain seperti dunia usaha atau dunia industri, karena itu kerja sama dan koordinasi antara pemerintah daerah dengan pihak-pihak yang berkementingan tersebut menjadi sangat penting dalam rangka pelaksanaan asas desentralisasi, terutama dalam bidang pengelolaan pendidikan.

Strategi pengelolaan pendidikan yang mengedepankan kerja sama antara berbagai pihak seperti di atas lebih dikenal dengan istilah *the collaborative school management* (CMS). Dengan *the collaborative school management* (CSM) diharapkan tumbuh kemandirian sekolah untuk mengelola sumber daya sekolah, peningkatan kerjasama atau kemitraan sekolah, peningkatan partisipasi warga sekolah dan masyarakat, peningkatan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan sekolah.

Di SD Negeri 63 Bengkulu Selatan merupakan salah satu lembaga pendidikan negeri yang masih mempertahankan eksistensinya ditengah persaingan dengan sekolah sekolah swasta yang memiliki mutu pendidikan yang jauh lebih baik dari SD Negeri 63 Bengkulu Selatan yang berada di Bengkulu Selatan. Eksistensi Sekolah Dasar Negeri 63 Bengkulu Selatan masih mampu bertahan hingga saat ini tentunya tidak terlepas dari peran kepala sekolah, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam hal memberikan kontribusi di Sekolah Dasar Negeri 63 Bengkulu Selatan. Sebagai Kepala Sekolah tentunya memiliki strategi tersendiri dalam hal menjaga eksistensi SD Negeri 63 Bengkulu Selatan, yang

sudah pasti juga dibantu oleh beberapa pihak yaitu seluruh satuan pendidikan sekolah tersebut tanpa dukungan dan kerjasama dari seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan tentunya kepala sekolah juga tidak akan mampu menjalankan tugasnya.

Peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan merupakan permasalahan yang sangat penting, karena keberhasilan pendidikan diantaranya sangat ditentukan oleh pengelola manajemen yang baik. Sebagai kepala sekolah tentu juga memiliki hambatan tersendiri dalam hal tersebut baik itu datangnya dari faktor intern dan juga faktor ekstern. Melihat begitu penting suatu lembaga pendidikan dalam mengatur diri secara mandiri dengan menggunakan *the collaborative school management* (CSM), maka SD Negeri 63 Bengkulu Selatan memerlukan *the collaborative school management* (CSM) dalam meningkatkan mutu di sekolah tersebut dan melihat begitu besar peran kepala sekolah dalam menyelenggarakan pendidikan.

The collaborative school management (CSM) memberikan inspirasi bagi sekolah dan memungkinkan dalam meningkatkan mutu sekolah untuk mewujudkan impiannya yang sudah tertuang dalam visi misi, dan tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Untuk mencapai prestasi tersebut, melalui implementasi *the collaborative school management* (CSM) dimungkinkan untuk berlomba mencapainya. Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan di SD Negeri 63 Bengkulu Selatan, *the collaborative school management* (CSM) telah diterapkan di sekolah tersebut, namun belum sepenuhnya berjalan dengan baik, penerapan konsep *the collaborative school management* (CSM) masih menghadapi

permasalahan yang cukup kompleks, terkait dengan kesiapan sumber daya pendidikan. Karena belum dipahaminya konsep *the collaborative school management* (CSM) secara utuh dan benar oleh para pengaku kepentingan (*stakeholders*) disamping resistensi terhadap perubahan karena kepentingan, ketidakmampuan secara teknis dan manajerial, atau terlambat pada tradisi dan kelaziman yang telah mengkrystal dalam sekolah tersebut. Masalah lain yang ada di sekolah tersebut adalah kesulitan dalam menerapkan prinsip-prinsip *the collaborative school management* (CSM), belum optimalnya partisipasi pemangku kepentingan sekolah serta belum optimalnya tim kerja yang kompak dalam menerapkan *the collaborative school management* (CSM). Namun menurut pengakuan kepala sekolah SD Negeri 63 Bengkulu Selatan, dalam hal pelaksanaan *the collaborative school management* (CSM) tentunya masih mengalami beberapa kendala baik itu secara eksternal maupun internal.

Keberhasilan suatu sekolah hanya akan mampu dijalankan oleh manajemen yang efektif untuk pengembangan dan merespon dengan cepat dan tepat segala tuntutan dan kebutuhan perubahan masyarakat. Kepala sekolah harus mengupayakan sistem yang memberdayakan semua warga terhadap komunikasi kompensasi, evaluasi, disiplin, kebijakan, personal, seleksi, promosi, informasi, pelatihan, dan pengembangan karier. Pemberdayaan sumber daya manusia agar dapat dilaksanakan secara optimal, maka kepala sekolah harus memiliki kreatifitas untuk melakukan upaya-upaya pemberdayaan terhadap stafnya dalam hal misalnya: menyusun visi misi, tujuan, dan strategi yang jelas dan dapat diterima warganya. Pemimpin adalah inti dari manajemen, yang merupakan motor

penggerak utama bergerakinya semua kegiatan di sekolah yang melalui kemampuan konseptual yang dimilikinya ia mengembangkan sekolah. Melalui kemampuan sosial, ia menggerakkan, mengayomi, dan memberi rasa aman dan nyaman pada orang-orang di bawah kepemimpinannya serta orang-orang di luar sekolah yang berkepentingan.

Melalui kemampuan teknis, ia akan mendeskripsikan cara melakukan pekerjaan dengan mitra kerjanya. Mengkomunikasikan secara efektif tentang rencana, implementasi, dan hasil kerja. Mengupayakan terbentuknya kerja sama kelompok dan pemimpin harus memiliki komitmen yaitu niat yang kuat untuk melaksanakan tugas dan kewajiban yang diembannya.

Peningkatan kualitas sekolah merupakan hal yang perlu direncanakan dan dilaksanakan, sesuai dengan sasaran kerja dan target yang akan dicapai berdasarkan visi misi, dan tujuan yang ditetapkan dalam jangka waktu yang ditentukan. Kondisi tersebut perlu adanya berbagai upaya perbaikan untuk meningkatkan mutu pendidikan dengan “berjuang melawan keadaan” jangan sampai menjadi terbelenggu.² Sesungguhnya sangat ingin merubah keadaan untuk menjadi lebih baik, namun tidak mau mengubah dirinya lebih baik. Melalui manajemen yang tepat sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan pembangunan, maka diperlukan pembenahan dalam manajemen dan kepemimpinannya.

Kepala Sekolah memiliki peran yang sangat penting, dan dalam manajemen sekolah harus aktif, kreatif, inovatif serta berani mengambil resiko dan mempertanggungjawabkannya. Dengan demikian peneliti tertarik untuk

²James Allen-Marc Allen, *As A Man Thinketh*, (Yogyakarta:Pustaka Baca, 2008), hlm. 13-14

melakukan penelitian tentang “**Peran Kepala Sekolah Dalam Implementasi *The Collaborative School Management* (CSM) di SD Negeri 63 Bengkulu Selatan**”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka peneliti dapat mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. *The collaborative school management* (CSM) telah diterapkan di sekolah tersebut, namun belum sepenuhnya berjalan dengan baik.
2. Penerapan konsep *the collaborative school management* (CSM) masih menghadapi permasalahan yang cukup kompleks, terkait dengan kesiapan sumber daya pendidikan.
3. Belum optimalnya dalam menerapkan prinsip-prinsip *the collaborative school management* (CSM).
4. Dalam pelaksanaan *the collaborative school management* (CSM) masih mengalami beberapa kendala baik itu secara eksternal maupun internal.

C. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, permasalahan yang akan diteliti di batasi pada :

1. Peran kepala sekolah dalam implementasi *the collaborative school management* (CSM).

2. Hasil yang dicapai dalam implementasi *the collaborative school management* (CSM).

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah

1. Bagaimana peran kepala sekolah dalam implementasi *the collaborative school management* (CSM) di SD Negeri 63 Bengkulu Selatan ?
2. Bagaimana hasil yang dicapai dalam implementasi *the collaborative school management* (CSM) di SD Negeri 63 Bengkulu Selatan ?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui peran kepala sekolah dalam implementasi *the collaborative school management* (CSM) di SD Negeri 63 Bengkulu Selatan.
2. Untuk mengetahui hasil yang dicapai dalam implementasi *the collaborative school management* (CSM) di SD Negeri 63 Bengkulu Selatan.

F. Manfaat Penelitian

- a. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan bagi kepala sekolah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan dengan menggunakan konsep *the collaborative school management* (CSM). Selain itu, penelitian ini diharapkan

dapat menambah wacana baru bagi kepala sekolah dan *stakeholder* untuk mengadakan pembenahan dan perubahan di satuan pendidikannya dalam rangka peningkatan mutu pendidikan.

b. Manfaat praktis

- 1) Bagi Peneliti dan Kepala Sekolah, penelitian ini dapat meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan dalam pengelolaan sekolah, meningkatkan kompetensi manajemen sekolah, dan sebagai bahan masukan mengembangkan manajemen dalam upaya peningkatan mutu pendidikan.
- 2) Bagi sekolah, hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi dalam meningkatkan mutu pendidikan dengan mengimplementasikan melalui *the collaborative school management* (CSM), untuk mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan bersama sesuai visi dan misinya. Bagi sekolah, sebagai masukan sehingga mampu meningkatkan peranan Kepala Sekolah baik menyangkut perannya sebagai kepemimpinan (*leadership*) dan manajerial dalam memperbaiki kinerjanya, agar lebih efektif, efisien, aktif, kreatif, dan inovatif dalam rangka meningkatkan mutu sekolah yang diembannya dan meningkatkan kepedulian *stakeholder*, partisipasi masyarakat dalam meningkatkan mutu pendidikan sesuai dengan kebutuhan dan harapannya.
- 3) Bagi *stakeholder*, penelitian ini dapat meningkatkan kepedulian dan peran serta dalam meningkatkan mutu pendidikan dan terbiasa memotivasi diri dan berpartisipasi aktif.

G. Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah dalam memahaminya tesis ini, maka digunakan sistematika berikut ini:

BAB I Pendahuluan yang terdiri dari : latar belakang masalah, identifikasi masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II landasan teori, bab ini menggambarkan berbagai teori mengenai judul dalam penelitian ini yang terdiri dari : Deskripsi konseptual, hasil penelitian yang relevan.

BAB III Metode penelitian meliputi : Jenis penelitian, tempat/lokasi penelitian, subjek/informan penelitian, sumber data peneliti, instrumen penelitian, teknik pengumpulan data, teknik keabsahan data, teknik analisis data.

BAB IV Hasil penelitian dan pembahasan, yang terdiri dari : deskripsi wilayah penelitian, hasil penelitian dan pembahasan.

BAB V Penutup, yang terdiri dari : kesimpulan dan saran.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Konseptual

1. Peran Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen yang paling dominan berperan dalam meningkatkan kualitas/mutu pendidikan, baik peran dan fungsinya dalam kepemimpinan maupun manajemen sebagaimana dikemukakan dalam PP No. 28 Tahun 1990 pasal 12 ayat 1, bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidik dan kependidikan, pendayagunaan sumber daya, dan pemeliharaan sarana dan prasarana.

Sedangkan fungsi kepemimpinan dalam organisasi memiliki dua aspek yaitu:

- 1) Fungsi administrasi, yaitu mengadakan formulasi kebijaksanaan administrasi dan menyediakan fasilitasnya.
- 2) Fungsi sebagai *top* manajemen yaitu mengadakan *planning, organizing, directing, commanding, controlling*.³

Fungsi kepemimpinan secara garis besarnya ada tiga unsur pokok, yaitu :

- 1) Pemimpin pendidikan sebagai manajer yang mencakup fungsi sebagai administrator, dan supervisor.

³Hasan Basri dan Tatang S, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung : Pustaka Setia, 2015), hlm. 34.

- 2) Pemimpin pendidikan sebagai leader yang mencakup fungsi sebagai inovator dan motivator
- 3) Pemimpin pendidikan sebagai *educator*.

Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dituntut untuk memiliki profesionalisme yang tinggi agar dapat mengelola dan mengorganisasikan sekolah dengan baik dan maksimal. Kepemimpinan kepala sekolah diharapkan dapat mewujudkan tercapainya tujuan pendidikan, yaitu mengembangkan potensi sumberdaya manusia dan sumber daya lainnya, membentuk, dan menjadikan komponen sekolah menjadi lebih beradab. Selain itu, seorang kepala sekolah sebagai pemimpin juga memiliki beberapa peran, yang antara lain:⁴

- a. Peran pribadi. Ini berarti bahwa seorang pemimpin memiliki integritas kepribadian dan akhlak mulia, pengembang budaya organisasi, keteladanan, dan keinginan yang kuat untuk mengembangkan diri, keterbukaan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, kendali diri dalam menghadapi persoalan, bakat dan minat sebagai pemimpin.
- b. Peran pendidik (*educator*). Ini berarti bahwa seorang pemimpin mampu merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi hasil, membimbing, dan melatih pengikutnya atau orang lain dalam organisasi. Nilai-nilai dalam peran sebagai pendidik ini meliputi nilai-nilai mental (sikap batin dan watak manusia), moral (ajaran baik buruk mengenai perbuatan, sikap, akhlak, budi pekerti dan kesusilaan), fisik (kondisi jasmani, kesehatan, dan penampilan manusia

⁴ H Anastasia Emy Wisudhowati, “*Dinamika Kepemimpinan Kepala Sekolah di SD Kanisius Kadirojo dan SD Negeri Purwobinangun Kalasan di Kabupaten Sleman*”, TESIS, UNY, 2018, hlm. 18-27

secara lahiriah), dan estetika (kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan).

- c. Peran manajerial. Ini berarti bahwa seorang pemimpin mampu melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Wahjosumidjo mengungkapkan hal yang sama bahwa seorang kepala sekolah sebagai manajer pada hakikatnya adalah perencana, organisator, pemimpin, dan seorang pengendali.
- d. Peran administrator. Ini berarti bahwa seorang pemimpin mampu mengelola hal-hal administratif atau ketatausahaan. Secara spesifik kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan.
- e. Peran supervisor. Ini berarti bahwa seorang pemimpin mampu merencanakan supervisi, melaksanakan pengawasan, dan menindaklanjuti hasil supervisi untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikannya. Peran kepala sekolah dalam evaluasi pembelajaran adalah menentukan standar nilai kelulusan dan melakukan supervisi terhadap guru yang antara lain meliputi pemberian pengarahan dan melakukan pengawasan terhadap kinerja guru (adakah kekurangan, perlukah diadakan perbaikan, dan bagaimana keadaan atau situasi di kelas, apakah sudah sesuai pedoman atau tidak), sehingga guru diharapkan dapat meningkatkan kompetensi dan motivasinya dalam melaksanakan tugas. Sedangkan untuk evaluasi proses kegiatan belajar

mengajar maupun hasil belajar siswa, kepala sekolah menyerahkan sepenuhnya kepada guru. Peran kepala sekolah sebagai supervisor dapat dilakukan secara efektif antara lain melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual, dan simulasi pembelajaran.

- f. Peran sosial. Ini berarti bahwa seorang pemimpin mampu bekerja sama dengan pihak lain, untuk berpartisipasi dalam kegiatan masyarakat dan memiliki empati kepada orang lain.
- g. Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah mampu melaksanakan semua potensi untuk memberdayakan kepemimpinan atau organisasi sumber daya. Kepemimpinan merupakan hal yang penting dalam meningkatkan program-program pendidikan dan kepemimpinan pendidikan merupakan kegiatan yang memfasilitasi pencapaian tujuan pendidikan. Sebagai pemimpin pembelajaran kepala sekolah diharapkan mampu meningkatkan kualitas pembelajaran. Kepemimpinan oleh kepala sekolah menekankan pada bagaimana kepala sekolah melakukan kegiatannya agar para guru bisa melaksanakan pengajarannya dengan kualitas yang tinggi.
- h. Peran pengusaha. Ini berarti bahwa seorang pemimpin yang kreatif, inovatif, pekerja keras, memiliki etos kerja, ulet, dan memiliki jiwa entrepreneur. Kepala sekolah sebagai inovator bertanggung jawab untuk melakukan perubahan ke dalam pola perilaku seseorang atau system sosial. Dengan demikian, sekolah sebagai pembaharu harus selalu siap untuk berperan melaksanakan fungsinya di dalam situasi kerja, karena perubahan itu

diperlukan sebagai alat dalam rangka pemecahan permasalahan yang bertujuan kearah kondisi atau keadaan yang lebih baik.

- i. Peran klimator. Ini berarti bahwa seorang pemimpin mampu menciptakan iklim kondusif. Lingkungan yang kondusif menumbuhkan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu, kepala sekolah harus mampu membangkitkan motivasi tenaga kependidikan agar dapat melaksanakan tugasnya secara optimal.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin dapat menjalankan berbagai macam peran sebagai model pribadi, pendidik, manajer, administrator, supervisor, sosial, pengusaha, dan klimator, untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Salah satu peran pemimpin adalah untuk melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, yaitu untuk memberdayakan dan untuk mempengaruhi orang lain dengan berbagai kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Lunenberg dan Orstein dalam bukunya Tatang S menyatakan bahwa secara garis besar pemimpin pendidikan memiliki tiga peran utama, yaitu bidang kepemimpinan, manajerial, dan kurikulum-pengajaran⁵.

a) Peran kepemimpinan kepala sekolah adalah :

1. Kepala sekolah merupakan kunci dalam membentuk kultur sekolah. Kepala sekolah harus dapat membentuk budaya positif sehingga para stafnya berbagi pengertian dan memiliki dedikasi untuk peningkatan sekolah dan pengajaran.

⁵ Tatang S, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, (Pustaka setia : Bandung, 2015), hlm. 212.

2. Kepala sekolah harus dapat menjalin hubungan dengan kelompok internal dan eksternal. Kelompok internal seperti : pengawas dan pengelola pendidikan pusat, dewan sekolah, teman sejawat, orangtua, masyarakat sekitar, guru, siswa. Kelompok eksternal seperti : profesor, konsultan, badan akreditasi, dan lainnya. Kepala sekolah yang efektif harus percaya pada kemampuan diri dan mampu menyinergikan persepsi, harapan, ataupun kemampuannya berbagai kelompok tersebut, sehingga akan memberikan dukungan terhadap kemajuan sekolah.

b) Peran manajerial kepala sekolah adalah :

1. Peran manajerial merupakan aspek utama kepemimpinan sekolah. Katz dan Kanz membagi ketrampilan manajemen dalam tiga area utama : pertama, teknis (*technical*), yang mencakup teknis proses manajemen (perencanaan, pengaturan, koordinasi, pengawasan dan pengendalian), kedua manusia (*human*), ketrampilan hubungan antarmanusia, memotivasi dan membangun moral, ketiga konseptual (*conceptual*), menekankan pengetahuan dan teknis berkaitan dengan jasa atau produk tentang organisasi. Sergiovanni menambahkan dua area lain manajemen untuk peran manajerial sekolah, yaitu kepemimpinan simbolis (*symbolic leadership*), tindakan kepala sekolah memberikan teladan (*model*) kepada warga sekolah, dan kepemimpinan budaya (*cultural leadership*), bahwa kepercayaan dan nilai-nilai kepala sekolah merupakan unsur penting. Fullan dan Sarazon menambahkan suatu dimensi manajemen sekolah, yaitu kepala sekolah sebagai agen perubahan (*change agent*) dan fasilitator.

2. Secara umum kepala sekolah harus “memimpin dari pusat” (*lead from the centre*) : demokratis, mendelegasikan tanggungjawab, memberkan kuasa dalam pengambilan keputusan, dan mengembangkan usaha kolaboratif yang mengikat siswa, guru, dan orangtua. Dalam hal ini mengandung pengertian bahwa pemimpin dalam segala hal hendaknya ada di tengah komponen organisasi (partisipasif).
3. Lipham mengembangkan “teori empat faktor” tentang kepemimpinan untuk kepala sekolah, yaitu : kepemimpinan struktural, kepemimpinan fasilitatif, kepemimpinan yang mendukung, kepemimpinan partisipasif. Semua faktor kepemimpinan tersebut menekankan ketrampilan manajerial dan keberhasilan kepala sekolah yang dapat memodifikasi dan menyesuaikan empat faktor kepemimpinan sesuai dengan kebutuhan sekolah.

c) Peran kurikulum-pengajaran kepala sekolah.

Bidang kurikulum-pengajaran hendaknya menjadi prioritas kerja utama, sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya. Dengan ketrampilan yang dimilikinya, yaitu: ketrampilan konseptual untuk memahami dan mengoperasikan organisasi, ketrampilan manusiawi untuk bekerja sama dan memotivasi, ketrampilan teknik menggunakan pengetahuan, metode, dan teknik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu, kepala sekolah akan menampilkan gaya kepemimpinan tersendiri yang memiliki fokus yang berbeda. Karena gaya kepemimpinan ditentukan oleh orang yang mempengaruhi dan mengarahkannya serta tujuan dilakukannya pengarahan terhadap kepala sekolah.

Tugas dan fungsi kepemimpinan menurut Tatang S mengatakan memiliki peran penting pemimpin sekolah yang sangat strategis⁶. Dari berbagai uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa inti kepemimpinan adalah cara pemimpin melaksanakan fungsinya sebagai pemimpin yaitu mempengaruhi dan mengarahkan karyawan untuk bekerja keras, memiliki semangat tinggi, dan memotivasi tinggi untuk mencapai tujuan organisasi serta penciptaan iklim kerja yang sehat dan menyenangkan.

Fungsi kepemimpinan pada intinya adalah menjalankan wewenang kepemimpinan, yaitu menyediakan suatu sistem komunikasi, memelihara kesediaan bekerja sama, dan menjamin kelancaran serta keutuhan organisasi. Kepemimpinan yang kaitannya dengan sekolah adalah memberdayakan sekolah yang terkait dengan rencana yang disusun secara bersama dengan warga sekolah, sehingga sekolah mampu berperan aktif dalam meningkatkan mutu dan kualitas hasil pendidikannya.

Dari berbagai aspek yang dapat diamati, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan analisis yang baik, agar mampu mengantisipasi serta mengelola organisasi sekolah dengan efektif dan efisien dengan melakukan suatu pendekatan yang sesuai. Menurut Wahjosumidjo menyebutkan bahwa pemimpin yang efektif harus memiliki dua fungsi, yaitu sebagai pemberi solusi dalam pemecahan masalah menjadi pembina dalam anggota kelompoknya⁷.

⁶Tatang S, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, (Pustaka setia : Bandung, 2015), hlm. 221

⁷Nur Aedi, *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta : Gosyen Publishing, 2015), hlm. 106

a. Wewenang dan Tanggung jawab

Seorang pemimpin dalam dunia pendidikan adalah kepala sekolah yang merupakan pimpinan tunggal yang mempunyai wewenang dan tanggung jawab serta wewenang untuk mengatur, mengelola, dan menyelenggarakan kegiatan di sekolah, agar apa yang menjadi tujuan sekolah dapat tercapai.

Dalam PP No. 28 Tahun 1990 Pasal 12 ayat 1 disebutkan bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidik dan kependidikan, pendayagunaan sumber daya lainnya, dan pemeliharaan sarana prasarana. Tugas dan fungsi kepala sekolah dengan demikian sebagai pendidik (*educator*), manajer, administrator, dan supervisor (EMAS). Namun dalam perkembangannya tugas dan fungsi kepala sekolah bertambah sesuai dengan tuntutan perkembangan zamannya. Mulyasa, menyebutkan bahwa tugas dan fungsi kepala sekolah dalam manajemen pendidikan perkembangannya menjadi educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator (EMASLIM). Sementara itu, dalam paradigma baru ke depannya kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya selain yang telah disebutkan di atas juga ditempatkan sebagai figur dan mediator, sehingga tugas dan fungsi kepala sekolah menjadi (EMASLIM-FM)⁸.

Depdiknas menyebutkan fungsi kepala sekolah dan analisis kerjanya sebagai berikut: kepala sekolah sebagai pendidik, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator.

⁸Andang, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Yogyakarta:Ar-Ruzz, 2014), hlm. 56-57

Sedangkan Wahjosumidjo mengemukakan tugas-tugas yang harus dilaksanakan kepala sekolah profesional, antara lain :

Kepala sekolah berperilaku sebagai saluran komunikasi di lingkungan sekolah yang dipimpinnya. Informasi-informasi yang berkembang yang positif berhubungan dengan penyelenggaraan pendidikan harus dapat diserap secara aktual oleh kepala sekolah sehingga dapat dijadikan sebagai acuan/instrumen dalam menentukan langkah pengembangan sekolah.

Kepala Sekolah bertindak dan bertanggung jawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan atau mitra kerjanya. Kepala sekolah melakukan supervisor terhadap aktivitas pengembangan sekolah terutama dalam proses pembelajaran, sehingga apa yang dilakukan guru, staf, siswa dapat dipertanggungjawabkan oleh kepala sekolah

b. Kepemimpinan Sekolah Yang Efektif

Kesuksesan dan kegagalan suatu organisasi selalu dikaitkan dengan kepemimpinan. Kepemimpinan dalam peningkatan kinerja merupakan salah satu faktor keberhasilan dan keberlangsungan organisasi adalah kuat tidaknya peranan kepemimpinan dalam kaitannya dengan peran kepala sekolah yang meliputi dengan pengembangan guru, staf, siswa, dan orangtua dan stakholder. Kegagalan dan keberhasilan suatu organisasi banyak ditentukan oleh pemimpin, karena pemimpin merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuan yang akan dicapai.

Di samping hal tersebut di atas, dari banyak hasil studi di lapangan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang terdapat dalam setiap organisasi

merupakan faktor yang berhubungan dengan produktivitas dan efektivitas organisasi.

Menurut Sutermeister mengemukakan ada beberapa faktor determinan terhadap produktivitas kerja antara lain: iklim kepemimpinan (*leadership climate*), tipe kepemimpinan (*type of leadership*), dan pemimpin (*leaders*). Sedangkan Sagir mengemukakan enam faktor yang turut menentukan tingkat produktivitas, yaitu : pendidikan, teknologi, tata nilai, iklim kerja, derajat kesehatan, dan tingkat upah minimal.

Dari berbagai pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerja demi mencapai tujuan. Peranan gaya kepemimpinan kaitannya dengan meningkatkan kinerja pegawai, bahwa setiap pemimpin bertanggungjawab mengarahkan apa yang baik bagi pegawainya dan pemimpin sendiri harus berbuat baik. Di samping itu pemimpin harus menjadi contoh, sabar, dan penuh pengertian serta tegas dalam mengambil keputusan. Fungsi pemimpin hendaknya diartikan seperti motto Ki Hajar Dewantara yaitu : *ing ngarsa sung tuladha, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani* (di depan menjadi teladan, di tengah membina kemauan, di belakang menjadi pendorong/memberdaya).

Karakteristik tertentu yang harus dimiliki seorang pemimpin dalam kepemimpinan kependidikan yaitu pemimpin transformasional di samping efektifitas kinerja. Pemimpin transformasional lebih berpijak pada unsur-unsur humanistik yang berupa pemberdayaan pada para pengikutnya serta memiliki keahlian dalam memajukan organisasi. Kepekaan kecerdasan emosional

merupakan bagian dari keahlian yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin dalam menjalankan organisasi. Landasan-landasan moral juga merupakan dasar yang membangun interaksi yang baik antar personil yang berada dalam organisasi. Karakteristik yang harus dimiliki pemimpin yang bercorak transformasional tersebut adalah: rasa yang kuat terhadap tujuan moral, mengerti terhadap dinamika perubahan, kecerdasan emosional yang membangun hubungan mereka, komitmen terhadap pengembangan dan sharing ilmu pengetahuan, dan kemampuan untuk mengadakan pembinaan hubungan.⁹

Kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan umumnya dapat direalisasikan. Kepala sekolah dituntut untuk senantiasa meningkatkan efektifitas kinerja agar dapat memberikan hasil yang memuaskan. Menurut Arief Rachman, bahwa kriteria pemimpin sekolah yang baik memiliki tiga kriteria yang disingkat 3A, yaitu : *Accountable* (dapat diandalkan) adalah pemimpin andalan yang mampu bertanggungjawab dan dipercaya atas segala urusan yang menjadi tanggung jawabnya.

Acceptable (dapat diterima) adalah pemimpin yang kompeten di bidang yang menjadi tanggungjawabnya. *Available* (dapat hadir saat diperlukan) adalah pemimpin yang mudah ditemui oleh setiap unsur yang terkait dengan sekolah yang dipimpinnya¹⁰. Kinerja kepemimpinan kepala sekolah kaitannya dengan MBS adalah segala upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh

⁹Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan Konsep dan Aplikasi*, (Purwokerto:STAIN Press, 2010), hlm. 82

¹⁰Arief Rachman, *Guru*, (Jakarta: Esensi , 2015), hlm. 146-147

kepala sekolah dalam mengimplementasikan MBS di sekolahnya untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Sehubungan dengan hal tersebut, kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam MBS dapat dilihat berdasarkan kriteria sebagai berikut :

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

Sedangkan menurut Reinhartz dan Beach mengatakan ciri-ciri kepemimpinan efektif kepala sekolah di abad ke-21 :

- 1) Kepemimpinan yang jujur, membela kebenaran, dan memiliki nilai-nilai utama.
- 2) Kepemimpinan yang mau dan mampu mendengarkan suara guru, tenaga kependidikan, siswa, guru, orangtua, dan anggota komite sekolah.
- 3) Kepemimpinan yang menciptakan visi yang realistis sebagai milik bersama.

- 4) Kepemimpinan yang percaya berdasarkan data yang dapat dipercaya.
- 5) Kepemimpinan yang dimulai dengan introspeksi dan refleksi terhadap sendiri dahulu.
- 6) Kepemimpinan yang memberdayakan dirinya dan stafnya serta mau berbagi informasi.
- 7) Kepemimpinan yang melibatkan semua sumber daya manusia di sekolah, mengatasi hambatan-hambatan untuk berubah baik secara personal maupun organisasional.

Untuk menyukseskan kepemimpinannya kepala sekolah harus memiliki tiga macam ketrampilan yaitu: ketrampilan konseptual adalah ketrampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi, ketrampilan manusiawi adalah ketrampilan untuk bekerja sama, memotivasi, dan memimpin, serta ketrampilan teknik, adalah ketrampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas.

Prinsip kepemimpinan yang efektif, yaitu pemimpin yang memiliki kebijaksanaan dalam mengambil keputusan, artinya tegas, lugas, tuntas, dan berkualitas. Pemimpin wajib mengembangkan hubungan baik dengan semua bawahannya, cerdas merealisasikan human relationship. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang tidak menyalahkan bawahan, tetapi mengingatkan dan menyarankan, dan bawahan yang baik tidak pernah menggugat dan gusar kepada atasan, tetapi meluruskan dan menyadarkan sepanjang masih dalam konteks profesionalitas yang ada di atas aturan yang disepakati.

Indikator kepemimpinan kepala sekolah yang efektif setidaknya harus mengetahui, menyadari, dan memahami tiga hal sebagai tolok ukur kelayakan menjadi kepala sekolah yang efektif, yaitu :

- 1) Mengapa pendidikan yang berkualitas diperlukan
- 2) Apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan mutu dan produktivitas sekolah, dan
- 3) Bagaimana mengelola sekolah secara efektif untuk mencapai prestasi yang tinggi.

Mulyasa mengutip pendapat Greenfield, bahwa secara umum indikator kepala sekolah efektif dapat diamati dari tiga hal pokok diantaranya :

- 1) Komitmen terhadap visi sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya.
- 2) Menjadikan visi sekolah sebagai pedoman dalam mengelola dan memimpin sekolah.
- 3) Senantiasa menfokuskan kegiatannya terhadap pembelajaran dan kinerja guru di kelas.

Sejalan dengan uraian tersebut di atas, Martin and Millower, Willower and Kmetz berdasarkan hasil kajiannya mengemukakan indikator kepala sekolah yang efektif sebagai berikut :

- 1) Memiliki visi yang kuat tentang masa depan sekolahnya, dan mampu mendorong semua warga sekolah untuk mewujudkannya.
- 2) Memiliki harapan tinggi terhadap prestasi peserta didik dan kinerja seluruh warga sekolah.

- 3) Senantiasa memprogramkan dan menyempatkan diri untuk mengadakan pengamatan terhadap berbagai aktivitas guru dan pembelajaran di kelas serta memberikan umpan balik (*feedback*) yang positif dan konstruktif dalam rangka memecahkan masalah dan memperbaiki pembelajaran.
- 4) Mendorong pemanfaatan waktu secara efisien dan merancang prosedur untuk meminimalisir stres dan konflik negatif.
- 5) Medayagunakan berbagai sumber belajar dan melibatkan seluruh warga sekolah secara kreatif, produktif, dan akuntabel.
- 6) Memantau kemajuan peserta didik baik secara individu maupun kelompok, serta memanfaatkan informasi untuk mengarahkan perencanaan pembelajaran.
- 7) Melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkesinambungan.

Sedangkan pemimpin yang ideal menurut H.U. Syaefullah adalah pemimpin yang memiliki sifat-sifat :

- 1) Adil, yaitu yang meletakkan segala sesuatu secara proporsional, tertib, dan disiplin. Pemimpin yang tidak berat sebelah, dan bijaksana dalam mengambil keputusan.
- 2) Amanah, artinya bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan seluruh titipan aspirasi masyarakat atau bawahannya dan tidak melakukan pengkhianatan.
- 3) Fathanah, artinya memiliki kecerdasan.
- 4) Tablig, artinya menyampaikan segala hal dengan benar, tidak ada yang ditutup-tutupi, terbuka dan menerima saran atau kritik dari bawahannya.
- 5) Shidiq, artinya benar sebagai ciri perilaku pemimpin yang adil.

- 6) Qana”ah, artinya menerima apa adanya, tidak serakah, pandai mensyukuri nikmat Allah SWT.
- 7) Siasah, artinya pemimpin yang pandai mengatur strategi guna memperoleh kemaslahatan bagi masyarakat atau anak buahnya.
- 8) Sabar, artinya pandai mengendalikan hawa nafsu dan menyalurkan seluruh tenaga serta pikirannya dengan kecerdasan emosional yang optimal.

Berdasarkan kualifikasi baik secara umum maupun secara khusus yang harus dimiliki kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya diharapkan kepala sekolah dapat meningkatkan kualitas kerjanya untuk mewujudkan sekolah yang berkualitas. Hal tersebut dikarenakan salah satu kunci yang sangat menentukan keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuannya adalah kepala sekolah. Keberhasilan kepala sekolah dalam mencapai tujuannya secara dominan ditentukan oleh keandalan manajemen sekolah sangat dipengaruhi oleh kapasitas kepemimpinan kepala sekolahnya.

Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah dalam menjalankan tugas kepemimpinannya secara profesional harus memiliki sejumlah kompetensi. Menurut Permendiknas No. 13 Tahun 2007 mengenai Standar Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah menguraikan kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah. Adapun kompetensi-kompetensi tersebut adalah : kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervise, dan sosial. Kompetensi tersebut merupakan syarat yang harus dipenuhi dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Burhanuddin, sejalan dengan hal tersebut mengemukakan bahwa untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan kepala sekolah mengklasifikasikan empat kategori pokok yang berhubungan dengan interdependen sekaligus merupakan aspek kemampuan yang perlu dikembangkan kepala sekolah untuk mendukung efektifitas kepemimpinannya, antara lain :

- 1) Kepribadian (*personality*). Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, dituntut memiliki kemampuan kepribadian atau karakteristik yang positif untuk mendukung keberhasilan dalam menjalankan kepemimpinannya, antara lain: ramah, periang, bersemangat, berani, murah hati, spontan, percaya diri, memiliki mentalitas kuat, dan kepekaan sosial yang tinggi.
- 2) Pemahaman dan penguasaan terhadap tujuan-tujuan pendidikan (*purposes*). Kepala sekolah harus memiliki pemahaman dan wawasan yang luas dalam mengembangkan sekolah, merumuskan program-program sekolah dengan melibatkan semua stakeholder untuk secara bersama mewujudkan tujuan sekolah.
- 3) Pengetahuan (*knowledge*). Kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan yang mumpuni dalam bidang ilmu pengetahuan maupun penguasaan teknologi dan seni terutama yang berkaitan dengan pembelajaran.
- 4) Ketrampilan profesional. Kepala sekolah harus meningkatkan dan mengembangkan ketrampilan-ketrampilan profesional yang berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan. Bidang ketrampilan profesional yang harus dimiliki kepala sekolah, yaitu : ketrampilan teknis (*technical skill*), terkait dengan kemampuan menggunakan metode atau teknik tertentu dalam suatu

tugas secara spesifik, ketrampilan manusiawi (*human skill*) yaitu kepala sekolah harus mampu bekerja sama dengan dan melalui orang lain secara efektif dan berusaha membangun kerja sama yang baik di lingkungan sekolah yang dipimpinnya, ketrampilan konseptual (*conceptual skill*) yaitu kepala sekolah harus memiliki kemampuan yang tinggi dalam aktivitas berpikir dalam menganalisis persoalan, memutuskan dan memecahkan masalah, serta menciptakan gagasan-gagasan penting untuk kemajuan sekolah yang dipimpinnya.

Menurut H. Jodeph Reitz yang dikutip Nanang Fattah, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi efektifitas kepemimpinan adalah sebagai berikut :

- 1) Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
- 2) Harapan dan perilaku atasan.
- 3) Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap gaya kepemimpinan.
- 4) Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.
- 5) Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan
- 6) Harapan dan perilaku rekan¹¹.

¹¹ Nur Aedi, *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta : Gosyen Publishing, 2015), hlm. 122

Faktor-faktor tersebut akan memiliki keterkaitan antara yang satu dengan lainnya. Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang memiliki kemampuan personal dalam menyeimbangkan antara harapan bawahan dan atasan jika pemimpin tersebut sebagai middle manager.

Untuk mengukur keberhasilan pemimpin pada prinsipnya berkaitan dengan tingkat kepedulian seorang pemimpin terlibat dalam suatu organisasi, yaitu apa yang telah dicapai oleh organisasi (*organizational achievement*) yang meliputi : produksi, pendanaan, kemampuan adaptasi dengan program-program inovatif dan lainnya dan pembinaan terhadap organisasi (*organizational maintenance*), yang berhubungan variable kepuasan bawahan, motivasi, dan semangat kerja. Dengan adanya tingkat perubahan *organizational achievement* dan tingkat *organizational maintenance* merupakan indikator yang dapat dipakai untuk menilai keberhasilan suatu kepemimpinan.

Menurut Wahjosumidjo yang mengutip pendapat Ulrich dan Wieland dalam bukunya *Organizational Theory and Design*, mengatakan bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang selalu menghindarkan diri dari perilaku pemimpin yang *opportunism* artinya seorang pemimpin yang semata-mata hendak mencari keuntungan untuk diri sendiri dan kesempatan yang ada.

Kunci sukses kepemimpinan kepala sekolah sebenarnya tidak lain adalah merupakan penerapan konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di sekolah secara utuh. Kunci sukses kepemimpinan kepala sekolah tersebut cukup penting untuk dikembangkan kepala sekolah untuk mewujudkan sekolah menjadi lebih

baik memerlukan usaha yang tidak hanya mengandalkan kemampuan personal saja, tetapi harus melibatkan orang lain atau stakeholder.

Berdasarkan hasil kajian pada berbagai sekolah unggulan yang telah sukses mengembangkan program-programnya, Martin ang Wilower dan Wilower and Kmertz dalam Mulyasa, mengemukakan indikator kepemimpinan kepala sekolah efektif, sebagai berikut :

- 1) Memiliki visi yang kuat tentang masa depan sekolahnya dan mampu mendorong semua warga sekolah untuk mewujudkannya
- 2) Memiliki harapan yang tinggi terhadap prestasi peserta didik dan kinerja seluruh warga sekolah.
- 3) Senantiasa memprogramkan dan menyempatkan diri untuk mengadakan pengamatan terhadap berbagai aktivitas guru dan pembelajaran serta memberikan umpan balik yang positif dan konstruktif dalam memecahkan masalah dan memperbaiki pembelajaran.
- 4) Mendorong pemanfaatan waktu secara efektif dan merancang prosedur untuk meminimalisasi stres dan konflik negatif.
- 5) Mendayagunakan berbagai sumber belajar dan melibatkan seluruh warga sekolah secara kreatif, produktif, dan akuntabel.
- 6) Memantau kemajuan peserta didik secara individual maupun kelompok serta memanfaatkan informasi untuk mengarahkan perencanaan pembelajaran.
- 7) Melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkesinambungan.

Membangun sekolah efektif artinya merumuskan apa yang harus dicapai dan apa yang harus dikerjakan. Maksudnya sasaran pengembangan sekolah

dirancang dan dilaksanakan dengan mengedepankan ekspektasi yang tinggi, sehingga cita-cita sekolah yang telah dirumuskan melalui visi misi dapat dicapai secara efektif.

Sekolah dikatakan efektif apabila terdapat hubungan yang kuat antara apa yang telah dirumuskan untuk dikerjakan dengan hasil yang telah dicapai. Pencapaian sekolah efektif dapat dilakukan dengan memanfaatkan dan menggerakkan semua sumber daya yang ada dan melakukan pengelolaan dengan menggunakan standar yang baik, transparan, resposibel, dan akuntabel yang diarahkan untuk tercapainya visi dan misi sekolah.

Dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) disebutkan bahwa sekolah yang efektif adalah sekolah yang memiliki kualitas atau mutu yang dapat dilihat dari input, proses, dan output. Namun kadang konsep dasar yang terbangun tentang sekolah efektif cenderung terkonsentrasi pada indikator-indikator kuantitatif yang menekankan pada output, khususnya yang berkaitan dengan hasil ujian atau yang berhubungan dengan prestasi belajar siswa.

Input berkaitan dengan segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses yang meliputi sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Sedangkan proses adalah kejadian berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain, dan output adalah merupakan kinerja sekolah yang dapat diukur dari kualitas, produktifitas, efesiensi, inovasi, kualitas kehidupan kerja, dan moral kerja.

2. Implementasi *The Collaborative School Management*

a. Konsep Implementasi

a) Pengertian Implementasi

Konsep implementasi semakin marak dibicarakan seiring dengan banyaknya pakar yang memberikan kontribusi pemikiran tentang implementasi kebijakan sebagai salah satu tahap dari proses kebijakan. Wahab dan beberapa penulis menempatkan tahap implementasi kebijakan pada posisi yang berbeda, namun pada prinsipnya setiap kebijakan publik selalu ditindaklanjuti dengan implementasi kebijakan.¹²

Implementasi dianggap sebagai wujud utama dan tahap yang sangat menentukan dalam proses kebijakan. Pandangan tersebut dikuatkan dengan pernyataan Edwards III bahwa tanpa implementasi yang efektif keputusan pembuat kebijakan tidak akan berhasil dilaksanakan. Implementasi kebijakan merupakan aktivitas yang terlihat setelah dikeluarkan pengarahannya yang sah dari suatu kebijakan yang meliputi upaya mengelola *input* untuk menghasilkan *output* atau *outcomes* bagi masyarakat.

Menurut Purwanto dan Sulistyastuti, “implementasi intinya adalah kegiatan untuk mendistribusikan keluaran kebijakan (*to deliver policy output*) yang dilakukan oleh para implementor kepada kelompok sasaran (*target group*) sebagai upaya untuk mewujudkan kebijakan”.

¹² Musta'in, Ahmad, “*Implementasi Manajemen Supervisi Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran Pendidikan Agama Islam Smp Negeri 2 Bae Kudus Tahun 2016*”. Masters thesis, STAIN Kudus, 2016, hlm. 12-26.

Menurut Agustino, “implementasi merupakan suatu proses yang dinamis, dimana pelaksana kebijakan melakukan suatu aktivitas atau kegiatan, sehingga pada akhirnya akan mendapatkan suatu hasil yang sesuai dengan tujuan atau sasaran kebijakan itu sendiri”.

Ripley dan Franklin (dalam Winarno) menyatakan bahwa implementasi adalah apa yang terjadi setelah undang-undang ditetapkan yang memberikan otoritas program, kebijakan, keuntungan (*benefit*), atau suatu jenis keluaran yang nyata (*tangible output*). Implementasi mencakup tindakan-tindakan oleh sebagai aktor, khususnya para birokrat yang dimaksudkan untuk membuat program berjalan.

Grindle (dalam Winarno), memberikan pandangannya tentang implementasi dengan mengatakan bahwa secara umum, tugas implementasi adalah membentuk suatu kaitan (*linkage*) yang memudahkan tujuan-tujuan kebijakan bisa direalisasikan sebagai dampak dari suatu kegiatan pemerintah.

Kesulitan dalam proses implementasi kebijakan dapat kita lihat dari pernyataan seorang ahli studi kebijakan Eugne Bardach melukiskan kerumitan dalam proses implementasi menyatakan pernyataan sebagai berikut : “Adalah cukup untuk membuat sebuah program dan kebijakan umum yang kelihatannya bagus diatas kertas. Lebih sulit lagi merumuskannya dalam kata-kata dan slogan-slogan yang kedengannya mengenakan bagi telinga pemimpin dan para pemilih yang mendengarkannya. dan lebih sulit lagi untuk melaksanakannya dalam bentuk cara yang memuaskan semua orang termasuk mereka anggap klien”.

Dari berbagai defenisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa implementasi adalah serangkaian tindakan yang dilakukan oleh berbagai aktor pelaksana kebijakan dengan sarana-sarana pendukung berdasarkan aturan-aturan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

b) Teori-Teori Implementasi

Ada beberapa teori implementasi di antaranya:

a. Model Implementasi oleh Goerge C. Edward III

Model implementasi kebijakan yang berspektif *top down* yang dikembangkan oleh George C. Edward III. Edward III menamakan model implementasi kebijakan publiknya dengan *Direct and Indirect Impact on Implementation*. Dalam pendekatan teori ini terdapat empat variabel yang mempengaruhi keberhasilan impleementasi suatu kebijakan, yaitu : 1. Komunikasi; 2. Sumberdaya; 3. Disposisi; dan 4. Struktur birokrasi.

1) Komunikasi

Variabel pertama yang mempengaruhi keberhasilan implementasi suatu kebijakan menurut Goerge C. Edward III (dalam Agustino), adalah komunikasi. Komunikasi, menurutnya sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan dari implementasi kebijakan publik. Implementasi yang efektif terjadi apabila para pembuat keputusan sudah mengetahui apa yang akan mereka kerjakan.

Pengetahuan atas apa yang akan mereka kerjakan dapat berjalan apabila komunikasi berjalan dengan baik, sehingga setiap keputusan kebijakan dan peraturan impleementasi harus ditansmisikan (atau dikomunikasikan) kepada bagian personalia yang tepat. Selain itu, kebijakan yang dikomunikasikan pun

harus tepat, akurat, dan konsisten. Komunikasi (atau pentransmisian informasi) diperlukan agar para pembuat keputusan dan para implementor akan semakin konsisten dalam melaksanakan setiap kebijakan yang akan diterapkan dalam masyarakat.

Terdapat tiga indikator yang dapat dipakai dalam mengukur keberhasilan variabel komunikasi yaitu : a) Transmisi; penyaluran komunikasi yang baik akan dapat menghasilkan suatu implementasi yang baik pula. Seringkali yang terjadi dalam penyaluran komunikasi adalah adanya salah pengertian (*misscommunication*). b) Kejelasan; komunikasi yang diterima oleh para pelaksana kebijakan (*street-level-bureuarats*) haruslah jelas dan tidak membingungkan (tidak ambigu/mendua) ketidakjelasan pesan kebijakan tidak selalu menghalangi implelementasi, pada tataran tertentu, para pelaksana membutuhkan fleksibilitas dalam melaksanakan kebijakan. Tetapi pada tataran yang lain hal tersebut justru akan menyelewengkan tujuan yang hendak dicapai oleh kebijakan yang telah ditetapkan. c) Konsistensi; perintah yang diberikan dalam melaksanakan suatu komunikasi haruslah konsisten dan jelas untuk diterapkan atau dijalankan. Karena jika perintah yang diberikan sering berubah-ubah, maka dapat menimbulkan kebingungan bagi pelaksana di lapangan.

2) Sumber daya

Variabel kedua yang mempengaruhi keberhasilan implementasi suatu kebijakan adalah sumber daya. Sumber daya merupakan hal penting lainnya dalam mengimplementasikan kebijakan, menurut Goerge C.Edward III (dalam Agustino), Indikator sumber daya terdiri dari beberapa elemen, yaitu: a) Staf;

sumberdaya utama dalam implementasi kebijakan adalah staf. Kegagalan yang sering terjadi dalam implementasi kebijakan salah satunya disebabkan oleh karena staf yang tidak mencukupi, memadai, ataupun tidak kompeten di bidangnya. Penambahan jumlah staf dan implementor saja tidak cukup, tetapi diperlukan juga kecukupan staf dengan keahlian dan kemampuan yang diperlukan (kompeten dan kapabel) dalam mengimplementasikan kebijakan atau melaksanakan tugas yang diinginkan oleh kebijakan itu sendiri.

b) Informasi; dalam implementasi kebijakan, informasi mempunyai dua bentuk, yaitu pertama informasi yang berhubungan dengan cara melaksanakan kebijakan. Implementor harus mengetahui apa yang harus mereka lakukan saat mereka diberi perintah. Kedua, informasi mengenai data kepatuhan dari para pelaksana terhadap peraturan dan regulasi pemerintah yang telah ditetapkan. Implementer harus mengetahui apakah orang yang terlibat di dalam pelaksanaan kebijakan tersebut patuh terhadap hukum.

c) Wewenang; pada umumnya kewenangan harus bersifat formal agar perintah dapat dilaksanakan. Kewenangan merupakan otoritas atau legitimasi bagi para pelaksana dalam melaksanakan kebijakan yang ditetapkan secara politik. Ketika wewenang nihil, maka kekuatan para implementor dimata publik tidak terlegitimasi, sehingga dapat menggagalkan proses implementasi kebijakan. Tetapi dalam konteks yang lain, ketika wewenang formal tersebut ada, maka sering terjadi kesalahan dalam melihat efektivitas kewenangan. Disatu pihak, efektivitas akan menyusut manakala wewenang diselewengkan oleh para pelaksana demi kepentingannya sendiri atau demi kepentingan kelompoknya.

d) Fasilitas; fasilitas fisik juga merupakan faktor penting dalam implementasi

kebijakan. Implementor mungkin memiliki staf yang mencukupi, mengerti apa yang harus dilakukan dan memiliki wewenang untuk melaksanakan tugasnya, tetapi tanpa adanya fasilitas pendukung (sarana dan prasarana) maka implementasi kebijakan tersebut tidak akan berhasil.

3) Disposisi

Variabel ketiga yang mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan adalah disposisi. Hal-hal penting yang perlu dicermati pada variabel disposisi, menurut Goerge C.Edward III (dalam Agustino), adalah : a. Pengangkatan birokrat; disposisi atau sikap pelaksana akan menimbulkan hambatan-hambatan yang nyata terhadap implementasi kebijakan apabila personil yang ada tidak melaksanakan kebijakan-kebijakan yang diinginkan oleh pejabat-pejabat tinggi. Karena itu, pemilihan dan pengangkatan personil pelaksana kebijakan haruslah orang-orang yang memiliki dedikasi pada kebijakan yang telah ditetapkan. b. Insentif; Edward menyatakan bahwa salah satu teknik yang disarankan untuk mengatasi masalah kecenderungan para pelaksana adalah dengan memanipulasi insentif. Oleh karena itu, pada umumnya orang bertindak menurut kepentingan mereka sendiri, maka manipulasi insentif oleh para pembuat kebijakan mempengaruhi tindakan para pelaksana kebijakan.

4) Struktur birokrasi

Keberhasilan implementasi kebijakan publik adalah struktur birokrasi. Walaupun sumber daya untuk melaksanakan suatu kebijakan tersedia, atau para pelaksana kebijakan mengetahui apa yang seharusnya dilakukan, dan mempunyai keinginan untuk melaksanakan suatu kebijakan, kemungkinan kebijakan tersebut

tidak dapat dilaksanakan atau direalisasikan karena terdapatnya kelemahan dalam struktur birokrasi. Kebijakan yang begitu kompleks menuntut adanya kerjasama banyak orang, ketika struktur birokrasi tidak kondusif pada kebijakan yang tersedia, maka hal ini akan menyebabkan sumber daya-sumber daya menjadi tidak efektif dan menghambat jalannya kebijakan. Birokrasi sebagai pelaksana sebuah kebijakan harus dapat mendukung kebijakan yang telah diputuskan secara politik dengan jalan melakukan koordinasi dengan baik.

Dua karakteristik, menurut Edward III, yang dapat mendongkrak kinerja struktur birokrasi/organisasi kearah yang lebih baik, yaitu dengan melakukan : a) *Standar Operating Procedures* (SOP); adalah suatu kegiatan rutin yang memungkinkan para pegawai (atau pelaksana kebijakan/administrator/birokrat) untuk melaksanakan kegiatan-kegiatannya setiap hari sesuai dengan standar yang ditetapkan atau standar minimum yang dibutuhkan dan b) Fragmentasi; adalah upaya penyebaran tanggungjawab kegiatan-kegiatan atau aktivitas-aktivitas pegawai diantara beberapa unit kerja.

b. Model Donald Van Metter dan Carl Van Horn

Enam variabel menurut Van Metter dan Van Horn, yang mempengaruhi kinerja kebijakan yaitu :

1) Ukuran dan Tujuan Kebijakan.

Kinerja implementasi kebijakan dapat diukur keberhasilannya jika dan hanya jika ukuran dan tujuan dari kebijakan memang realistis dengan sosio-kultur yang ada di level pelaksana kebijakan.

2) Sumberdaya

Keberhasilan proses implementasi kebijakan sangat tergantung dari kemampuan memanfaatkan sumber daya yang tersedia

3) Karakteristik Agen Pelaksana

Pusat perhatian pada agen pelaksana meliputi organisasi formal dan organisasi informal yang akan terlibat dalam implementasi kebijakan (publik) akan sangat banyak dipengaruhi oleh ciri-ciri yang tepat serta sesuai dengan para agen pelaksananya. Selain itu, cakupan atau luas wilayah implementasi kebijakan perlu juga diperhitungkan manakala hendak menentukan agen pelaksana. Semakin luas cakupan implementasi kebijakan, maka seharusnya semakin besar pula agen yang dilibatkan.

4) Sikap/Kecenderungan (*Disposition*) para pelaksana.

Sikap penerimaan atau penolakan dari agen pelaksana akan sangat banyak mempengaruhi keberhasilan atau tidaknya kinerja implementasi kebijakan publik. Hal ini sangat mungkin terjadi oleh karena kebijakan yang dilaksanakan bukanlah hasil formulasi orang-orang yang terkait langsung terhadap kebijakan yang mengenal betul persoalan dan permasalahan yang mereka rasakan.

5) Komunikasi Antarorganisasi dan Aktivitas Pelaksana.

Koordinasi merupakan mekanisme yang ampuh dalam implementasi kebijakan publik. Semakin baik koordinasi komunikasi diantara pihak-pihak yang terlibat dalam suatu proses implementasi, maka asumsinya kesalahan-kesalahan akan sangat kecil untuk terjadi dan begitu pula sebaliknya.

6) Lingkungan Ekonomi, Sosial, dan Politik.

Hal terakhir yang perlu diperhatikan guna menilai kinerja implementasi publik dalam persepektif yang ditawarkan oleh Van Metter dan Van Horn adalah sejauh mana lingkungan *eksternal* turut mendorong keberhasilan kebijakan publik yang telah ditetapkan. Lingkungan sosial, ekonomi, dan politik yang tidak kondusif dapat menjadi penyebab dari kegagalan kinerja implementasi kebijakan.

c. Model Ripley dan Franklin

Dalam buku yang berjudul *Policy Implementation and Bureacracy*, Randall B. Ripley and Grace A. Franklin, menulis tentang *three conceptions relating to successful implementation*. Sehubungan dengan *three dominant ways of thinking about successful implementation* tersebut, selanjutnya mereka menyatakan ada *analist and actors* yang berpendapat bahwa implementasi kebijakan yang berhasil dinilai, pertama, memakai ukuran tingkat kepatuhan (*degree of compliance*). Namun, yang kedua, ada juga yang mengukur adanya kelancaran rutinitas fungsi. Oleh karena Ripley dan Franklin menganggap kedua parameter tersebut “*is too narrow and have limites political interest*”, maka mereka mengajukan *perspective* yang ketiga, yaitu dampak yang diinginkan. Mereka mengutarakan ini dengan mengatakan “*we advance a third persepective, which is that successful implementation leads to desired... impact from whatever program is being analyzed.*” Jadi ada 3 perspektif untuk mengukur keberhasilan implemementasi kebijakan.

Dalam penelitian ini, ketiga perspektif itu dipakai sebagai pedoman untuk mengukur keberhasilan implementasi program kemitraan. Hal ini dikarenakan ketiga persepektif tersebut tidak kontradiksi satu dengan yang lain, bahkan

mereka saling melengkapi sehingga ketiga persepektif tersebut lebih holistic, oleh karenanya cocok dengan penelitian ini. Ketiga measurement tersebut adalah :

- 1) Tingkat kepatuhan pada ketentuan yang berlaku.
- 2) Lancarnya pelaksanaan rutinitas fungsi
- 3) Terwujudnya kinerja dan dampak yang dikehendaki.

Pendapat Ripley dan Franklin diatas menunjukkan bahwa keberhasilan suatu implementasi akan ditentukan bagaimana tingkat kepatuhan, lancarnya rutinitas fungsi lembaga , dan hasil kebijakan yang sesuai dengan rencana dari kebijakan.

a. Konsep *The Collaborative School Management*

Dari sudut istilah, manajemen berasal dari kata kerja “*manage*”. Kata ini, menurut kamus *The Random House Dictionary Of The English Language, College Edition*, berasal dari bahasa italia “*manegg (iare)*” yang bersumber pada perkataan latin “*manus*” yang berarti “tangan”.¹³ Secara harfiah *manegg (iare)* berarti “menangani atau melatih kuda”, sementara secara maknawiah berarti “memimpin, membimbing atau mengatur”. Ada juga yang berpendapat bahwa manajemen berasal dari kata kerja bahasa inggris “*to manage*” yang sinonim dengan *to band, to control*, dan *to guide* (mengurus, memeriksa, dan memimpin). Untuk itu, dari asal kata ini manajemen dapat diartikan pengurus, pengendalian, memimpin atau membimbing. Manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, penggiatan dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-

¹³ Mulyono, MA. *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*, (Jogjakarta:Ar-Ruzz Media, 2008), hlm. 16-18.

sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lain. Dalam kegiatan pendidikan, manajemen dapat diartikan sebagai perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan, dan evaluasi dalam kegiatan pendidikan yang dilakukan oleh pengelola pendidikan untuk membentuk peserta didik yang berkualitas sesuai dengan tujuan.

Manajemen kolaboratif merupakan siklus tahapan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Pengelolaan Bersama (*Collaborative Management*) adalah pembagian kewenangan politis, pendanaan, dan administrasi antar para pihak yang mewakili berbagai lapisan kelembagaan pemerintah, masyarakat sipil dan sektor swasta.¹⁴ Dalga menyimpulkan bahwa iklim kerjasama dan gaya kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi secara signifikan dengan kinerja guru baik secara sendiri sendiri maupun bersama-sama.¹⁵

Kerjasama merupakan salah satu bentuk interaksi sosial. Menurut Poerwono mengemukakan bahwa kerjasama adalah keadaan dimana terdapat orang yang bekerja bersama-sama dalam organisasi untuk memperoleh hasil yang sebesar-besarnya. Ia adalah suatu proses sosial yang paling dasar. Biasanya kerjasam melibatkan pembagian tugas, dimana setiap orang mengerjakan setiap pekerjaan yang merupakan tanggung jawabnya demi tercapai tujuan bersama. Lebih lanjut, Arikunto menyatakan kerjasama dapat memberikan keuntungan bagi suatu organisasi dan pengaruh baik bagi para anggotanya, kerjasama dapat

¹⁴ Djuhendy Tadjudin. 2000. *Manajemen Kolaboratif*. Penerbit Pustaka Latin

¹⁵ Aini Safitri, Candra Wijaya, Edi Saputra. *Hubungan antara kerjasama kepala sekolah dengan komite sekolah dan kepuasan kerja dengan motivasi kerja kepala sekolah smp sekabupaten aceh tamiang*. AT-TAZAKKI: Vol. 2 No. 2 Juli-Desember 2018. hlm. 213

mempertinggi produktivitas dibandingkan bila bekerja sendiri-sendiri. Dengan kerjasama dapat di ciptakan keselarasan hubungan antar manusia, antar kelompok dan antar organisasi. Dan dengan kerjasama yang baik maka dapat memberikan mampaat bagi semua anggota organisasi.¹⁶

Berdasarkan defenisi di atas, kerjasama dapat diartikan sebagai upaya menghimpun kekuatan guna menyelesaikan pekerjaan besar atau berat dalam organisasi untuk menjalani pekerjaan oleh beberapa orang yang saling terkait, terkoodinir untuk memperoleh hasil yang maksimal.

Kerjasama di dalam suatu organisasi sangatlah diutamakan, demi terciptanya suasana yang kondusif, dimana para bawahan merasa diharagai dan tidak salah dijadikan bahan pertimbangan dalam setiap usulan guru- guru dan staf-staf sekolah demi kemajuan organisasi sekolah. Sekolah adalah sebuah lembaga pendidikan dirancang untuk pembelajaran. Peserta didik dibawah pengawasan pendidik dalam upaya menciptakan peserta didik. Agar dapat mengalami perkembangan dan kemajuan setelah melalui proses pembelajaran. Dan tujuan pendidikan dapat dicapai. Oleh karena itu, setiap individu yang ada didalam lingkungan sekolah harus memahami dan menguasai peranan organisasi dan hubungan kerjasama antara individu didalamnya.

Dalam pandangan Islam, bentuk kerjasama ini sesungguhnya menunjukkan bahwa manusia merupakan makhluk sosial dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya di masyarakat, kepemilikan harta dan anugerah-anugerah Ilahi kepada masyarakat dan semua manusia, serta persoalan persaudaraan laki-laki dan

¹⁶ Yusni Sari. *Peningkatan Kerjasama di Sekolah*. Bahana Manajemen Pendidikan : Vol. 1 No. 1 Oktober 2013. hlm. 4

perempuan seagama. Dari sisi bahwa manusia pada dasarnya adalah makhluk sosial dan sangat banyak kebutuhan-kebutuhannya terpenuhi di masyarakat, oleh itu, manusia harus bekerja sama dengan orang lain di masyarakat. Kehidupan manusia tergantung dari keterlibatannya dalam kehidupan kemasyarakatannya dengan orang lain. Asas agama Islam adalah hidup bersama dan hubungan seseorang dengan masyarakat karena seorang individu memiliki keterbatasan. Oleh itu, manfaat-manfaat yang diperoleh dari masyarakat, tidak pernah sebanding manfaat-manfaat yang diperoleh dari individu karena keterbatasannya. Oleh itu, agama Islam memerintahkan kepada pengikutnya dalam mengerjakan pekerjaan-pekerjaan baik selalu bekerja sama dengan orang lain dan ketika individu-individu bekerja sama dan memiliki hubungan kemasyarakatan, spirit persatuan yang berhembus dalam anatomi mereka akan menjaga mereka dari perpecahan, sehingga Islam sangat memandang penting keikutsertaan dalam masyarakat. Allah SWT dalam Al Qur'an berfirman dalam Surat Al- Maidah ayat 2 sebagai berikut:¹⁷

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَحِلُّوا شَعَابِرَ اللَّهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا الْهَدْيَ وَلَا الْقَلَائِدَ وَلَا أَمِينَةَ الْبَيْتِ
الْحَرَامِ يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِّن رَّبِّهِمْ وَرِضْوَانًا وَإِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَا نُ قَوْمٍ أَن
صَدُّوكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَن تَعْتَدُوا وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ
وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

¹⁷ Aini Safitri, Candra Wijaya, Edi Saputra. *Hubungan antara kerjasama kepala sekolah dengan komite sekolah dan kepuasan kerja dengan motivasi kerja kepala sekolah smp sekabupaten aceh tamiang*. AT-TAZAKKI: Vol. 2 No. 2 Juli-Desember 2018. hlm. 218-219

Artinya : Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah.

Tak diragukan lagi bahwa di dalam setiap masyarakat, terdapat orang-orang yang fakir dan miskin, orang-orang yang tidak memiliki kemampuan bekerja dan pendapatannya tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan mereka. Dengan memperhatikan bahwa menurut sudut pandang agama Islam, semua manusia adalah makhluk Allah SWT dan semua kekayaan pada dasarnya kepunyaan-Nya, maka kita harus memenuhi kebutuhan-kebutuhan individu-individu ini dalam batasan yang memungkinkan dan dapat diterima. Masalah ini membuktikan betapa pentingnya menjalin kerja sama dengan sesama individu dalam masyarakat. Jelaslah bahwa apabila diantara manusia dalam sebuah masyarakat memiliki semangat kerjasama yang besar, maka hal itu menjadi modal dalam kemajuan materi dan spiritual masyarakat karena kerjasama dan saling tolong menolong adalah sarana yang tepat untuk kemajuan dan perkembangan semua sisi di masyarakat.

Kolaborasi yang tepat diantara kepala sekolah dan guru akan menghasilkan perspektif yang sama dalam mencapai visi yang ada di sekolah. Selain itu, keduanya harus mampu menjadi model baik bagi siswa, karena siswa cenderung lebih memilih apa yang ditampilkan oleh guru dan kepala sekolah mereka dibanding teman mereka sendiri. Penekanan pada aspek personal dan kepribadian juga akan berpengaruh terhadap proses kolaborasi ini.

Terciptanya pendidikan yang sesuai dengan amanah undang-undang adalah suatu hal yang harus dibangun dengan kerjasama dan kerjasama semua elemen

penting dalam sistem pendidikan nasional Indonesia saat ini. Sistem pendidikan yang baik tercipta ketika sekolah dipimpin oleh kepala sekolah yang kompeten dan kreatif, juga mereka yang mampu membina hubungan yang baik dengan guru-guru di sekolah tersebut. Selain itu guru-guru dengan kepribadian dan kompetensi yang sesuai akan mendukung terciptanya suasana belajar yang baik dan mendorong siswanya untuk aktif berprestasi dan menjadikan mereka pribadi yang baik.

kerjasama yang baik akan menghasilkan tujuan yang baik pula. Seperti halnya tujuan sekolah adalah menciptakan sekolah yang efektif adalah sekolah yang memiliki ciri utama meliputi: kepemimpinan instruksional yang kuat, harapan yang tinggi terhadap prestasi siswa, adanya lingkungan belajar yang tertib dan nyaman, menekankan kepada keterampilan dasar, pemantauan secara kontiniu terhadap kemajuan siswa, dan terumuskan tujuan sekolah secara jelas. Adapun upaya-upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkn kerjasama tersebut adalah (1) kerjasama antara kepala sekolah dengan guru, melalui sosialisasi program yang sudah dirancang kepada guru dalam bentuk rapat dan menampung usulan-usulan guru, (2) kerjasama antara guru dengan guru, melalui penciptaan hubungan yang harmonis baik itu hubungan kedinasan dan hubungan sosial sehari-hari, ibarat hubungan saudara kandung dalam sebuah keluarga, (3) kerjasama sekolah dengan masyarakat (orangtua murid, komite, dan masyarakat umum), hal ini bisa bersipat akademik maupun non akademi.

Uraian di atas menggambarkan bahwa dalam pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan disuatu ssekolah sangat diprelukan adanya kerjasama

yang baik antar personil sekolah (kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan lainnya, dan bahkan dengan orangtua/komite sekolah) guna mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Dengan adanya kerjasama ini, cita-cita pendidikan yang bermutu di harapkan dapat tercapai sebagaimana mestinya. Sebaliknya, jika suasana sekolah tidak harmonis, kerjasama antar personil sekolah tidak terjalin baik, maka juga akan berpengaruh negatif terhadap pencapaian tujuan pendidikan. Seperti halnya beberapa fenomena kurangnya kerjasama yang secara umum terlihat di Sekolah Dasar.

B. Hasil Penelitian yang Relevan

1. Aini Safitri, Candra Wijaya, Edi Saputra. Vol. 2 No. 2 Juli-Desember (2018) “Hubungan antara kerjasama kepala sekolah dengan komite sekolah dan kepuasan kerja dengan motivasi kerja kepala sekolah smp sekabupaten aceh tamiang”. Tujuan penelitian untuk mengetahui: (1) hubungan antara kerjasama komite sekolah dengan motivasi kerja kepala sekolah, (2) hubungan antara kepuasan kerja dengan motivasi kerja kepala sekolah, dan (3) hubungan antara kerjasama komite sekolah dan kepuasan kerja secara bersama-sama dengan motivasi kerja kepala sekolah.
2. Tria Mardiana, dkk. Vol. 20, No. 1, Maret (2017) “manajemen mutu kerjasama kepala sekolah sebagai peningkatan kualitas dan akreditasi sekolah dasar di kabupaten-kota magelang”. Tujuan program ini adalah mengetahui langkah-langkah pelatihan mutu kerjasama dan mengoptimalkan pelatihan manajemen mutu kerjasama. Hal ini didasari pada permasalahan yang terjadi

pada mitra yaitu kurangnya perhatian Kepala Sekolah dalam kerjasama lembaga, bentuk kerjasama-kerjasama yang dimiliki oleh sekolah kurang maksimal, dan terbatasnya sumber dana yang dimiliki sekolah dalam peningkatan mutu.

3. Yusni Sari. Vol. 1 No. 1 Oktober (2013) “Peningkatan Kerjasama di Sekolah”. Adapun upaya-upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kerjasama tersebut adalah (1) kerjasama antara kepala sekolah dengan guru, melalui sosialisasi program yang sudah dirancang kepada guru dalam bentuk rapat dan menampung usulan-usulan guru, (2) kerjasama antara guru dengan guru, melalui penciptaan hubungan yang harmonis baik itu hubungan kedinasan dan hubungan sosial sehari-hari, ibarat hubungan saudara kandung dalam sebuah keluarga, (3) kerjasama sekolah dengan masyarakat (orang tua murid, komite, dan masyarakat umum), hal ini bisa bersipat akademik maupun non akademik.

Sedangkan perbedaan pada subyek dan obyek fokus penelitian dalam penyusunan tesis dengan penelitian sebelumnya yang berjudul “Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi *The Collaborative School Management (CSM)* di SD Negeri 63 Bengkulu Selatan” yaitu :

3. Peran kepala sekolah dalam implementasi *the collaborative school management* di SD Negeri 63 Bengkulu Selatan
4. Hasil yang dicapai dalam implementasi *the collaborative school management* di SD Negeri 63 Bengkulu Selatan

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Dalam dunia pendidikan pendekatan penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dan kuantitatif. Dalam penulisan tesis ini peneliti menggunakan pendekatan penelitian kualitatif jenis fenomenologi, di mana dalam penelitian ini lebih menekankan pada makna dan proses daripada hasil suatu aktivitas, serta data yang dihasilkan berupa deskriptif bukan angka-angka. Analisis yang cocok untuk digunakan oleh peneliti adalah analisis kualitatif (non statistik) sesuai tujuan dan maksud penelitian di bidang pendidikan. Penelitian ini dimaksudkan untuk mengembangkan keefektifan produk yang digunakan di sekolah tentang sistem manajemen yang diharapkan untuk peningkatan mutu pendidikan Bogdan dan Taylor mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang atau perilaku yang dapat diamati dan berupaya menggali makna dari suatu fenomena. Menurut Sugiono penelitian kualitatif adalah penelitian yang obyeknya bersifat alamiah, di mana peneliti sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data secara induktif, dan hasil penelitiannya lebih menekankan makna.¹⁸

Tujuan penelitian kualitatif ini adalah untuk memperoleh pemahaman tentang organisasi yaitu peran kepala sekolah dalam peningkatan mutu sekolah

¹⁸Sugiyono, *Metode Penelitian Tindakan Komprehensif*, (Bandung:Alfabeta, 2015), hlm. 1

berdasarkan implementasi *the collaborative school management* membuat instrumen sendiri untuk mendapatkan data primer dan menggunakan data sekunder dengan cara memanfaatkan data yang telah ada seperti dokumentasi, data statistik, foto-foto, dan lainnya.

Sedang jenis penelitian yang dipakai oleh peneliti adalah kualitatif deskriptif yang mempelajari masalah-masalah yang ada serta tata kerja yang berlaku. Penelitian deskriptif kualitatif ini bertujuan untuk mendeskripsikan apa saja yang saat ini berlaku. Di dalamnya terdapat upaya mendeskripsikan, mencatat, mengalasis, dan menginterpretasikan kondisi yang sekarang ini terjadi yang bertujuan untuk memperoleh informasi-informasi tentang kondisi yang ada.

B. Tempat atau Lokasi Penelitian

Tempat penelitian yang berkaitan dengan sasaran permasalahan penelitian juga merupakan salah satu sumber data yang bisa dimanfaatkan oleh peneliti.¹⁹ Tempat dilaksanakannya dan subyek dalam penelitian ini adalah Kepala Sekolah SD Negeri 63 Bengkulu Selatan. Obyek penelitiannya adalah “Peran Kepala Sekolah Dalam Implementasi *The Collaborative School Management*”.

C. Subjek/Informan Penelitian

Dalam penelitian kualitatif ini narasumber sangat penting perannya sebagai individu yang memiliki informasi yang terkait dengan penelitian. Narasumber tidak hanya sekedar memberikan tanggapan yang dibutuhkan peneliti tetapi ia

¹⁹ Mardalis, *Metode Penelitian Suatu pendekatan Proposal*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1999), hlm. 26

dapat lebih memilih arah dan selera peneliti sendiri dalam menyajikan informasi yang dimiliki, sehingga antara peneliti dan narasumber di sini memiliki posisi yang sama. Informan dalam penelitian ini adalah pelaku yang terlibat langsung dan benar-benar tahu dan menguasai masalah. Pelaku adalah Kepala Sekolah dan Guru SD Negeri 63 Bengkulu Selatan, yang terletak di Desa Pajar Bulan Kecamatan Kedurang Kabupaten Bengkulu Selatan.

D. Sumber Data Peneliti

Data merupakan unit informasi yang direkam media yang dapat dibedakan dengan lain, dapat dianalisis dan relevan dengan problema tertentu. Data merupakan keterkaitan antara informasi dalam artian bahwa data harus mengungkapkan kaitan antara sumber informasi dan bentuk simbolik asli pada satu sisi.²⁰

Sumber data dalam penelitian ini terbagi menjadi dua, yaitu sumber data primer dan sumber data skunder. Adapun penjelasan mengenai data primer dan data skunder adalah sebagai berikut:

1. Data Primer

Data primer adalah segala informasi, fakta dan realita yang terkait atau relevan dengan penelitian, dimana kaitan dan relevansinya sangat jelas, bahkan secara langsung disebut sebagai data utama (primer), karena sumber tersebut menjadi penentu utama yang menentukan berhasil atau tidaknya sebuah penelitian

²⁰ Ahmad Tanzeh, *Metodologi Penelitian Praktis*, (Yogyakarta: Teras, 2011), hlm. 79.

yang akan dilakukan. Yang menjadi sumber utama atau data primer dalam penelitian ini adalah kepala sekolah SD Negeri 63 Bengkulu Selatan.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah segala informasi, fakta dan realita yang juga terkait atau relevan dengan penelitian, namun tidak secara langsung atau tidak begitu jelas relevansinya. Bahkan data sekunder ini lebih bersifat kulitnya saja, yang tidak mampu menggambarkan substansi terdalam dari informasi, fakta dan realita yang akan dikaji atau diteliti. Sebagai data pendukung (data sekunder), informasi ini memang tidak menentukan, akan tetapi data ini bisa memperjelas sebuah realita dalam pelaksanaan penelitian.²¹

Sumber data sekunder dalam penelitian ini yaitu berupa data dan dokumentasi yang berkaitan dengan peran kepala sekolah dalam implementasi *the collaborative school management* di SD Negeri 63 Bengkulu Selatan.

E. Instrumen Penelitian

Suharsimi Arikunto menyatakan bahwa instrument penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, lebih cermat, lengkap dan sistematis sehingga lebih mudah untuk diolah. Berdasarkan teknik pengumpulan data yang digunakan, maka instrument penelitian ini menggunakan panduan wawancara dan panduan dokumentasi.

²¹ Ibrahim, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2015), h. 68

F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan salah satu bagian terpenting dalam penelitian. Dalam tesis ini menggunakan teknik pengumpulan data yang meliputi:

1. Observasi

Metode observasi adalah “pengamatan atau pencatatan secara fenomena terhadap hal yang diselidiki”.²² Metode ini digunakan peneliti menggunakan teknik observasi agar dapat mengamati secara realistik tentang peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan dengan konsep *the collaborative school management* di SD Negeri 63 Bengkulu Selatan. Menurut J.P Spradley terdapat tiga komponen yang dapat diamati yakni ruang, pelaku, dan kegiatan (aktivitas).

2. Metode Wawancara

Wawancara adalah suatu proses tanya jawab lisan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih.²³ Metode wawancara yang akan dilakukan adalah wawancara bebas, di mana pewawancara dapat menanyakan informasi data yang dibutuhkan dan dikumpulkan sesuai dengan fokus penelitian yang akan dilakukan.

3. Metode Dokumentasi

Dokumentasi adalah metode yang digunakan untuk mencari data mengenai sesuatu hal atau variable berupa catatan, transkrip, buku, majalah, agenda dan sebagainya.²⁴ Pengumpulan data melalui metode ini digunakan untuk melengkapi

²² Sugiono, *Metode Penelitian Tindakan Komprehensif*, (Bandung:Alfabeta, 2015), hlm. 218

²³ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta:Rineka Cipta, 2002), hlm. 132.

²⁴ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta:Rineka Cipta, 2002) cet. Ke-12, hlm. 231.

data yang diperoleh dari hasil observasi dan wawancara. Dokumentasi diperlukan agar peneliti dapat memperoleh data lainnya yang tersimpan dalam bentuk dokumen seperti catatan harian, foto, dan lain sebagainya.

G. Teknik Keabsahan Data

Sebagaimana pentingnya kedudukan data dalam penelitian, memastikan kebenaran data juga menjadi pekerjaan yang tak boleh diabaikan oleh peneliti.²⁵ Maka dari itu keabsahan data adalah bagian yang penting dalam penelitian. Teknik yang dipakai untuk menguji keabsahan data peneliti yaitu ketekunan pengamatan dan triangulasi.

Ketekunan pengamatan merupakan teknik pengumpulan data yang banyak digunakan dalam penelitian. Dalam penelitian sosial yang bersifat kualitatif, pengamatan menjadi teknik utama dan memiliki peran yang sangat signifikan. Melalui pengamatan, seorang peneliti bisa memahami keadaan objek, mempelajari situasinya, menjelaskan dan menafsirkannya menjadi sebuah data penelitian.

Dalam konteks pemeriksaan keabsahan data, ketekunan pengamatan dapat dimaknai sebagai upaya mencari secara konsisten interpretasi dengan berbagai cara dalam kaitannya dengan proses analisis yang konstan.

Jadi dapat disimpulkan dalam penelitian ini, peneliti dituntut untuk fokus mengamati setiap kejadian, kegiatan yang terjadi di lapangan, khususnya di SD

²⁵ Ibrahim, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, h. 119

Negeri 63 Bengkulu Selatan agar data yang diperoleh bisa relevan dengan realita yang terjadi di lapangan.

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data penelitian dengan cara membandingkan antara sumber, teori maupun metode atau teknik penelitian. Oleh karena itu, Moleong membagi teknik pemeriksaan keabsahan data ini menjadi beberapa bagian, yaitu:

- a. Triangulasi sumber sebagai salah satu teknik pemeriksaan keabsahan data dilakukan dengan cara membandingkan data yang diperoleh dari masing-masing narasumber.
- b. Triangulasi teknik dilakukan dengan cara membandingkan data yang dihasilkan dari beberapa teknik yang beda, yang digunakan dalam penelitian.
- c. Triangulasi teori dilakukan dengan cara membandingkan beberapa teori yang terkait secara langsung dengan data penelitian.

Teknik triangulasi setidaknya ada tiga jalan yang dapat dilakukan oleh peneliti menurut Moleong, yaitu mengajukan berbagai macam variasi pertanyaan, mengeceknya dengan berbagai sumber data, dan memanfaatkan berbagai metode agar pengecekan keterpercayaan dapat dilakukan.²⁶Jadi dapat disimpulkan bahwa peneliti harus kreatif dan sigap dalam membandingkan antara teori dengan masalah yang terjadi dilapangan.

²⁶ Ibrahim, *Metode Penelitian Kualitatif*, h. 123

H. Teknik Analisis Data

Setiap peneliti pasti memerlukan analisis data dalam melakukan penelitian. Analisis data merupakan kegiatan yang sangat penting dalam sebuah penelitian. Bahkan penelitian ini sendiri adalah bagian dari kerja analisis yang dilakukan oleh seorang ilmuwan.²⁷ Maka dari itu, analisis data dalam penelitian kualitatif ini penulis menggunakan Miles dan Huberman, yang terdiri sebagai berikut:

1. Reduksi data adalah proses dimana seorang peneliti perlu melakukan telaahan awal terhadap data-data yang telah dihasilkan, dengan cara melakukan pengujian data dalam kaitannya dengan aspek atau fokus penelitian.
2. Penyajian data merupakan upaya menampilkan, memaparkan atau menyajikan data. Sebagai sebuah langkah kerja analisis, *display* data dapat dimaknai sebagai upaya menampilkan, memaparkan dan menyajikan secara jelas data-data yang dihasilkan dalam bentuk gambar, grafik, bagan, table dan sejenisnya.
3. Penarikan kesimpulan atau verifikasi. Pada tahap ini peneliti dapat melakukan konfirmasi dalam rangka mempertajam data dan memperjelas pemahaman dan tafsiran yang telah dibuat sebelum sampai pada akhir penelitian.²⁸

Adapun metode analisis data yang penulis gunakan adalah metode data deskriptif kualitatif. Metode data deskriptif kualitatif maksudnya adalah proses analisis yang akan didasarkan pada kaidah deskriptif dan kualitatif. Kaidah deskriptif adalah proses analisis yang dilakukan terhadap seluruh data yang telah

²⁷ Ibrahim, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2015), hlm. 104

²⁸ Ibrahim, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2015), hlm. 108.

didapatkan dan diolah kemudian, hasil analisis tersebut disajikan secara keseluruhan. Sedangkan kaidah kualitatif adalah proses analisis tersebut ditujukan kepada cara mengembangkan perbandingan dengan tujuan untuk menemukan kesenjangan antara teori dengan praktek yang berlaku di lapangan.

Jadi dapat disimpulkan, metode analisis yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif. Peneliti menganalisis data yang telah ditemukan dari observasi awal di SD Negeri 63 Bengkulu Selatan. Kemudian peneliti membandingkan kesenjangan antara teori dengan kenyataan yang terjadi di lapangan.

BAB IV

LAPORAN HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Wilayah Penelitian

1. Profil Sekolah Dasar Negeri 63 Bengkulu Selatan

Berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 10 Tahun 1973, tentang penunjukkan pembangunan sekolah inpires termasuk pembangunan SD yang sekarang bernama Sekolah Dasar Negeri 63 Bengkulu Selatan. Sejarah berdirinya Sekolah Dasar Negeri 63 Bengkulu Selatan, awal mula tanah sekolah tersebut adalah lahan persawahan milik warga yang kemudian di beli oleh Bapak Basrin seorang warga di sana bersama masyarakat dan pada akhirnya sekolah tersebut didirikan pada Tanggal 10 Oktober tahun 1975.

2. Situasi dan Kondisi Sekolah

Sekolah Dasar Negeri 63 Bengkulu Selatanberlokasi di Provinsi Bengkulu tepatnya terletak di Kabupaten Bengkulu Selatan Desa Pajar Bulan. Letak sekolah ini di tepi jalan yang berada di desa pajar bulan, hal itu tentunya tidak menyulitkan siswa ataupun guru untuk datang ke sekolah. Lingkungannya pun cukup kondusif bagi proses belajar mengajar.

Situasi dan kondisi SD Negeri 63 Bengkulu Selatan sudah cukup baik karena sekolah ini merupakan sekolah dasar yang negeri dan sudah memiliki Akreditasi B. Sarana dan prasarana sekolah ini juga tergolong lengkap karena SD Negeri 63 Bengkulu Selatan sudah memiliki perpustakaan dan tersedia media pembelajaran sebagai alat bantu dalam mengajar. Hal itu tentunya akan

mendukung tercapainya tujuan pembelajaran sesuai dengan kurikulum, kurikulum yang di pakai adalah kurikulum 2013.

3. Keadaan Fisik Sekolah

Bangunan Sekolah Dasar Negeri 63 Bengkulu Selatan sudah berbentuk permanen, bangunan Sekolah Dasar Negeri 63 Bengkulu Selatan dibatasi oleh tembok sebagai pembatas lokasi sekolah tersebut. Adapun batas wilayahnya adalah sebagai berikut :

- a. Sebelah timur berbatasan dengan rumah penduduk.
- b. Sebelah barat berbatasan dengan rumah penduduk.
- c. Sebelah utara berbatasan dengan ladang.
- d. Sebelah selatan berbatasan dengan jalan raya.

4. Keadaan Guru Sekolah Dasar Negeri 71 Bengkulu Selatan

Daftar tenaga guru dan staf administrasi Sekolah Dasar Negeri 63 Bengkulu Selatan pada tahun ajaran 2020/2021.

Sekolah Dasar Negeri 63 Bengkulu Selatan memiliki 9 orang Guru dan 5 Petugas lainnya. Dimana dari 9 terdiri dari Kepala Sekolah dan 8 orang guru lainnya yang bertugas sebagai 1 orang sebagai guru PAI, 1 orang bertugas sebagai guru penjaskes, sedangkan 6 orang lainnya menjabat sebagai wali kelas. Sedangkan 5 petugas lainnya sebagai 1 orang sebagai Komite Sekolah, 1 orang sebagai Sekretaris, 1 orang sebagai Bendahara, 1 orang sebagai penjaga Perpustakaan, 1 orang sebagai seksi kebersihan.

Untuk lebih jelasnya penulis uraikan dalam tabel dibawah ini :

Tabel 4.1

Keadaan Guru Sekolah Dasar Negeri 63 Bengkulu Selatan

NO	NAMA GURU	NIP	GURU KELAS
1	Diantono, S.Pd	196602101988031007	KepSek
2	Milsan	Honorer	Komite Sekolah
3	Elah Epriani, S.Pd	Honorer	Sekretaris
4	Miksen Ladiansyah, S.Km	Honorer	Bendahara
5	Wiwin Artono, S.Pd	198606062019031009	VI
6	Nensi Sumiyati, S.Pd	Honorer	V & Seksi Siswa
7	Sutijah, S.Pd	196306071986042001	IV
8	Poltak Pane, S.Pd. I	Honorer	III & Keamanan
9	Samini,S.Pd	196710181988032002	II
10	Neng Mas, S.Pd	196104251981112001	I
11	Surya Hermi, A. Ma	196212281983112002	PAI
12	Widirman, S.Pd	196511081988031006	Penjas & OrKes
13	Juliana Catri	Honorer	Perpustakaan
14	Riko Stiawan, S.Pd	Honorer	Kebersihan

5. Keadaan Siswa Sekolah Dasar Negeri 63 Bengkulu Selatan

Tabel 4.2

Profil Data Siswa Sekolah Dasar Negeri 63 Bengkulu Selatan

No	Kelas	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
1	I	9	4	13
2	II	6	9	15
3	III	9	7	16
4	IV	8	6	14
5	V	11	9	20
6	VI	12	10	22
Jumlah				100

6. Sarana dan Prasarana Sekolah

Untuk menunjang proses kegiatan belajar mengajar di Sekolah Dasar Negeri 63 Bengkulu Selatan, disekolah ini memiliki sarana dan prasarana yang meliputi:

Tabel 4.3

Sarana dan Prasarana Sekolah Dasar Negeri 63 Bengkulu Selatan

No	Jenis Ruangan/Prasarana	Jumlah	Kondisi
1.	Ruang Kelas	7	Baik
2.	Ruang Guru	1	Baik
3.	WC/Kamar Mandi	3	Baik

4.	Perpustakaan	1	Baik
5.	Ruang Penjaga Sekolah	1	Baik
6.	Gudang	1	Baik

7. Fasilitas Sekolah Sekolah Dasar Negeri 63 Bengkulu Selatan

Tabel 4.4

Fasilitas Sekolah

No	Fasilitas	Kondisi
1.	Lemari	Baik
2.	Papan Tulis	Baik
3.	Papan Absen Kecil	Baik
4.	Kursi Siswa	Baik
5.	Meja Siswa	Baik
6.	Meja Guru	Baik
7.	Kursi Guru	Baik
8.	Komputer	Baik
9.	Printer	Baik

8. Visi dan Misi Sekolah Dasar Negeri 63 Bengkulu Selatan

a. Visi

Menjadi sekolah dipercaya di masyarakat untuk mencerdaskan bangsa dalam rangka melaksanakan wajib belajar.

b. Misi

- 1) Menyiapkan generasi unggul yang memiliki potensi di bidang iman dan taqwa serta ilmu pengetahuan dan teknologi.
- 2) Membentuk manusia yang aktif, kreatif dan inovatif sesuai dengan perkembangan zaman.
- 3) Membangun citra sekolah sebagai mitra di percaya di masyarakat.

B. Hasil Penelitian

1. Peran Kepala Sekolah dalam implementasi *the collaborative school management* (CSM) di SD Negeri 63 Bengkulu Selatan

a. Peran Kepala Sekolah Sebagai Pendidik (*Educator*)

Dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan, kepala sekolah mengikutsertakan para guru dalam program KKG (Kelompok Kerja Guru) yang diadakan satu bulan sekali ataupun pada saat-saat yang dibutuhkan yang berupa *workshop* atau diklat, yang diadakan oleh kepala sekolah atau yang diadakan melalui tingkat gugus di Kecamatan Kedurang. Contohnya antara lain *workshop* tentang pengenalan Teknologi Informatika yang berhubungan dengan penggunaan aplikasi komputer untuk pembelajaran dan pengolahan nilai sesuai dengan yang diterapkan dalam Kurikulum 2013.

Kadangkala kami mengadakan KKG yang diadakan khusus di sekolah dalam rangka untuk pengenalan IT. Kami mengadakan KKG satu bulan sekali dan sewaktu-waktu tergantung kami, kalau dirasa sangat membutuhkan terutama yang kaitannya dengan pembelajaran dan pengolahan nilai ini langsung saya selipkan dalam suatu rapat.²⁹

²⁹ Diantono, S.Pd (Kepala Sekolah), Wawancara Tanggal 22 Maret 2021.

Dalam kemampuannya membimbing guru, kepala sekolah memiliki program supervisi yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program pembelajaran para tenaga kependidikan. Program ini sudah dilaksanakan oleh kepala sekolah dan didelegasikan pada para guru yang sudah senior. Para guru senior (yang sudah memiliki pengalaman mengajar lebih dari 5 tahun) didelegasikan oleh kepala sekolah sebagai perwakilan untuk melaksanakan program supervisi bagi para guru yang belum memiliki banyak pengalaman di dunia pendidikan. Kepala sekolah sendirilah yang kemudian melaksanakan program supervisi untuk para guru senior. Hal yang diobservasi terutama adalah tentang materi pengajaran dan kinerja guru sehingga perlu untuk dilaksanakan bimbingan dan penyuluhan. Sebagai contohnya dalam melakukan supervisi kelas, kepala sekolah melakukan observasi di dalam kelas untuk memberikan motivasi dalam hal pembelajaran bagi para peserta didik. Kepala sekolah juga berpendapat bahwa supervisi bisa dilakukan dengan hanya lewat di depan kelas dan berhenti di luar kelas sambil melakukan pengamatan agar tidak mengganggu proses pembelajaran. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah dalam melakukan program supervisi memberikan pendelegasian kepada tenaga kependidikan (guru kelas yang bersangkutan) yang dianggap berpengalaman, untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan kepada teman sejawatnya. Adapun mengenai analisis dari program supervisi, kepala sekolah melakukan analisis setiap tiga bulan sekali.

Kami memiliki program supervisi dan ini sudah kami laksanakan dan juga kami seringkali mendelegasikan pada guru-guru yang senior, terutama nanti yang kaitannya dengan kinerja guru ini kan harus melalui bimbingan dan penyuluhan. Guru-guru senior itu yang mewakili kami (kepala sekolah) untuk melakukan bimbingan, tapi kalau yang guru-guru senior itu

ya kami sendiri (kepala sekolah). Strategi supervisinya ya tidak harus menunggu, kadang kala ya sambil lewat saja, terus berhenti di luar supaya nanti tidak mengganggu pembelajaran itu kami melakukan supervisi.³⁰

Dalam hal membimbing peserta didik, kepala sekolah memberikan kesempatan kepada siswa untuk berpartisipasi dalam perlombaan dengan mendaftarkan dan membina siswa yang bersangkutan sebagai bagian dari tahap persiapan dan pembinaan sebelum mengikuti perlombaan. Dengan kata lain, kepala sekolah melaksanakan tugasnya dalam membimbing peserta didik untuk berpartisipasi dalam perlombaan di luar sekolah, baik perlombaan yang bersifat akademik maupun yang bersifat non akademik. Strategi yang digunakan kepala sekolah adalah dengan melakukan pembinaan kepada peserta didik tertentu yang memiliki kemampuan sesuai dengan bidang lomba yang diikutsertakan. Kepala sekolah dalam perannya sebagai pendidik, selain membimbing tenaga kependidikan sekolah, juga membimbing peserta didik dengan sama-sama melakukan tahap pembinaan secara individual, seperti kutipan wawancara berikut:

Memang kami juga selalu memberikan kesempatan pada mereka (peserta didik) untuk maju lomba. Setelah kita daftarkan, lalu kita bina. contohnya dalam perlombaan olahraga dalam bidang futsal, sebelum perlombaan kita latih dulu.³¹

Berkaitan dengan program pengajaran, SD Negeri 63 Bengkulu Selatan menggunakan Kurikulum 2013. Dalam proses pembelajaran yang berkaitan dengan hasil belajar siswa, kepala sekolah mengkoordinasi komunikasi antara pihak sekolah (para guru) dengan pihak orang tua untuk berkomunikasi mengenai hasil ulangan siswa di sekolah sebelum hasil belajar siswa dibagikan. Komunikasi

³⁰ Diantono, S.Pd (Kepala Sekolah), Wawancara Tanggal 22 Maret 2021.

³¹ Diantono, S.Pd (Kepala Sekolah), Wawancara Tanggal 22 Maret 2021.

yang dilakukan oleh kepala sekolah bermaksud untuk mengajak orang tua bekerjasama dalam usaha meningkatkan nilai hasil belajar anak. Dalam hal ini, kepala sekolah mengkoordinasikan komunikasi dengan orang tua untuk membicarakan tentang kemajuan anak. Secara tidak langsung dapat dikatakan bahwa, kepala sekolah sebagai pendidik melibatkan peran serta orang tua sebagai salah satu wujud tindaklanjut pengembangan dari hasil penilaian pembelajaran peserta didik.

Jadi sebelum raport, hasil ulangan, itu sebelum kita masukkan raport, kita komunikasikan dengan orang tua. Ini hasilnya seperti ini. Bagaimana kesanggupan kerjasama kita dengan orang tua. Orang tua juga mendukung, memberi kesempatan belajar lebih banyak, walaupun juga orang tua itu juga ada yang peduli dengan yang tidak, tapi kami selalu mengundang mereka untuk membicarakan kemajuan anak.³²

Berkaitan dengan sistem penilaian, perbaikan, dan pengayaan siswa, kepala sekolah berpendapat bahwa tujuan dari sistem tersebut adalah untuk kepentingan anak sebagai peserta didik sehingga anak betul-betul menguasai pelajaran yang diajarkan. Menurut kepala sekolah, sekolah mempunyai kewajiban untuk memperhatikan dan membimbing peserta didik sehingga pada akhirnya peserta didik dapat meningkatkan hasil pembelajarannya. Kepala sekolah juga berpendapat bahwa dalam proses perbaikan dan pengayaan siswa, guru-guru menemukan bahwa setiap siswa memiliki cara belajar yang berbeda. Sedangkan untuk menindaklanjuti hasil penilaian pembelajaran, setiap siswa perlu diarahkan dan dibimbing, dengan harapan untuk menaikkan nilai yang kurang dari nilai yang diharapkan, yaitu nilai KKM kelas. Bagi siswa yang memiliki nilai yang cukup,

³² Diantono, S.Pd (Kepala Sekolah), Wawancara Tanggal 22 Maret 2021.

kepala sekolah mengungkapkan bahwa sekolah juga memberikan kesempatan untuk berkembang melalui sistem pengayaan. Adapun siswa yang masih memerlukan peningkatan nilai untuk mata pelajaran tertentu, kepala sekolah mendiskusikan dengan pihak orang tua untuk melakukan program pelajaran tambahan. Kepala sekolah mengungkapkan bahwa pihak sekolah menawarkan kepada orang tua untuk mengikuti program pelajaran tambahan di luar sekolah ataupun di sekolah sebagai bentuk tanggung jawab guru sebagai tenaga pendidik untuk membantu meningkatkan nilai akademis siswa secara optimal. Bentuk pengayaan dari pihak sekolah ini merupakan salah satu bentuk inisiatif dari kepala sekolah dalam perannya sebagai pendidik.

Orang tuanya kita beritahu, ternyata ada kelemahan pada anak. Misalnya bidang ini misalnya. Lalu bagaimana cara kita meningkatkan secara bersama? Apa mau dileskan diluar (di luar lingkungan sekolah) silahkan. Tapi kalau nggak, guru bertanggung jawab, untuk memberikan pendampingan sampai dia (peserta didik) bisa sedikit naik.³³

Setelah melakukan program pengayaan, kepala sekolah menindaklanjuti hasil penilaian pembelajaran dari siswa yang bersangkutan. Kepala sekolah melibatkan tenaga pendidik sebagai salah satu wujud tindak lanjutnya. Kepala sekolah berharap bahwa dengan adanya pendampingan yang dilakukan sekolah melalui tenaga pendidik anak yang bersangkutan, peserta didik dapat meningkatkan nilai yang diharapkan untuk mencapai KKM kelas. Dengan kata lain, kepala sekolah berpendapat bahwa pihak sekolah bertanggung jawab atas proses peningkatan pembelajaran siswa untuk mencapai nilai yang diharapkan dalam KKM kelas. Kepala sekolah dalam perannya sebagai pendidik, telah

³³ Diantono, S.Pd (Kepala Sekolah), Wawancara Tanggal 22 Maret 2021.

melaksanakan dan mengembangkan sistem penilaian, perbaikan, dan pengayaan siswa dengan baik. Kepala sekolah juga memiliki wawasan budaya melalui cara berdiskusi dengan pihak orang tua dan guru sebagai tenaga pendidik dalam upaya untuk meningkatkan nilai pembelajaran siswa. Secara tidak langsung, kepala sekolah berpendapat bahwa budaya ini sudah ditularkan kepada seluruh staf dan tenaga pendidik di dalam proses pembelajaran dan pengajaran di sekolah, seperti contohnya apabila ada permasalahan dengan orang tua peserta didik yang ingin mengadakan kegiatan pembelajaran di luar sekolah.

b. Peran Kepala Sekolah Sebagai Pengelola (Manajer)

Kepala sekolah memiliki kemampuan untuk merencanakan dan menyusun program kerja sekolah yaitu program empat tahunan, program tahunan, dan program semester. Pada setiap programnya, kepala sekolah melakukan perencanaan di setiap awal semester. Sebagai contohnya adalah program pembelajaran yang pada nantinya dilakukan analisis setiap akhir semester. Salah satu bentuk analisisnya antara lain contohnya tentang penilaian mata pelajaran. Analisis yang dilakukan mencakup hal-hal seperti nilai apa yang paling kurang, mengapa terdapat nilai yang kurang, dan bagaimana sikap sekolah untuk meningkatkan nilai tersebut sehingga dapat mencapai nilai KKM yang diharapkan. Berawal dari perencanaan tersebut kemudian dilanjutkan pada tindakan kepala sekolah untuk mengatasi masalah-masalah yang dihadapi. Dilihat dari nilai mata pelajaran yang kurang, misalnya, kepala sekolah mendelegasikan guru kelas yang bersangkutan untuk melakukan home visit atau kunjungan ke rumah orang tua peserta didik, untuk dilakukan dialog dengan orang tua dan

bekerjasama dalam rangka meningkatkan nilai siswa yang kurang dari nilai KKM kelas.

Program kami kan empat tahunan, tahunan, dan semester. Ada perencanaan dan pelaksanaannya, lalu nanti kami akhir semester ada analisis. Misalnya dari pembelajaran, nilai apa yang paling jelek? Mengapa? Bagaimana kita harus meningkatkan? Kemudian untuk kelas enam bagaimana kita nanti mencapai nilai KKM yang kita tentukan? Kemudian jangan sampai nanti ada anak yang tidak lulus. Bagaimana cara kita menghubungi dengan cara home visit dan sebagainya.³⁴

Dalam pelaksanaan program peningkatan pembelajaran tersebut, kepala sekolah tidak hanya melibatkan para guru sebagai tenaga pendidik, tapi juga melibatkan orang tua peserta didik sebagai salah satu bentuk kerjasama sekolah melalui program home visit. Kepala sekolah melakukan observasi dengan melihat sejauh mana kegiatan kerjasama sekolah tersebut mempengaruhi peningkatan pembelajaran peserta didik. Pada akhir semester, kepala sekolah melakukan evaluasi di dalam rapat akhir semester untuk mengetahui hal-hal apa saja yang sudah dicapai selama pelaksanaan program sekolah. Dalam hal ini, kepala sekolah memiliki peran sebagai pengelola, melalui langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan, observasi, dan evaluasi program sekolah.

Dalam perannya sebagai pengelola, kepala sekolah juga menyusun organisasi personalia yang berkaitan dengan pengembangan susunan personalia sekolah, seperti laborat dan perpustakaan. Dalam program penerimaan siswa baru, kepala sekolah juga menyusun kepanitiaan penerimaan peserta didik maupun kepanitiaan untuk ujian sekolah, lengkap dengan uraian tugas dan mekanisme kerjanya. Penyusunan organisasi personalia maupun kepanitiaan non personalia

³⁴ Diantono, S.Pd (Kepala Sekolah), Wawancara Tanggal 22 Maret 2021.

merupakan salah satu program kerja sekolah yang dilakukan secara rutin. Selain itu, dalam melakukan tugasnya, kepala sekolah memberikan pengarahan secara dinamis dalam memberdayakan tenaga kependidikan secara optimal melalui pembinaan dan diskusi tentang permasalahan yang dihadapi guru dalam proses pengajarannya. Guru sebagai tenaga pendidik juga diarahkan dan diberikan kesempatan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan profesionalisme sesuai bidangnya masing-masing. Hal ini dapat dikatakan bahwa kepala sekolah mendukung program peningkatan profesionalisme.

Dalam perannya sebagai pengelola, kepala sekolah juga melaksanakan monitoring seluruh kegiatan sekolah secara berkesinambungan, dengan melibatkan orang tua yang tergabung dalam komite sekolah. Kepala sekolah berpendapat bahwa komite sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam seluruh kegiatan sekolah. Kepala sekolah juga menghargai partisipasi komite sekolah yang secara aktif mendukung seluruh kegiatan sekolah. Kepala sekolah berpendapat bahwa wujud kerjasama komite sekolah yang kooperatif mampu memberikan kontribusi untuk pengembangan kegiatan sekolah. Kepala sekolah dalam hal ini melibatkan diri untuk berkomunikasi secara aktif dengan komite sekolah sebagai sebuah bentuk monitoring dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan di sekolah dan di luar sekolah.

Kami memiliki komite sekolah yang bagus, kooperatif, dan mampu memberikan kontribusi untuk pengembangan kegiatan sekolah. Mereka sangat kompak dan selalu berperan aktif dalam semua kegiatan yang diadakan untuk para siswa. Seperti misalnya waktu ada rencana kegiatan di luar sekolah karna sekolah tidak memiliki kendaraan yang memadai seperti mobil, komite sekolahlah yang memberikan informasi bahwa ada penyewaan mobil yang memiliki potongan harga karna pemilik mobilnya

adalah orang tua siswa. Nah, hal-hal semacam ini yang berperan aktif adalah komite sekolah. Jadi kami (sekolah) sangat menghargai keterlibatan komite sekolah dalam setiap kegiatan yang diadakan.³⁵

c. Peran Kepala Sekolah Sebagai Pengurus (Administrator)

Dalam hal kelengkapan data administrasi pembelajaran dan kegiatan belajar peserta didik, kepala sekolah mempunyai semua data administrasi tersebut. Kelengkapan data tersebut meliputi data administrasi peserta didik, kegiatan ekstrakurikuler, maupun kegiatan belajar peserta didik di perpustakaan. Kepala sekolah dalam perannya sebagai administrator juga memiliki kemampuan mengelola administrasi personalia, berupa data administrasi tenaga guru dan non guru, pustakawan, dan sarana dan prasarana sekolah berupa gedung dan ruang, meubeler, buku atau bahan pustaka. Kepala sekolah juga memiliki dokumentasi tentang struktur organisasi, beserta data kelengkapan tenaga kependidikannya. Dalam hal kelengkapan administrasi perlengkapan, kepala sekolah menyatakan bahwa sekolah memiliki komputer yang cukup memadai.

Dalam perannya sebagai administrator, kepala sekolah juga menjalin kerjasama dengan orang tua dalam melaksanakan kegiatan sekolah. Kepala sekolah mengapresiasi keterlibatan orang tua dalam setiap kegiatan sekolah. Kepala sekolah juga menambahkan bahwa sedikit banyak, kegiatan sekolah diatur oleh orang tua. Hal-hal yang menjadi pertimbangan selama persiapan kegiatan sekolah dikomunikasikan oleh kepala sekolah, dan diatur pelaksanaannya oleh orang tua. Dengan kata lain, kepala sekolah dapat melakukan kerjasama dengan

³⁵ Diantono, S.Pd (Kepala Sekolah), Wawancara Tanggal 22 Maret 2021.

orang tua dengan baik dan berjalan dengan lancar dengan melakukan komunikasi, sehingga kendala yang dialami dapat diatasi dan dicarikan solusi bersama.

Kepala sekolah dalam melakukan perannya sebagai administrator juga melakukan pendataan administrasi keuangan sekolah. Kepala sekolah mengawasi dana dari Dinas Pendidikan, dan setiap semester administrasi keuangan sekolah dipantau oleh Dinas Pendidikan. Setelah Dinas Pendidikan melakukan pemantauan, kepala sekolah diharapkan dapat melakukan revisi, sehingga berikutnya kepala sekolah dapat melaporkan kembali kepada Dinas Pendidikan, seperti misalnya kepala sekolah melakukan revisi dalam penyusunan RAPBS. Kepala sekolah berpendapat bahwa kepala sekolah perlu melakukan pendampingan bimbingan dalam mengelola administrasi keuangan yang dilakukan oleh guru yang ditunjuk. Dalam hal ini, kepala sekolah tetap melakukan perannya sebagai administrator walaupun tugas administrasi tertentu sudah didelegasikan oleh guru yang dipilih

d. Peran Kepala Sekolah Sebagai Pengawas (Supervisor)

Kepala sekolah dalam melakukan perannya sebagai supervisor mampu melaksanakan program supervisi akademik secara rutin dan supervisi kegiatan sekolah. Dalam melaksanakan program supervisi akademik, kepala sekolah menjelaskan bahwa dalam teknis pelaksanaan supervisi kepala sekolah langsung masuk kelas, tanpa menginformasikan dan menjelaskan jadwal supervisi kegiatan kepada seluruh pendidik dan tenaga kependidikan. Kepala sekolah menjelaskan bahwa para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sudah terbiasa dengan supervisi yang dilakukan secara rutin dan langsung. Dalam pelaksanaan supervisi

akademik, kepala sekolah menginformasikan hasil temuan supervisi kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang bersangkutan secara personal, dan sekaligus melakukan pembinaan. Kepala sekolah memberikan informasi, konsultasi dan alternatif solusi terhadap masalah yang ditemukan setelah mengadakan supervisi.

Biasanya kalau untuk supervisi, langsung masuk kelas saja. Pas waktu jalan di depan kelas, ya waktu itu langsung melihat kelas dan melakukan supervisi. Gurunya sudah biasa. Jadi saya tidak beritahu mereka dulu.³⁶

Dalam melaksanakan supervisi kegiatan sekolah, kepala sekolah langsung masuk ke dalam kegiatan tersebut, dengan menginformasikan dan menjelaskan jadwal kegiatan kepada seluruh pendidik dan tenaga kependidikan yang terlibat dalam kegiatan sekolah. Dalam hal ini, kepala sekolah mampu bekerjasama dan melibatkan diri dalam setiap kegiatan sekolah, dan melaksanakan supervisi bersama dengan para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Dalam pelaksanaannya, kepala sekolah menjelaskan bahwa kegiatan sekolah sudah sesuai dengan perencanaan yang telah disepakati bersama. Kendala atau masalah yang dihadapi selama supervisi berlangsung, dikomunikasikan dan didiskusikan bersama oleh kepala sekolah. Hasil temuan supervisi yang menyangkut kegiatan sekolah juga disampaikan secara personal, dengan disertai dengan pembinaan.

e. Peran Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin (Leader)

Kepala sekolah dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin mampu mengembangkan dan melaksanakan visi dan misi sekolah, dan melibatkan seluruh warga sekolah, yaitu guru, orang tua, siswa, dan masyarakat. Kepala sekolah

³⁶ Diantono, S.Pd (Kepala Sekolah), Wawancara Tanggal 22 Maret 2021.

menjelaskan bahwa visi perlu dicapai, dan misi perlu dicari bersama-sama. Dalam pencapaian visi dan pencarian misi sekolah, kepala sekolah menjelaskan kepada seluruh warga sekolah, terutama kepada guru dan komite sekolah. Kepala sekolah menambahkan bahwa visi dan misi sekolah perlu untuk disetujui bersama, sehingga kepala sekolah dapat merumuskan kebijakan-kebijakan sekolah berdasarkan visi dan misi tersebut. Dalam hal ini, kepala sekolah mengapresiasi keterlibatan orang tua dalam wadah komite sekolah, yang selalu mendukung dan memberikan kontribusinya untuk kemajuan sekolah. Bentuk komunikasi yang dilakukan oleh kepala sekolah yaitu melaksanakan pertemuan dengan komite sekolah dan guru. Pelaksanaan pertemuan ini sangat efektif dilakukan karena kepala sekolah dapat mendengar, menampung, menganalisa, dan mencari solusi atas kritikan dan masukan dari orang tua. Begitu juga sebaliknya, dengan pertemuan tersebut, kepala sekolah dapat menyampaikan dan menjelaskan program dan kegiatan sekolah.

Kepala sekolah dalam perannya sebagai pemimpin melakukan pendelegasian wewenang kepada tenaga kependidikan. Dalam melakukan pendelegasian, kepala sekolah memberikan perencanaan dan pengarahan untuk melaksanakan wewenang yang diberikan, baik kepada perorangan maupun kelompok. Salah satu contoh pendelegasian adalah pada saat mengikuti lomba yang mewakili sekolah. Kepala sekolah memberikan wewenang pada guru yang bersangkutan untuk menentukan siswa yang dapat mewakili sekolah dalam lomba tersebut. Dalam proses persiapan lombanya, kepala sekolah mendelegasikan tugas pembinaan dan pembimbingan siswa kepada guru. Pendelegasian kepada

kelompok dilakukan kepala sekolah dalam persiapan acara lustrum sekolah, misalnya. Kepala sekolah menggerakkan seluruh warga sekolah, guru, orang tua, dan siswa untuk berpartisipasi dalam acara tersebut. Kepala sekolah memberikan pengarahan kepada warga sekolah dan tenaga kependidikan sekolah untuk melakukan persiapannya. Dalam hal ini, kepala sekolah melakukan pendelegasian wewenang untuk kelompok.

f. Peran Kepala Sekolah Sebagai Inovator

Dalam perannya sebagai inovator, kepala sekolah menciptakan inovasi yang bermanfaat bagi pengembangan sekolah, antara lain yaitu pemakaian alat-alat peraga oleh para guru di kelas sebagai penunjang proses pembelajaran dan pengajaran, berupa media belajar dalam proses pembelajaran. Selain itu, kepala sekolah juga menyebutkan bahwa sekolah juga melakukan pengembangan fasilitas berupa penambahan toilet, perbaikan gedung sekolah. Kepala sekolah dalam melakukan inovasinya merasa nyaman karena kepala sekolah merasa kenyamanan itu ada sebagai dampak dari orang-orang terdekat yang mendukung kegiatan-kegiatan dan usaha yang diadakan sekolah. Kepala sekolah merasa bahwa beliau selalu diingatkan dalam setiap langkah dan karya yang telah dan sedang dirintisnya.

Kami sangat mengapresiasi keterlibatan orang tua dalam seluruh kegiatan-kegiatan yang diadakan di sekolah, masukan dan ide dari orang tua sangat mendukung kami. Misalnya waktu ada rencana kegiatan di luar sekolah karna sekolah tidak memiliki kendaraan yang memadai seperti mobil, orang tualah yang memberikan informasi bahwa ada penyewaan mobil yang memiliki potongan harga karna pemilik mobilnya adalah orang tua siswa, jadi biayanya tidak memberatkan sekolah.³⁷

³⁷ Diantono, S.Pd (Kepala Sekolah), Wawancara Tanggal 22 Maret 2021.

Dari hal kecil untuk selalu diingatkan tersebut, kepala sekolah beranggapan bahwa melakukan inovasi juga didapat dari ide, saran, masukan, atau pun kritikan yang berasal dari stakeholder sekolah. Kepala sekolah menambahkan bahwa kerjasama dari orang tua, dalam bentuk komite sekolah, merupakan jalinan kerjasama yang sangat baik karena orang tua selalu mendukung dan membantu kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan sekolah, salah satu contohnya yaitu orang tua ikut berpartisipasi dalam kegiatan di luar sekolah berupa memberikan penyewaan mobil dengan potongan harga. Kepala sekolah menyebutkan bahwa beliau sangat mengapresiasi kerjasama sekolah dan orang tua. Komunikasi antara kepala sekolah dengan warga sekolah juga selalu dilakukan dalam rangka untuk pengembangan dan kemajuan sekolah. Hal ini selalu mendorong kepala sekolah untuk dapat bergerak cepat dalam menangani masalah yang menyangkut kesiswaan.

g. Peran Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Dalam perannya sebagai motivator, kepala sekolah menjelaskan bahwa beliau selalu memberikan motivasi kepada tenaga kependidikan di sekolahnya untuk melakukan berbagai tugas dan fungsinya, yang antara lain tentang kedisiplinan dan pengaturan suasana kerja. Kepala sekolah selalu membangkitkan rasa percaya diri tenaga kependidikannya untuk menumbuhkan dedikasi dan etos kerja, dengan datang ke sekolah tepat waktu. Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, kepala sekolah memberikan kepercayaan kepada guru untuk membimbing dan membina anak-anak yang ikut serta dalam lomba tertentu untuk mewakili sekolah misalnya. Kepala sekolah juga memberikan motivasi kepada

orang tua siswa untuk mendukung dan mendampingi siswa selama persiapan lomba berlangsung. Dalam hal ini, kepala sekolah melibatkan semua pihak yang terkait dalam pekerjaannya.

BOS itu ada aturannya dan harus direncanakan. Nah, dalam menanamkan kejujuran, saya dapat melihat bagaimana guru yang saya tunjuk itu dapat mengatur dana dan menata pembiayaan.³⁸

Dalam menciptakan dan mengatur lingkungan sekolah yang kondusif, nyaman, dan bersih, kepala sekolah memberikan motivasi kepada semua pihak untuk selalu menanamkan kejujuran dengan memberikan contoh nyata. Salah satu contoh dalam menanamkan kejujuran adalah dengan mendelegasikan guru tertentu untuk merencanakan dan mengatur pembiayaan Bantuan Operasional Sekolah. Kepala sekolah menambahkan bahwa dengan pendelegasian pada pembiayaan sekolah ini, kepala sekolah dapat melihat dan mengamati akan adanya regenerasi kepala sekolah, bagaimana guru yang ditunjuk memiliki potensi sebagai tenaga pendidik yang profesional.

2. Hasil yang dicapai dalam implementasi *the collaborative school management* (CSM) di SD Negeri 63 Bengkulu Selatan

a. Peran kepala sekolah sebagai Pendidik (educator)

Dalam perannya sebagai pendidik, kepala sekolah SD Negeri 63 Bengkulu Selatan mendukung adanya proses pembelajaran bagi beberapa siswa untuk meningkatkan nilai hasil belajar peserta didik. Dalam penjelasannya, kepala sekolah mengungkapkan bahwa hal ini direncanakan dan dikomunikasikan

³⁸ Diantono, S.Pd (Kepala Sekolah), Wawancara Tanggal 22 Maret 2021.

dengan orang tua juga. Orang tua sangat diharapkan kerjasamanya untuk mendukung proses pembinaan peserta didik dari rumah. Dalam mengkomunikasikan rencana pembinaan peserta didik kepada orang tua, kepala sekolah mengungkapkan bahwa sudah seharusnya pihak sekolah melakukan transparansi kepada pihak orang tua demi kemajuan pembelajaran peserta didik.

Selain itu, kepala sekolah SD Negeri 63 Bengkulu Selatan juga mendukung para guru untuk mengikuti workshop atau diklat, yang diadakan oleh kepala sekolah atau yang diadakan melalui tingkat gugus di Kecamatan Kedurang. Salah satu contohnya yaitu workshop tentang pengenalan Teknologi Informatika yang berhubungan dengan penggunaan aplikasi komputer untuk pembelajaran dan pengolahan nilai sesuai dengan yang diterapkan dalam Kurikulum 2013. Kepala sekolah menganggap bahwa pelatihan ini perlu untuk dilakukan mengingat nantinya para guru harus dihadapkan pada sistem penilaian baru.

Adapun mengenai hasil belajar siswa di sekolah, pihak sekolah dan orang tua melakukan koordinasi dalam bentuk pertemuan orang tua/wali murid dengan guru kelas setiap satu kali dalam sebulan ataupun setelah diadakannya ujian bulanan untuk menyikapi perkembangan pembelajaran peserta didik di kelas. Seperti dijelaskan sebelumnya, kepala sekolah juga memfasilitasi bentuk pertemuan orang tua/wali murid yang lain berupa kegiatan rutin setiap semesternya untuk memberikan laporan hasil belajar siswa selama satu semester. Hal ini dapat terlaksana atas kerjasama yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pihak sekolah dengan orang tua.

Dari ulasan di atas, dapat diartikan bahwa dalam menjalankan perannya sebagai pendidik, kepala sekolah Negeri 63 Bengkulu Selatan turut mendukung program profesionalisme tenaga kependidikan. Selain itu, kepala sekolah juga mendukung program pembinaan peserta didik dalam proses pembelajaran. Dalam pembinaan kepada peserta didik, kepala sekolah melakukan kerjasama dengan pihak orang tua. Dengan kata lain, dukungan dan kerjasama yang dilakukan kepala sekolah mempengaruhi peran kepemimpinannya sebagai pendidik. Tanpa adanya dukungan dan kerjasama, peran kepala sekolah sebagai pendidik tidak dapat dilakukan.

b. Peran kepala sekolah sebagai Pengelola (manager)

Dalam menjalankan perannya sebagai pengelola, kepala sekolah SD Negeri 63 Bengkulu Selatan melakukan perencanaan dan penyusunan program kerja sekolah. Seperti yang telah dibahas sebelumnya bahwa kepala sekolah SD Negeri 63 Bengkulu Selatan melakukan perencanaan di setiap awal semester pada setiap programnya. Dalam melaksanakan program peningkatan pembelajaran misalnya, kepala sekolah SD Negeri 63 Bengkulu Selatan merangkul para guru sebagai tenaga pendidik dan orang tua peserta didik sebagai salah satu bentuk kerjasama sekolah melalui program home visit. Bentuk kerjasama yang lain antara pihak sekolah dengan orang tua adalah dengan adanya komite sekolah. Kepala sekolah SD Negeri 63 Bengkulu Selatan menghargai partisipasi komite sekolah yang secara aktif mendukung seluruh kegiatan sekolah. Kepala sekolah berpendapat bahwa wujud kerjasama komite sekolah yang kooperatif mampu memberikan kontribusi untuk pengembangan kegiatan sekolah. Dukungan orang

tua dan kerjasama antara sekolah dan orang tua berpengaruh pada peran kepala sekolah sebagai pengelola. Dengan kata lain, tanpa adanya dukungan dan kerjasama, kepala sekolah tidak berhasil menjalankan tugasnya sebagai manajer.

Dari uraian di atas, dapat dikatakan bahwa dalam menjalankan perannya sebagai pengelola/manajer, kepala sekolah SD Negeri 63 Bengkulu Selatan melakukan perencanaan dan penyusunan program sekolah, baik yang bersifat jangka pendek maupun jangka panjang. Kepala sekolah melibatkan kerjasama para guru dan orang tua dalam mencapai target program sekolah, yang dituangkan dalam KKM (Kriteria Ketuntasan Minimal). Dalam pemberdayaan tenaga kependidikan, selain mengikutsertakan para guru untuk bergabung dalam peningkatan profesionalisme, kepala sekolah juga mendelegasikan penyelesaian masalah yang menyangkut orang tua. Kerjasama dari orang tua dan guru serta kepercayaan yang diberikan kepala sekolah dalam pendelegasian guru mempengaruhi peran kepala sekolah sebagai pengelola. Tanpa adanya kerjasama dan kepercayaan, dapat dikatakan bahwa kepala sekolah tidak dapat mencapai target yang tertuang di dalam program sekolah.

c. Peran kepala sekolah sebagai pengurus (Administrator)

Seperti uraian di atas, dalam menjalankan perannya sebagai administrator, kepala sekolah SD Negeri 63 Bengkulu Selatan mengelola dan mendokumentasikan data administrasi tenaga guru dan non guru, pustakawan, dan sarana dan prasarana sekolah berupa gedung, meubeler, buku, atau bahan pustaka, serta struktur organisasi, beserta data kelengkapan tenaga kependidikannya. Selain itu, kepala sekolah SD Negeri 63 Bengkulu Selatan juga menjalin kerjasama

dengan orang tua dalam melaksanakan kegiatan sekolah. Menurut kepala sekolah SD Negeri 63 Bengkulu Selatan, dengan komunikasi, semua kendala yang dialami dapat dicarikan solusi bersama, sehingga dapat teratasi dengan baik dan lancar. Kepala sekolah SD Negeri 63 Bengkulu Selatan dalam melakukan perannya sebagai administrator juga melakukan pendataan administrasi keuangan sekolah. Kepala sekolah mengawasi dana dari Dinas Pendidikan, dan setiap semester administrasi keuangan sekolah dipantau oleh Dinas Pendidikan. Dalam melakukan pendataan administrasi keuangan sekolah, kepala sekolah SD Negeri 63 Bengkulu Selatan dituntut kejujuran dan ketelitiannya. Kepala sekolah SD Negeri 63 Bengkulu Selatan berpendapat bahwa kepala sekolah perlu melakukan pendampingan dan bimbingan dalam mengelola administrasi keuangan yang dilakukan oleh guru yang ditunjuk. Kejujuran merupakan faktor utama dalam pengelolaan dan pendataan administrasi sekolah.

d. Peran kepala sekolah sebagai Supervisor

Dalam menjalankan perannya sebagai supervisor/pengawas, kepala sekolah SD Negeri 63 Bengkulu Selatan mampu melaksanakan program supervisi akademik secara rutin dan supervisi kegiatan sekolah. Seperti dijelaskan sebelumnya, kepala sekolah menjelaskan bahwa para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sudah terbiasa dengan supervisi yang dilakukan secara rutin dan langsung. Kemudian, kepala sekolah memberikan informasi, konsultasi dan alternatif solusi terhadap masalah yang ditemukan setelah mengadakan supervisi. Dalam supervisi kegiatan sekolah, kepala sekolah mampu bekerjasama dan melibatkan diri dalam setiap kegiatan sekolah, dan melaksanakan supervisi

bersama dengan para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Kendala atau masalah yang dihadapi selama supervisi berlangsung, dikomunikasikan dan didiskusikan bersama oleh kepala sekolah, disampaikan secara personal dan disertai dengan pembinaan. Dengan kata lain, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah melakukan kerjasama di dalam setiap kegiatan supervisi. Tanpa keterlibatan dan kerjasama, kepala sekolah tidak dapat melakukan tugas dan perannya sebagai pengawas/supervisor.

e. Peran kepala sekolah sebagai Pemimpin (leader)

Dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin, kepala sekolah SD Negeri 63 Bengkulu Selatan mengembangkan dan melaksanakan visi dan misi sekolah, dengan melibatkan seluruh warga sekolah, yaitu guru, orang tua, siswa, dan masyarakat. Kepala sekolah mengapresiasi keterlibatan orang tua dalam wadah komite sekolah, yang selalu mendukung dan memberikan kontribusinya untuk kemajuan sekolah. Seperti ulasan sebelumnya, dalam mengambil keputusan, kepala sekolah menegaskan bahwa keputusan pasti ada risikonya, berdampak positif, dan tidak menimbulkan masalah baru. Kepala sekolah melakukan komunikasi untuk menjelaskan program dan kegiatan sekolah di awal tahun ajaran baru. Selain itu, kepala sekolah melakukan pendelegasian wewenang kepada tenaga kependidikan. Kerjasama dalam bentuk komunikasi dilakukan kepala sekolah dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin. Kepercayaan kepada guru dalam pendelegasian sesuai dengan kemampuan mereka merupakan faktor yang mempengaruhi kepala sekolah sebagai pemimpin.

f. Peran kepala sekolah sebagai Inovator

Dalam menjalankan perannya sebagai inovator, kepala sekolah SD Negeri 63 Bengkulu Selatan menyediakan alat peraga di kelas untuk menunjang proses pembelajaran dan pengajaran berupa media pembelajaran. Selain itu, kepala sekolah juga menyebutkan bahwa sekolah juga melakukan pengembangan fasilitas berupa penambahan toilet, perbaikan gedung sekolah. Kepala sekolah dalam melakukan inovasinya merasa nyaman karena kepala sekolah merasa kenyamanan itu ada sebagai dampak dari orang-orang terdekat yang mendukung kegiatan-kegiatan dan usaha yang diadakan sekolah. Kepala sekolah merasa bahwa beliau selalu diingatkan dalam setiap langkah dan karya yang telah dan sedang dirintisnya. Tanpa adanya dukungan dan kerjasama dari pihak orang tua dan sekolah, kepala sekolah tidak dapat melakukan perannya sebagai inovator. Menurut kepala sekolah SD Negeri 63 Bengkulu Selatan, komunikasi antara kepala sekolah dengan warga sekolah juga selalu dilakukan dalam rangka untuk pengembangan dan kemajuan sekolah.

g. Peran kepala sekolah sebagai Motivator

Dalam melakukan perannya sebagai motivator, kepala sekolah SD Negeri 63 Bengkulu Selatan selalu memberikan motivasi kepada tenaga kependidikan di sekolahnya untuk melakukan berbagai tugas dan fungsinya, yang antara lain tentang kedisiplinan dan pengaturan suasana kerja. Seperti ulasan sebelumnya, kepala sekolah selalu membangkitkan rasa percaya diri tenaga kependidikannya untuk menumbuhkan dedikasi dan etos kerja, dengan datang ke sekolah tepat

waktu. Kepala sekolah juga memberikan motivasi kepada orang tua siswa untuk mendukung dan mendampingi siswa dalam kegiatan-kegiatan sekolah. Dalam menciptakan dan mengatur lingkungan sekolah yang kondusif, nyaman, dan bersih, kepala sekolah memberikan motivasi kepada semua pihak untuk selalu menanamkan kejujuran dengan memberikan contoh nyata. Dengan kejujuran dan kepercayaan, kepala sekolah SD Negeri 63 Bengkulu Selatan dapat melakukan perannya sebagai motivator kepada tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan, peserta didik, dan orang tua. Tanpa adanya kejujuran dan kepercayaan, motivasi kepala sekolah yang ditularkan kepada pihak-pihak di sekitarnya tidak memiliki manfaat.

C. Pembahasan

Dalam perannya sebagai Pendidik (educator), kepala sekolah SD Negeri 63 Bengkulu Selatan melakukan kegiatan peningkatan profesionalisme untuk tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, berupa workshop dan pelatihan. Kepala sekolah mengadakan pelatihan tentang pengenalan Teknologi Informatika yang berhubungan dengan penggunaan aplikasi komputer untuk pembelajaran dan pengolahan nilai sesuai dengan yang diterapkan dalam Kurikulum 2013. Dalam hal ini, kepala sekolah menerapkan perannya dalam mengembangkan dan meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di sekolahnya. Program pengembangan staf tersebut diungkapkan oleh Duttweiler di dalam buku yang dirangkum oleh Sergiovanni tentang ciri-ciri kelengkapan sekolah yang efektif. Duttweiler mengungkapkan bahwa salah satu ciri sekolah

yang efektif adalah memiliki program pengembangan staf yang beragam/luas. Penegasannya adalah pada pertukaran teknik dalam praktek mengajar dan pada pelaksanaan pelatihan pada lingkungan pendidikan. Guru dan kepala sekolah sebagai pengelola mengadakan program penataran/pelatihan untuk memberikan kesempatan untuk mengembangkan mereka lebih jauh lagi. Guru dan kepala sekolah sebagai pengelola dianjurkan untuk menerapkannya dalam praktek.³⁹

Kepala sekolah dalam perannya sebagai pendidik, selain membimbing tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sekolah, juga membimbing peserta didik dengan sama-sama melakukan tahap pembinaan secara individual. Kepala sekolah SD Negeri 63 Bengkulu Selatan memberikan kesempatan kepada siswa untuk berpartisipasi dalam perlombaan dengan mendaftarkan dan membina siswa yang bersangkutan sebagai bagian dari tahap persiapan dan pembinaan sebelum mengikuti perlombaan. Pembimbingan kepala sekolah kepada peserta didik merupakan salah satu peran kepala sekolah sebagai pendidik. Hal ini juga diungkapkan oleh Duttweiler bahwa sekolah yang efektif adalah sekolah yang berorientasi pada siswa (student centered). Sekolah yang efektif berusaha untuk melayani semua siswa, menciptakan jaringan dukungan untuk membantu siswa, melibatkan siswa dalam acara-acara sekolah, menghormati dan merayakan perbedaan suku dan bahasa diantara para siswa, dan mengutamakan kesejahteraan

³⁹ Anastasia Emy Wisudhowati, "*Dinamika Kepemimpinan Kepala Sekolah di SD Kanisius Kadirojo dan SD Negeri Purwobinangun Kalasan di Kabupaten Sleman*", TESIS, UNY, 2018, hlm. 130.

siswa sebagai prioritas utama. Suasana kerjasama dan kepercayaan diciptakan melalui interaksi yang tinggi antara guru dan siswa.⁴⁰

Dalam proses pembelajaran yang berkaitan dengan hasil belajar siswa, kepala sekolah SD Negeri 63 Bengkulu Selatan mengkoordinasi komunikasi antara pihak sekolah (para guru) dengan pihak orang tua. Komunikasi yang dilakukan oleh kepala sekolah bermaksud untuk mengajak orang tua bekerjasama dalam usaha meningkatkan nilai hasil belajar anak. Dalam hal ini, kepala sekolah sebagai pendidik sama-sama melibatkan peran serta orang tua sebagai salah satu wujud tindak lanjut pengembangan dari hasil penilaian pembelajaran peserta didik.

Dalam perannya sebagai pengelola/manajer, kepala sekolah SD Negeri 63 Bengkulu Selatan memiliki kemampuan untuk merencanakan dan menyusun program kerja sekolah, mengawasi pelaksanaan, dan melakukan analisa. Kepala sekolah juga menyusun organisasi sekolah setiap akhir tahun. Kepala sekolah menyusun rencana kerja sekolah sesuai prioritas bidang garapan. Kepala sekolah juga melaksanakan pengawasan seluruh kegiatan sekolah secara berkesinambungan, dengan melibatkan orang tua yang tergabung dalam komite sekolah. Dalam penyusunan kegiatan sekolah, kepala sekolah melakukan perencanaan dan pembinaan, melakukan supervisi, dan kemudian menganalisis persiapan tenaga kependidikan dalam menghadapi kegiatan rutin setiap tahunnya.

⁴⁰ Anastasia Emy Wisudhowati, "*Dinamika Kepemimpinan Kepala Sekolah di SD Kanisius Kadirojo dan SD Negeri Purwobinangun Kalasan di Kabupaten Sleman*", TESIS, UNY, 2018, hlm. 131

Kepala sekolah Negeri 63 Bengkulu Selatan dalam perannya sebagai administrator memiliki kemampuan mengelola administrasi personalia, berupa data administrasi tenaga guru dan non guru, pustakawan, dan penjaga sekolah, dan sarana dan prasarana sekolah berupa gedung dan ruang, meubeler, buku, atau bahan pustaka. Kepala sekolah memiliki kemampuan sebagai administrator sekolah dengan baik. Seperti disebutkan di dalam kajian teori sebelumnya, pengertian yang luas mengenai peran kepala sekolah sebagai administrator yaitu kepala sekolah sebagai pengambil kebijakan tertinggi di sekolahnya. Sebagai pengambil kebijakan, kepala sekolah melakukan analisis lingkungan (politik, ekonomi, dan sosial budaya) secara cermat dan menyusun strategi dalam melakukan perubahan dan perbaikan sekolahnya. Dalam pengertian yang sempit, kepala sekolah merupakan penanggung jawab kegiatan administrasi ketatausahaan sekolah dalam mendukung pelaksanaan kegiatan pembelajaran. Salah satu peran kepala sekolah dalam melaksanakan tugas-tugas kepala sekolah harus selalu memperhatikan berbagai faktor, seperti perundang-undangan, kebijakan, serta peraturan yang berlaku, interaksi antar sumber daya manusia, dan sumber material yang ada, efektivitas, kekuatan dan kelemahan serta integritas dan pengalaman. Tugas-tugas sebagai administrator hanya dapat berhasil efektif apabila setiap kepala sekolah menyadari dan memahami peranannya sebagai administrator, serta mampu mewujudkan dalam perilaku dan perbuatan.

Dalam perannya sebagai supervisor/pengawas, kepala sekolah SD Negeri 63 Bengkulu Selatan mampu melaksanakan program supervisi akademik dan supervisi kegiatan sekolah secara rutin dengan baik. Dalam pelaksanaan supervisi

akademik, kepala sekolah menginformasikan hasil temuan supervisi kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang bersangkutan secara personal, dan sekaligus melakukan pembinaan. Jika ternyata solusi yang diberikan tidak dapat diaplikasikan, maka kepala sekolah mengadakan diskusi kepada guru-guru yang lain untuk mencari solusi bersama. Kepala sekolah melakukan supervisi akademik secara langsung, tanpa memberitahukan rencana supervisinya kepada guru kelas. Supervisi oleh kepala sekolah dilakukan untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil dalam proses pembelajaran dan pengajaran selaras dengan konsep-konsep pengajaran yang dianut oleh sekolah, baik supervisi yang dilakukan dalam akademik maupun supervisi dalam kegiatan sekolah. Hal ini merupakan salah satu karakteristik supervisi klinis yang ditunjukkan oleh Goldhammer, Anderson, dan Krajewski dalam buku yang dikutip oleh Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon, dan Jovita M. Ross-Gordon. Di dalam penelitian mereka, terdapat sembilan karakteristik supervisi klinis, yaitu:

1. Supervisi klinis adalah sebuah teknologi untuk meningkatkan pengajaran.
2. Supervisi klinis merupakan sebuah intervensi pengarahan di dalam proses pengajaran.
3. Supervisi klinis merupakan sebuah orientasi tujuan, yang menggabungkan kebutuhan sekolah dan individu.
4. Supervisi klinis mampu mengendalikan hubungan profesional antara guru dan kepala sekolah sebagai supervisor.

5. Supervisi klinis membutuhkan kepercayaan tinggi, yang dicerminkan dalam pemahaman, dukungan, dan komitmen untuk berkembang.
6. Supervisi klinis dilakukan secara sistematis dan fleksibel.
7. Supervisi klinis menciptakan kondisi yang produktif untuk menjembatani antara kenyataan dan ideal.
8. Supervisi klinis menganggap bahwa kepala sekolah sebagai supervisor memiliki kemampuan untuk melakukan analisis pengajaran dan pembelajaran, dan analisis hubungan manusia (antara guru dan siswa).
9. Supervisi klinis membutuhkan pelatihan pemahaman dan refleksi kepala sekolah sebagai supervisor yang berkelanjutan pada pendekatan efektif.⁴¹

Lebih lanjut, Sergiovanni menyebutkan bahwa supervisi diperlukan untuk meningkatkan reliabilitas dan prediktabilitas. Tanpa adanya supervisi, tidak akan ada hubungan instruksional dan organisasional. Maka dari itu, kepala sekolah dapat melakukan strategi dalam melakukan supervisi. Supervisi dapat dilakukan secara langsung, dengan mengawasi guru untuk memastikan bahwa guru melakukan pengajaran yang dianggap baik (direct supervision). Supervisi juga dilakukan dengan meningkatkan usaha-usaha untuk menstandarisasi proses pekerjaan dengan mengharuskan guru-guru untuk menggunakan buku-buku, bahan, dan jadwal yang sama untuk mengajarkan kurikulum yang diinginkan (standardizing the work processes). Selain itu, supervisi dilakukan untuk

⁴¹ Anastasia Emy Wisudhowati, “*Dinamika Kepemimpinan Kepala Sekolah di SD Kanisius Kadirojo dan SD Negeri Purwobinangun Kalasan di Kabupaten Sleman*”, TESIS, UNY, 2018, hlm. 135.

menstandarisasi hasil yang diharapkan dapat dicapai oleh guru (standardizing outcomes). Dalam hal ini, kepala sekolah SD Negeri 63 Bengkulu Selatan telah melakukan strategi-strategi supervisi tersebut dalam upaya sekolah untuk meningkatkan hubungan instruksional dan organisasional.

Dalam perannya sebagai pemimpin (leader), kepala sekolah SD Negeri 63 Bengkulu Selatan memiliki kemampuan untuk mengembangkan dan melaksanakan visi dan misi sekolah dengan melibatkan seluruh warga sekolah, terutama kepada guru dan orang tua, dalam wadah komite sekolah. Penelitian Sergiovanni menyebutkan bahwa pemaknaan dalam nilai-nilai kepemimpinan melibatkan visi pemimpin dan kumpulan persetujuan yang diberikan oleh suatu kelompok. Visi merupakan dimensi penting dari pemaknaan, dan tanpanya nilai penting kepemimpinan hilang, tetapi visi sekolah harus merefleksikan harapan dan mimpi, kebutuhan dan kepentingan, nilai-nilai dan kepercayaan semua orang yang memiliki minat dalam sebuah organisasi sekolah, guru, orang tua, dan siswa.⁴² Kepala sekolah SD Negeri 63 Bengkulu Selatan mengapresiasi keterlibatan orang tua dalam wadah komite sekolah, yang selalu mendukung dan memberikan kontribusinya untuk kemajuan sekolah. Diskusi dan dengar pendapat di dalam rapat merupakan sarana yang digunakan kepala sekolah dalam berkomunikasi untuk menjelaskan program dan kegiatan sekolah. Orang tua selalu dilibatkan dalam pengambilan keputusan sesuai dengan peran dan tugasnya. Kepala sekolah menjelaskan bahwa di dalam mengambil keputusan pasti ada

⁴² Anastasia Emy Wisudhowati, "*Dinamika Kepemimpinan Kepala Sekolah di SD Kanisius Kadirojo dan SD Negeri Purwobinangun Kalasan di Kabupaten Sleman*", TESIS, UNY, 2018, hlm. 136.

resiko, dan keputusan yang diambil harus berdampak positif dan tidak menimbulkan masalah baru. Dengan kata lain, kepala sekolah Negeri 63 Bengkulu Selatan, dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin, mampu melibatkan dan merengkuh semua pihak sekolah (*stakeholders*) dalam setiap pengambilan keputusan, melalui diskusi bersama.

Kepala sekolah dalam perannya sebagai inovator mampu menciptakan inovasi yang bermanfaat bagi pengembangan sekolah. Kepala sekolah SD Negeri 63 Bengkulu Selatan mendukung pemakaian alat-alat peraga oleh para guru di kelas sebagai penunjang proses pembelajaran dan pengajaran, berupa media belajar dalam proses pembelajaran, dan melakukan pengembangan fasilitas berupa penambahan toilet, perbaikan gedung sekolah. Selain itu, kepala sekolah menambahkan bahwa melakukan inovasi juga didapat dari ide, saran, masukan, atau pun kritikan yang berasal dari stakeholder sekolah. Kepala sekolah menambahkan bahwa kerjasama dari orang tua, dalam bentuk komite sekolah, merupakan jalinan kerjasama yang sangat baik karena orang tua selalu mendukung dan membantu kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan sekolah. Hal ini mendorong kepala sekolah untuk menangani masalah dan mengambil keputusan yang menyangkut kesiswaan secara tepat. Keterlibatan orang tua dalam keberlangsungan organisasi sekolah tersebut juga diungkapkan oleh Duttweiler di dalam buku yang dirangkum oleh Sergiovanni tentang ciri-ciri kelengkapan sekolah yang efektif. Duttweiler mengungkapkan bahwa salah satu ciri sekolah yang efektif adalah melibatkan orang tua dan komunitas. Sekolah ini menetapkan metode untuk berkomunikasi dan bekerja yang beragam dengan orang tua dan

komunitas. Sekolah yang efektif melibatkan orang tua dan anggota masyarakat dalam kegiatan pembelajaran dan pengajaran sekolah, melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan, melayani mereka sebagai sumber untuk memperluas usaha sekolah, dan mengandalkan mereka untuk menjadi pendukung dan public relations yang baik untuk sekolah.

Untuk melakukan peran sebagai motivator, kepala sekolah SD Negeri 63 Bengkulu Selatan memberikan motivasi dan meningkatkan percaya diri kepada para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah. Seperti yang disebutkan oleh Sergiovanni kepala sekolah bertanggung jawab membangun dan memelihara motivasi dan komitmen pada pengajaran, pada semua tujuan sekolah, dan pada penentuan program pendidikan sekolah. Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, kepala sekolah SD Negeri 63 Bengkulu Selatan memberikan kepercayaan kepada guru untuk membimbing dan membina anak-anak yang ikut serta dalam lomba tertentu untuk mewakili sekolah. Motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah merupakan salah satu karakteristik model kepemimpinan transformasional. Davies mengutip temuan Leithwood mengenai model kepemimpinan transformasional pada konteks sekolah yang antara lain kepala sekolah berfokus pada membangun kapasitas dan memberi motivasi kepada staf/guru.⁴³ Kepala sekolah juga memberikan motivasi kepada orang tua siswa untuk mendukung dan mendampingi siswa selama persiapan lomba berlangsung. Bekerjasama dengan orang tua dan anggota komunitas sebagai partner

⁴³ Anastasia Emy Wisudhowati, "*Dinamika Kepemimpinan Kepala Sekolah di SD Kanisius Kadirojo dan SD Negeri Purwobinangun Kalasan di Kabupaten Sleman*", TESIS, UNY, 2018, hlm. 139.

pembelajaran siswa juga merupakan salah satu karakteristik model kepemimpinan transformasional. Dalam hal ini, dapat dikatakan bahwa kepala sekolah SD Negeri 63 Bengkulu Selatan menggunakan model kepemimpinan transformasional dalam perannya sebagai motivator.

Dari ulasan di atas, hasil yang dicapai dalam implementasi *the collaborative school management* adalah:

1. Dukungan.

Keterlibatan orang tua dalam setiap kegiatan sekolah merupakan salah satu bentuk dukungan orang tua dengan pihak sekolah. Kepala sekolah bahkan mengapresiasi dukungan orang tua demi kemajuan sekolah dalam setiap kegiatan. Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan mendukung proses pendelegasian wewenang yang diberikan oleh kepala sekolah. Sergiovanni mengungkapkan salah satu prinsip dasar yang dicerminkan dalam pengambilan keputusan di dalam organisasi adalah prinsip kemampuan-wewenang yang menempatkan mereka yang memiliki kemampuan untuk bertindak dalam pengambilan keputusan. Dalam perwujudan sekolah yang sukses, struktur organisasi sekolah memajukan wewenang berdasarkan kemampuan.⁴⁴ Salah satu kekuatan kepemimpinan yang sangat mendasar, yang dimiliki oleh kepala sekolah yaitu kekuatan manusia (Human Engineer), dimana kepala sekolah memberikan dukungan, dorongan, dan kesempatan berkembang untuk guru dan lainnya. Motivasi siswa yang tinggi untuk belajar dan motivasi guru untuk mengajar merupakan syarat untuk kualitas

⁴⁴ Anastasia Emy Wisudhowati, “Dinamika Kepemimpinan Kepala Sekolah di SD Kanisius Kadirojo dan SD Negeri Purwobinangun Kalasan di Kabupaten Sleman”, TESIS, UNY, 2018, hlm. 142.

sekolah dan harus ditunjukkan oleh kepala sekolah secara efektif.⁴⁵ Hal ini dapat dilihat melalui peran serta peserta didik dalam mengikuti pembinaan untuk menghadapi lomba yang diikuti sekolah. Dengan adanya dukungan tersebut meningkatnya hubungan Kepala Sekolah, Guru, Wali Murid, Masyarakat, dan Siswa dalam manajemen yang menciptakan simbiosis mutualisme sehingga visi misi yang digenggam bidang-bidang tersebut tercapai. Meningkatnya jalinan silaturahmi antar *stakeholders*, yakni kepala sekolah dengan wali murid, guru dan siswa, dari hubungan tersebut diharapkan mampu tercapainya visi misi yang telah ada. Meningkatkan rasio dan tercapainya visi misi sekolah serta meningkatnya solidaritas dalam sekolah dan luar sekolah dalam aktivitas kegiatan di sekolah. Tercapainya siswa/i yang memiliki intelektual dan intelegensi yang baik. Memberi kontribusi terhadap dukungan belajar belajar siswa dan guru. Dukungan juga diciptakan untuk melayani dan membantu siswa, melibatkan siswa dalam acara-acara sekolah, dan mengutamakan kesejahteraan siswa sebagai prioritas utama. Dukungan tersebut merupakan salah satu karakteristik dari sekolah efektif yang berorientasi pada siswa. Dengan dukungan, kepala sekolah dapat melaksanakan perannya dengan baik.

2. Kerjasama

Dengan kerjasama, kepala sekolah dapat menjalankan peran-peran kepemimpinannya dengan optimal. Melalui kerjasama, sekolah dapat berkembang dan maju sehingga dapat tercapai visi dan misi sekolah. Dengan adanya *the*

⁴⁵ Anastasia Emy Wisudhowati, “*Dinamika Kepemimpinan Kepala Sekolah di SD Kanisius Kadirojo dan SD Negeri Purwobinangun Kalasan di Kabupaten Sleman*”, TESIS, UNY, 2018, hlm. 143.

collaborative school management (CSM) ini meningkatkan komunikasi saling keterbukaan antara kepala sekolah dan guru serta wali murid dalam menjalankan aktivitas sekolah, menciptakan inplus dalam kegiatan sekolah yang lebih produktif, efektif dan efisien. Saling memajukan, menciptakan efektivitas dalam bekerjasama. Dengan adanya *the collaborative school management* (CSM) antar pihak saling terbuka, saling mengerti satu sama lain, saling menghargai, dan membangun kerjasama yang baik. Menurut Sergiovanni, salah satu sifat dari sekolah yang sukses adalah kemampuan sekolah itu untuk mengatur sekitarnya dan memakai budaya kerjasama secara efektif. Budaya ini adalah tulang punggung masyarakat belajar yang dinamis yang menyatukan kepemimpinan dan pembelajaran. Ketika budaya kerjasama bekerja, semua orang di sekolah merupakan bagian dari sebuah peran yang menentukan kewajiban-kewajibannya dan semua orang merupakan bagian dari hubungan peran timbal balik yang menguraikan kewajiban bersama.⁴⁶ Ashton dan Webb menemukan bahwa iklim sekolah yang mendukung, lingkungan pengajaran dan pembelajaran yang digambarkan dengan nilai kolegal dan pembuatan keputusan bersama, dan sebuah budaya sekolah yang memberikan sebuah tujuan dan sebuah kesepakatan bersama sebagai dasar pertanggungjawaban, sangatlah penting untuk meningkatkan efektivitas sekolah. Ashton dan Webb menyebutkan bahwa iklim sekolah yang baik mendorong hubungan kerjasama dan interaksi sosial yang tinggi diantara para guru ketika guru saling mendukung satu sama lain, dan kepala sekolah

⁴⁶ Anastasia Emy Wisudhowati, “*Dinamika Kepemimpinan Kepala Sekolah di SD Kanisius Kadirojo dan SD Negeri Purwobinangun Kalasan di Kabupaten Sleman*”, TESIS, UNY, 2018, hlm. 143-144.

mendukung guru. Dengan kata lain, kerjasama dapat terjalin dengan adanya dukungan dari berbagai pihak sekolah, baik dari kepala sekolah, guru sebagai tenaga kependidikan, dan juga orang tua serta siswa.

Kolaborasi yang tepat diantara kepala sekolah dan guru akan menghasilkan perspektif yang sama dalam mencapai visi yang ada di sekolah. Sistem pendidikan yang baik tercipta ketika sekolah dipimpin oleh kepala sekolah yang kompeten dan kreatif, juga mereka yang mampu membina hubungan yang baik dengan guru-guru di sekolah tersebut. Selain itu guru-guru dengan kepribadian dan kompetensi yang sesuai akan mendukung terciptanya suasana belajar yang baik dan mendorong siswanya untuk aktif berprestasi dan menjadikan mereka pribadi yang baik.

kerjasama yang baik akan menghasilkan tujuan yang baik pula. Tujuan sekolah adalah menciptakan sekolah yang efektif adalah sekolah yang memiliki ciri utama meliputi: kepemimpinan instruksional yang kuat, harapan yang tinggi terhadap prestasi siswa, adanya lingkungan belajar yang tertib dan nyaman, menekankan kepada keterampilan dasar, pemantauan secara kontiniu terhadap kemajuan siswa, dan terumuskan tujuan sekolah secara jelas.

Uraian di atas menggambarkan bahwa dalam pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan disuatu ssekolah sangat diprelukan adanya kerjasama yang baik antar personil sekolah (kepala sekolah, guru. tenaga kependidikan lainnya, dan bahkan dengan orangtua/komite sekolah) guna mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Dengan adanya kerjasama ini, cita-cita pendidikan yang bermutu di harapkan dapat tercapai sebagaimana mestinya. Sebaliknya, jika

suasana sekolah tidak harmonis, kerjasama antar personil sekolah tidak terjalin baik, maka juga akan berpengaruh negatif terhadap pencapaian tujuan pendidikan.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang penulis lakukan maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Peran kepala sekolah dalam implementasi *the collaborative school management* (CSM) di SD Negeri 63 Bengkulu Selatan, kepala sekolah mampu melakukan perannya sebagai Pendidik (*Educator*), Pengelola/Manajer, Administrator, *Supervisor*, Pemimpin (*Leader*), Inovator, dan sebagai Motivator di sekolahnya. Kepala sekolah memiliki gaya kepemimpinan dalam menjalankan perannya, dengan model kepemimpinan transformasional dalam memberikan motivasi kepada staf/guru. Selain itu, kepala sekolah memiliki hubungan yang baik dengan warga sekolah lainnya, terutama dengan guru dan orang tua dalam wadah komite sekolah. Kepala sekolah bahkan mengapresiasi keterlibatan orang tua dalam setiap kegiatan sekolah dan proses pembelajaran peserta didik.
2. Hasil yang dicapai dalam implementasi *the collaborative school management* (CSM) di SD Negeri 63 Bengkulu Selatan antara lain adalah:
 - a. Dukungan

Dengan adanya dukungan tersebut meningkatnya hubungan Kepala Sekolah, Guru, Wali Murid, Masyarakat, dan Siswa dalam manajemen yang menciptakan simbiosis mutualisme sehingga visi misi yang

digenggam bidang-bidang tersebut tercapai. Meningkatnya jalinan silaturahmi antar *stakeholders*, yakni kepala sekolah dengan wali murid, guru dan siswa, dari hubungan tersebut diharapkan mampu tercapainya visi misi yang telah ada. Meningkatkan rasio dan tercapainya visi misi sekolah serta meningkatnya soliditas dalam sekolah dan luar sekolah dalam aktivitas kegiatan di sekolah. Tercapainya siswa/i yang memiliki intelektual dan intelegensi yang baik. Memberi kontribusi terhadap dukungan belajar belajar siswa dan guru. Dengan dukungan, kepala sekolah dapat melaksanakan perannya dengan baik.

b. Kerjasama

Dengan adanya *the collaborative school management* (CSM) ini meningkatkan komunikasi saling keterbukaan antara kepala sekolah dan guru serta wali murid dalam menjalankan aktivitas sekolah, menciptakan inplus dalam kegiatan sekolah yang lebih produktif, efektif dan efisien. Saling memajukan, menciptakan efektivitas dalam bekerjasama. Dengan adanya *the collaborative school management* (CSM) antar pihak saling terbuka, saling mengerti satu sama lain, saling menghargai, dan membangun kerjasama yang baik. Dengan kerjasama, kepala sekolah dapat menjalankan peran-peran kepemimpinannya dengan optimal. Melalui kerjasama, sekolah dapat berkembang dan maju sehingga dapat tercapai visi dan misi sekolah.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka penulis memberi saran sebagai berikut :

1. Kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan perannya dapat didukung dengan adanya kemampuan *networking* berupa kerjasama dengan pihak-pihak tertentu yang dapat lebih meningkatkan kualitas sekolah di bidang yang lain, yang menjadi ciri khas baru dari sekolah tersebut, sehingga mampu bersaing dengan sekolah-sekolah yang lain. Semakin banyak masyarakat yang mengenal ciri khas yang ditonjolkan sekolah tertentu, semakin banyak peluang masyarakat dan orang tua untuk mendaftarkan anak-anak mereka ke sekolah tersebut.
2. Penelitian ini masih dapat dikembangkan untuk fokus atau tujuan yang berbeda dikarenakan masih terbatas pada peran kepala sekolah sebagai pendidik, manajer, administrator, pengawas, pemimpin, inovator, dan motivator.

DAFTAR PUSTAKA

- Aedi, Nur. 2015. *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta : Gosyen Publishing
- Aini Safitri, Candra Wijaya, Edi Saputra. *Hubungan antara kerjasama kepala sekolah dengan komite sekolah dan kepuasan kerja dengan motivasi kerja kepala sekolah smp sekabupaten aceh tamiang*. AT-TAZAKKI: Vol. 2 No. 2 Juli-Desember 2018. hlm. 213
- Emy, Anastasia Wisudhowati. 2018. *Dinamika Kepemimpinan Kepala Sekolah di SD Kanisius Kadirojo dan SD Negeri Purwobinangun Kalasan di Kabupaten Sleman*, TESIS. Program Studi Manajemen Pendidikan. Universitas Negeri : Yogyakarta
- Andang. 2014. *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Yogyakarta : Ar-Ruzz
- Allen, James Marc Allen. 2008. *As A Man Thinketh*. Yogyakarta : Pustaka Baca
- Basri, Hasan dan Tatang S. 2015. *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung : Pustaka Setia
- Danim, Sudarwan. 2008. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta : PT Bumi Aksara
- Djuhendi Tadjudin. 2000. *Manajemen Kolaboratif*. Penerbit Pustaka Latin
- Ibrahim, 2015. *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta

- MA, Mulyono. 2008. *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*.
Jogjakarta : Ar-Ruzz Media
- Mulyasa. 2015. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta : Bumi
Aksara
- Musta'in, Ahmad. 2016. "*Implementasi Manajemen Supervisi Sekolah Dalam
Peningkatan Mutu Pembelajaran Pendidikan Agama Islam Smp Negeri 2
Bae Kudus Tahun 2016*". Masters thesis, STAIN Kudus.
- Rachman, Arief. 2015. *Guru*. Jakarta : Esensi
- Rohiat. 2008. *Kecerdasan Emosional Kepemimpinan Kepala sekolah*. Bandung :
Refika Aditamas
- Rohmat. 2010. *Kepemimpinan Pendidikan Konsep dan Aplikasi*. Purwokerto :
STAIN Press
- S, Tatang. 2015 *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*. Pustaka setia :
Bandung
- Sobri dkk. 2009. *Pengelolaan Pendidikan*. Yogyakarta : Multi Pressindo
- Subroto, B Suryo. 2010. *Manajemen pendidikan di sekolah*. Jakarta : Rineka
Cipta
- Sutikno, Sobry. 2012. *Manajemen Pendidikan*. Lombok : Holistica
- Tagela, Umu Ibi Leba dkk. 2014. *Profesi Kependidikan*. Jakarta : Penerbit
Ombak
- Triatna, Cepi. 2015. *Pengembangan Manajemen Pendidikan*. Bandung : Remaja
Rosdakarya

Yusni Sari. *Peningkatan Kerjasama di Sekolah*. Bahana Manajemen Pendidikan :

Vol. 1 No. 1 Oktober 2013.