# Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Islam Darul Hikmah Makassar

Aisyah*[1], Mardiana[2], Supriadi Torro[3], Liza Dwi Eftiza Khairunniza[4]
Universitas Negeri Makassar[1-4]
*e-mail: aisyahassyifatul@gmail.com[1], mardiana180106@gmail.com[2], supriaditorro@unm.ac.id[3], lizadwi.eftiza@unm.ac.id[4]

## ABSTRAK

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) memberi kewenangan kepada sekolah untuk mengelola sumber daya dan program secara mandiri dengan kepala sekolah sebagai penggerak utama. Pada sekolah swasta berlatar keagamaan, pelaksanaan MBS menghadapi karakteristik dan keterbatasan yang berbeda dari sekolah negeri. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan peran kepala sekolah dalam pelaksanaan MBS di SMP Islam Darul Hikmah Makassar, meliputi peran sebagai perencana, edukator, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, serta inovator dan motivator, beserta faktor pendukung, kendala, dan dampaknya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur dengan kepala sekolah (29 pertanyaan) dan wakil kepala sekolah bidang kurikulum (15 pertanyaan), studi dokumen, serta dokumentasi, kemudian dianalisis melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dengan triangulasi teknik dan sumber. Kepala sekolah yang telah menjabat enam tahun dan menerapkan MBS sejak 2021 melibatkan guru dalam penyusunan visi dan misi. Dokumen Kurikulum Satuan Pendidikan Tahun Ajaran 2026/2027 memuat visi "Mewujudkan peserta didik yang beriman, bertakwa, mandiri, inovatif, berbudaya, berkarakter dan terampil teknologi" dengan delapan misi yang menekankan ibadah, karakter, pembelajaran berdiferensiasi, dan literasi. Sekolah memiliki tiga rombongan belajar, 9 guru bersertifikat pendidik, dan 8 tenaga kependidikan, melaksanakan Kurikulum Merdeka sekitar empat tahun, dan membagi tugas melalui rapat dewan guru yang ditetapkan dengan surat keputusan kepala sekolah. Dana BOS dilaporkan secara terbuka dengan belanja terbesar untuk honor, supervisi kelas ditargetkan sebulan sekali, dan evaluasi program berjalan bulanan dan semesteran, antara lain melalui kegiatan kokurikuler. Sekolah terakreditasi A dengan nilai 92. Faktor pendukung utama adalah semangat guru, sedangkan kendala utama adalah keterbatasan dana serta kerusakan ruang BK dan laboratorium. Kepala sekolah menjalankan perannya dengan pendekatan kekeluargaan dan nilai keagamaan, namun penguatan dokumentasi perencanaan, supervisi terjadwal, evaluasi program, dan dukungan pendanaan masih diperlukan.

***Kata kunci*** : *Kepala Sekolah; Manajemen Berbasis Sekolah; Sekolah Islam; Kepemimpinan; Sekolah Menengah Pertama.*

## *ABSTRACT*

*School-Based Management (SBM) grants schools the authority to manage their resources and programs independently, with the principal as the main driver. In private faith-based schools, SBM implementation faces characteristics and limitations that differ from those of public schools. This study aimed to describe the principal's roles in implementing SBM at SMP Islam Darul Hikmah Makassar, covering the roles of planner, educator, manager, administrator, supervisor, leader, and innovator and motivator, along with supporting factors, obstacles, and impacts. This descriptive qualitative study collected data through a semi-structured interview with the principal (29 questions) and the vice principal for curriculum (15 questions), document study, and documentation. Data were analyzed through data reduction, data display, and conclusion drawing with technique and source triangulation. The principal, who has served for six years and has applied SBM since 2021, involves teachers in formulating the vision and mission. The 2026/2027 school curriculum document states the vision of producing students who are faithful, devout, independent, innovative, cultured, of good character, and technologically skilled, supported by eight missions emphasizing worship, character, differentiated learning, and literacy. The school has three study groups, nine certified teachers, and eight education staff, has implemented the Merdeka Curriculum for about four years, and assigns tasks through teachers' council meetings formalized by the principal's decree. BOS funds*

*are openly reported with honoraria as the largest expenditure, classroom supervision is targeted monthly, and program evaluation runs monthly and each semester, including through co-curricular activities. The school is accredited A with a score of 92. The main supporting factor is the teachers' enthusiasm, while the main obstacles are limited funds and a damaged counseling room and laboratory. The principal performs her roles through a familial approach and religious values, yet planning documentation, scheduled supervision, program evaluation, and financial support still need to be strengthened.*

***Keywords*** **:** *Principal; School-Based Management; Islamic School; Leadership; Junior High School.*

## PENDAHULUAN

Mutu pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan sekolah dalam mengelola sumber daya dan program yang dimilikinya. Melalui kebijakan desentralisasi pendidikan, sekolah diberi kewenangan yang lebih luas untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi programnya sendiri sesuai kebutuhan dan potensi setempat. Pendekatan ini dikenal sebagai Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), yang menekankan otonomi sekolah, partisipasi warga sekolah dan masyarakat, serta transparansi dan akuntabilitas pengelolaan (Mulyasa, 2011). Prinsip ini menjadi dasar pengelolaan satuan pendidikan dasar dan menengah di Indonesia sebagaimana ditegaskan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Republik Indonesia, 2003), dan gagasan sekolah yang mengelola dirinya sendiri telah lama dikembangkan dalam literatur manajemen pendidikan (Caldwell & Spinks, 1988). Telaah terhadap pelaksanaan MBS di berbagai negara, termasuk Indonesia, menunjukkan bahwa hasilnya sangat bergantung pada kapasitas dan konteks sekolah (Barrera-Osorio et al., 2009; Bandur, 2012).

Dalam penerapan MBS, kepala sekolah memegang posisi yang sangat menentukan. Kepala sekolah tidak hanya bertugas mengelola administrasi, tetapi juga berperan sebagai perencana, pendidik, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, inovator, dan motivator (Mulyasa, 2011; Wahjosumidjo, 2011). Ketentuan mengenai kompetensi kepala sekolah juga telah diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, yang mencakup dimensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial (Kemendiknas, 2007). Kajian kepemimpinan sekolah juga menunjukkan bahwa pengaruh kepala sekolah terhadap mutu pembelajaran terutama berjalan melalui penetapan arah, pengembangan guru, penataan organisasi, dan pengelolaan program pembelajaran (Leithwood et al., 2008). Dengan demikian, keberhasilan MBS sangat bergantung pada kemampuan kepala sekolah menjalankan peran-peran tersebut secara terpadu.

Tantangan penerapan MBS dapat berbeda pada setiap jenis sekolah. Sekolah swasta, khususnya yang bernaung di bawah yayasan keagamaan, umumnya tidak memperoleh dukungan pendanaan dan sarana sebesar sekolah negeri, sehingga kepala sekolah dituntut kreatif mengelola keterbatasan sambil tetap menjaga ciri khas keagamaan sekolahnya. SMP Islam Darul Hikmah Makassar merupakan sekolah menengah pertama swasta berbasis keislaman yang dikelola oleh yayasan. Sekolah ini dipimpin oleh kepala sekolah yang telah menjabat selama enam tahun dan menerapkan MBS sejak tahun 2021. Kondisi ini menarik dikaji karena memperlihatkan bagaimana peran kepala sekolah dijalankan dalam konteks sekolah swasta Islam dengan sumber daya yang terbatas.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan mendeskripsikan peran kepala sekolah dalam pelaksanaan MBS di SMP Islam Darul Hikmah Makassar, meliputi pemahaman dan penerapan MBS, peran kepala sekolah sebagai perencana, edukator, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, serta inovator dan motivator, partisipasi masyarakat dan kemitraan, evaluasi dan akuntabilitas, serta faktor pendukung, kendala, dan dampak yang dirasakan, dengan didukung keterangan wakil kepala sekolah bidang kurikulum serta penelaahan dokumen perencanaan dan pengelolaan sekolah.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis deskriptif untuk memperoleh gambaran mendalam tentang peran kepala sekolah dalam pelaksanaan MBS sebagaimana dialami dan dituturkan langsung oleh pelaku (Sugiyono, 2019). Penelitian dilaksanakan di SMP Islam Darul Hikmah Makassar dengan informan utama kepala sekolah yang telah menjabat selama enam tahun di sekolah tersebut dan informan pendukung wakil kepala sekolah bidang kurikulum.

Data dikumpulkan melalui tiga teknik. Pertama, wawancara semi-terstruktur dengan dua informan. Wawancara dengan kepala sekolah menggunakan pedoman berisi 29 pertanyaan yang dikelompokkan menjadi (1) latar belakang kepala sekolah, (2) pemahaman dan penerapan MBS, (3) peran kepala sekolah sebagai perencana, edukator, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, serta inovator dan motivator, (4) partisipasi masyarakat dan kemitraan, (5) evaluasi dan akuntabilitas, serta (6) faktor pendukung, kendala, solusi, dan dampak. Wawancara direkam dan ditranskripsikan secara verbatim. Wawancara dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum menggunakan pedoman berisi 15 pertanyaan yang dikelompokkan menjadi (1) data siswa, guru, dan tenaga kependidikan, (2) otonomi dan pembagian tugas, (3) pengelolaan kurikulum dan pembelajaran, (4) program dan capaian sekolah, (5) pembinaan, supervisi, dan sarana, (6) partisipasi dan transparansi, serta (7) pemantauan, evaluasi, dan dampak; jawabannya dicatat dan disusun per pertanyaan. Kedua, studi dokumen terhadap dokumen yang dipajang atau disimpan di ruang kepala sekolah, yaitu dokumen visi, misi, dan tujuan sekolah, bagan struktur organisasi, papan rincian penggunaan dana BOS tahun anggaran 2021, jadwal kerja kepala sekolah, daftar urut kepangkatan edukatif dan administratif, serta sertifikat akreditasi sekolah, ditambah dokumen yang diperlihatkan wakil kepala sekolah, yaitu Kurikulum Satuan Pendidikan Tahun Ajaran 2026/2027, Keputusan Kepala Sekolah Nomor [nomor disamarkan] beserta Lampiran I sampai IV, jadwal pembelajaran semester ganjil, modul ajar Ilmu Pengetahuan Sosial, program tahunan Seni Budaya dan Seni Rupa, dokumen Program Pengembangan Karakter Peserta Didik, dan daftar hadir kegiatan sekolah tanggal 25 September 2026. Ketiga, dokumentasi berupa foto kegiatan wawancara (Gambar 1) serta data dokumen sekolah yang disajikan dalam bentuk tabel (Tabel 3 sampai Tabel 6; Lampiran 1 sampai 7).

Analisis data dilakukan mengikuti model Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), yaitu kondensasi (reduksi) data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap kondensasi, transkrip dipilah berdasarkan pertanyaan wawancara dan kalimat yang berulang atau tidak relevan dihilangkan. Data wawancara kemudian dibandingkan dengan isi dokumen melalui triangulasi teknik untuk menilai kesesuaian antara keterangan kepala sekolah dan bukti dokumen, lalu disajikan dalam narasi tematik sesuai peran kepala sekolah. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan data wawancara dan dokumen (Moleong, 2017), sedangkan triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan keterangan kepala sekolah dan wakil kepala sekolah.



**Gambar 1.** Dokumentasi Pelaksanaan Wawancara dengan Kepala Sekolah

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Gambaran Umum Sekolah, Profil Informan, serta Pemahaman dan Penerapan MBS

SMP Islam Darul Hikmah berlokasi di Kota Makassar, Sulawesi Selatan, berada di bawah naungan Yayasan Darul Hikmah, dan memiliki NPSN [disamarkan] dengan status akreditasi A. Menurut wakil kepala sekolah bidang kurikulum, saat penelitian sekolah memiliki 9 guru dan 8 tenaga kependidikan, dan seluruh guru (9 orang) telah memiliki sertifikat pendidik, yaitu bukti formal pengakuan guru sebagai tenaga profesional (Republik Indonesia, 2005). Berdasarkan daftar urut kepangkatan, status kepegawaian di sekolah beragam, yaitu guru tetap yayasan, guru tidak tetap, pegawai tetap dan tidak tetap yayasan, serta seorang pegawai negeri yang diperbantukan. Kepala sekolah dan wakil kepala sekolah berijazah S2, sedangkan sebagian besar guru berijazah S1 dengan latar belakang bidang studi yang sesuai mata pelajaran. Data jumlah tenaga yang disampaikan wakil kepala sekolah digunakan sebagai acuan karena merupakan data terbaru.

Menurut wakil kepala sekolah, jumlah siswa per kelas berkisar antara 20 sampai 31 orang (Tabel 1). Kelas VII berjumlah sekitar 20 siswa dan kelas VIII (8A) 20 siswa, sedangkan kelas IX terdaftar 31 siswa dengan siswa aktif sekitar 18–19 orang karena sebagian merupakan titipan dari pondok. Jadwal pembelajaran semester ganjil mencatat tiga rombongan belajar, yaitu VII A, VIII, dan IX (Lampiran 4). Jumlah siswa baru dalam tiga tahun terakhir mengalami kenaikan, yang sejalan dengan tujuan penerapan MBS untuk menarik minat masyarakat, meskipun hubungan sebab-akibatnya tidak dapat disimpulkan dari data penelitian ini.

**Tabel 1.** Jumlah Siswa dan Rombongan Belajar

| Kelas | Rombongan Belajar | Jumlah Siswa | Keterangan |
|---|---|---|---|
| VII | 1 | ± 20 | Tercatat sebagai VII A pada jadwal pelajaran |
| VIII | 1 | 20 | Disebut kelas 8A oleh informan |
| IX | 1 | 31 | Siswa aktif sekitar 18–19 orang; sebagian titipan dari pondok |
| **Jumlah** | **3** | **71** | **Siswa aktif sekitar 58–59 orang** |

Sumber: wawancara dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan jadwal pembelajaran semester ganjil.

Informan telah menjabat sebagai kepala sekolah di SMP Islam Darul Hikmah selama enam tahun dan hanya pernah memimpin di sekolah ini. Pada saat penelitian, informan berusia 63 tahun dan telah pensiun sebagai pegawai negeri sipil, tetapi tetap dipercaya yayasan untuk memimpin sekolah. Informan pernah mengikuti pelatihan yang berkaitan dengan manajemen kurikulum, manajemen kesiswaan, dan manajemen keuangan, termasuk pengelolaan keuangan melalui aplikasi ARKAS.

Informan pendukung adalah wakil kepala sekolah bidang kurikulum. Menurut keterangannya, ia sendiri yang menyusun pembagian tugas mengajar dan jadwal pelajaran sekolah, sehingga keterangannya digunakan untuk memperkuat data pengelolaan kurikulum, kesiswaan, sarana dan prasarana, serta keterlibatan orang tua.

Menurut kepala sekolah, MBS dipahami sebagai cara mengelola sekolah agar berkembang melalui perencanaan yang dilakukan kepala sekolah sehingga kegiatan berjalan lancar. Pemahaman ini masih bersifat praktis dan belum menyentuh unsur-unsur konseptual MBS seperti otonomi, partisipasi, dan akuntabilitas secara eksplisit. Meskipun demikian, nilai-nilai tersebut tampak dalam praktik yang dijelaskan pada bagian selanjutnya. Penerapan MBS dimulai pada tahun 2021 dengan tujuan agar sekolah semakin meningkat dan menarik minat masyarakat. Dalam penerapannya, kepala sekolah mengutamakan literasi Al-Qur'an, ketertiban, kedisiplinan, dan karakter siswa, misalnya sikap menghormati orang yang lebih tua dan lebih muda serta cara menghadapi tamu dari luar sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa MBS di sekolah ini diarahkan untuk memperkuat ciri khas keislaman dan pembentukan karakter.

## 2. Kepala Sekolah sebagai Perencana

Penyusunan visi, misi, dan tujuan sekolah dilakukan dengan merangkul seluruh guru. Kepala sekolah menyatakan bahwa dirinya mendengarkan masukan guru terlebih dahulu sebelum visi dan misi dirumuskan karena kepala sekolah tidak boleh bertindak sendiri. Praktik ini sejalan dengan prinsip partisipasi dalam MBS, yaitu keterlibatan warga sekolah dalam pengambilan keputusan (Mulyasa, 2011).

Hasil studi dokumen menunjukkan bahwa rumusan tersebut telah dituangkan secara tertulis dalam dokumen Kurikulum Satuan Pendidikan SMP Islam Darul Hikmah Tahun Ajaran 2026/2027 (Lampiran 1). Visi sekolah adalah "Mewujudkan peserta didik yang beriman, bertakwa, mandiri, inovatif, berbudaya, berkarakter dan terampil teknologi". Untuk mewujudkannya, dirumuskan delapan misi, yaitu (1) mewujudkan generasi yang rajin dan khusyuk beribadah melalui kegiatan keagamaan; (2) mewujudkan perilaku santun dalam keseharian melalui 5S dan agen karakter; (3) mewujudkan kualitas dan efektivitas proses belajar mengajar melalui pembelajaran berdiferensiasi berbasis kontekstual; (4) meningkatkan prestasi akademik dan nonakademik melalui kegiatan ekstrakurikuler; (5) membiasakan budaya disiplin bagi seluruh warga sekolah melalui pembiasaan program Bahasa; (6) menciptakan lingkungan sekolah yang aman, bersih, indah, rindang, dan asri melalui kegiatan 5 menit bersih sebelum pulang sekolah; (7) mewujudkan perlindungan dan pengelolaan lingkungan hidup melalui komunitas Green and Clean School (GCC); serta (8) meningkatkan kemampuan literasi melalui Gerakan Literasi Sekolah. Pada tahun ajaran yang sama, tujuan sekolah antara lain agar peserta didik mampu melaksanakan kegiatan keagamaan seperti pembiasaan salat Dhuha, tadarus bersama setiap Jumat, dan perayaan hari besar keagamaan. Rumusan ini berbeda dari dokumen kurikulum operasional yang ditelaah pada tahap awal penelitian, yang memuat visi

"Terwujudnya Peserta Didik yang Berakidah, Intelektual dan Inovatif", sehingga dokumen perencanaan sekolah tampak telah diperbarui.

Isi dokumen konsisten dengan keterangan kepala sekolah dan wakil kepala sekolah. Penekanan pada literasi Al-Qur'an, kedisiplinan, dan karakter dalam wawancara sejalan dengan misi pertama, kedua, kelima, dan kedelapan, sedangkan upaya meningkatkan mutu dan menarik minat masyarakat sejalan dengan misi ketiga dan keempat. Dengan demikian, perencanaan sekolah tidak hanya bersifat lisan, tetapi memiliki rujukan tertulis yang mengarahkan praktik pengelolaan.

Perencanaan tugas setiap semester dimulai dari rapat dewan guru. Hasil rapat ditetapkan kepala sekolah dan dilaporkan kepada yayasan; setelah yayasan menyetujui, dibuat draf yang kemudian dilaporkan ke dinas pendidikan melalui input Dapodik. Alur ini tampak pada Keputusan Kepala Sekolah Nomor [nomor disamarkan] tentang pembagian tugas guru dalam kegiatan proses belajar mengajar dan tugas tambahan semester ganjil tahun pelajaran 2025/2026, yang menyebut rapat bersama dewan guru, staf, dan kepala sekolah sebagai bahan pertimbangan, diketahui pengawas dinas pendidikan, dan ditembuskan kepada Kepala Dinas Pendidikan Kota Makassar serta Ketua Yayasan (Lampiran 2). Dokumen perencanaan lain yang ditemukan adalah rincian rencana dan penggunaan dana BOS, bagan struktur organisasi, jadwal kerja kepala sekolah, jadwal pelajaran, serta program tahunan dan modul ajar guru. Pada saat penelitian, sekolah juga sedang menyusun dokumen delapan standar pendidikan yang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 dikenal sebagai Standar Nasional Pendidikan (Republik Indonesia, 2021), dan pembahasannya dilakukan dalam rapat dewan guru setiap Jumat.

### 3. Kepala Sekolah sebagai Edukator

Dalam pengelolaan kurikulum, kepala sekolah berupaya agar kurikulum berjalan lancar dengan menyusun kegiatan dan materi pembelajaran secara baik. Pembinaan guru dalam menyusun perangkat pembelajaran dilakukan setiap bulan. Pada setiap pertemuan, kekurangan perangkat direvisi, bagian yang tidak sesuai dengan keadaan guru tidak digunakan, dan bagian yang baik dipertahankan.

Kurikulum yang dilaksanakan adalah Kurikulum Merdeka, yang menurut wakil kepala sekolah telah berjalan sekitar empat tahun. Dasar penerapannya, yaitu Keputusan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 56/M/2022 (Kemendikbudristek, 2022), juga tercantum dalam konsiderans surat keputusan pembagian tugas guru (Lampiran 2). Struktur mata pelajaran dan alokasi jam pelajaran per minggu disajikan pada Tabel 2, yaitu 40 jam pelajaran per rombongan belajar atau 120 jam pelajaran untuk tiga rombongan belajar. Pembagian tugas mengajar dan jadwal pelajaran disusun oleh wakil kepala sekolah bidang kurikulum, kemudian ditetapkan kepala sekolah melalui surat keputusan. Jadwal pelajaran semester ganjil memuat upacara hari Senin, senam bersama, salat Dhuha, istirahat, serta salat Zuhur dan istirahat (Lampiran 4).

**Tabel 2.** Struktur Mata Pelajaran dan Alokasi Jam Pelajaran per Minggu

| No. | Mata Pelajaran | JP per Rombel | Total 3 Rombel |
|---|---|---|---|
| **Kelompok A** | | | |
| 1 | Pendidikan Agama Islam dan Budi Pekerti | 3 | 9 |
| 2 | Pancasila (PKn) | 3 | 9 |
| 3 | Bahasa Indonesia | 6 | 18 |
| 4 | Matematika | 5 | 15 |
| 5 | Ilmu Pengetahuan Alam (IPA) | 5 | 15 |
| 6 | Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS) | 4 | 12 |
| 7 | Bahasa Inggris | 4 | 12 |
| **Kelompok B** | | | |
| 8 | Seni Budaya | 3 | 9 |
| 9 | Pendidikan Jasmani, Olahraga, dan Kesehatan (PJOK) | 3 | 9 |
| 10 | Informatika | 2 | 6 |
| 11a | Muatan lokal: Bahasa Daerah | 1 | 3 |
| 11b | Muatan lokal: Al-Qur'an Hadis | 1 | 3 |
| | **Jumlah** | **40** | **120** |

Sumber: Lampiran I Keputusan Kepala Sekolah Nomor [nomor disamarkan] (semester ganjil tahun pelajaran 2025/2026).

Kelengkapan perangkat pembelajaran guru dikelola melalui mekanisme berjenjang. Menurut wakil kepala sekolah, perangkat seperti modul ajar dibuat setiap semester, dievaluasi kepala sekolah, kemudian diperiksa pengawas Dinas Pendidikan. Hasil studi dokumen menunjukkan perangkat tersebut tersedia, antara

lain modul ajar Ilmu Pengetahuan Sosial kelas IX semester ganjil tahun pelajaran 2026/2027 untuk Bab 1 Manusia dan Perubahan dengan alokasi 20 jam pelajaran (10 pertemuan @ 2 JP), yang memuat identitas modul, identifikasi kesiapan peserta didik (pengetahuan awal, minat, latar belakang, serta kebutuhan belajar visual, auditori, dan kinestetik), dan karakteristik materi (Lampiran 5). Sekolah juga memiliki program tahunan (prota) Seni Budaya dan Seni Rupa kelas VII yang memuat capaian pembelajaran, alur tujuan pembelajaran, materi, dan alokasi waktu (Lampiran 6). Sampul modul ajar IPS dan prota Seni Budaya mencantumkan Kurikulum Merdeka dengan pendekatan pembelajaran mendalam (deep learning), sehingga perangkat guru telah disusun mengikuti arah pembelajaran terbaru.

Pengembangan kompetensi guru dalam dua tahun terakhir dilakukan melalui bimbingan teknis (bimtek) dan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) per mata pelajaran yang diselenggarakan Dinas Pendidikan setiap tahun. Kegiatan ini melengkapi pembinaan perangkat pembelajaran yang dilakukan kepala sekolah setiap bulan.

Untuk meningkatkan pembinaan akhlak dan nilai keislaman, sekolah menyelenggarakan bimbingan baca Al-Qur'an yang telah berjalan sekitar satu tahun. Bimbingan ini dilakukan oleh tiga pembina dari lembaga mitra, yaitu dua perempuan dan satu laki-laki. Siswa dipisahkan berdasarkan jenis kelamin pada saat membaca Al-Qur'an, dengan siswa laki-laki di musala dan siswa perempuan di perpustakaan, sedangkan pada kegiatan belajar biasa mereka digabung. Pemisahan ini dimaksudkan agar siswa tidak malu dan dapat belajar pengucapan dengan benar. Kepala sekolah juga memberi kelonggaran waktu apabila pembina menilai siswa masih memerlukan tambahan waktu karena kemampuan siswa tidak sama. Pada tahun berjalan, literasi Al-Qur'an dilaksanakan setiap Jumat dan siswa dikelompokkan berdasarkan kelancaran membaca, yaitu kelompok Iqra dan kelompok Al-Qur'an, sehingga pembinaan sesuai dengan kemampuan masing-masing. Ke depan, sekolah berencana menambah pembelajaran tafsir Al-Qur'an. Praktik ini menunjukkan bahwa peran edukator diwujudkan dengan memadukan pembinaan akademik dan pembinaan keagamaan, sejalan dengan visi dan misi sekolah.

Program keagamaan lain adalah salat Dhuha yang bersifat wajib. Semula dilaksanakan setiap pagi, tetapi pada tahun berjalan digabung pada jam istirahat sekitar pukul 09.00, kemudian dilanjutkan dengan makan bergizi gratis (MBG) hingga pukul 10.00. Penyesuaian ini tetap sejalan dengan tujuan sekolah dalam dokumen kurikulum, yaitu pembiasaan salat Dhuha, tadarus bersama setiap Jumat, dan perayaan hari besar keagamaan (Lampiran 1). Bimbingan salat untuk kelas VII, VIII, dan IX diampu dua guru pembimbing pada hari Senin sampai Kamis, dan seorang guru ditetapkan sebagai pembina salat (Lampiran 3). Pembinaan karakter juga memiliki dokumen tersendiri, yaitu Program Pengembangan Karakter Peserta Didik (Lampiran 7).

**4. Kepala Sekolah sebagai Manajer**

Pembagian tugas dilakukan melalui pembentukan bidang kurikulum, kesiswaan, hubungan masyarakat (humas), dan sarana-prasarana, serta layanan bimbingan konseling (BK). Setiap bidang bertanggung jawab atas tugasnya sehingga tidak terjadi saling melempar tanggung jawab. Humas, misalnya, bertugas keluar sekolah untuk mencari calon siswa dan memantau keadaan siswa, sedangkan bidang sarana-prasarana menangani ruangan yang rusak.

Pembagian tugas telah dituangkan secara tertulis untuk setiap bidang melalui Keputusan Kepala Sekolah Nomor [nomor disamarkan] beserta empat lampiran (Lampiran 2 dan 3). Lampiran II memuat jabatan tambahan, yaitu kepala sekolah, empat wakil kepala sekolah (kurikulum, kesiswaan, sarana dan prasarana, serta humas), operator, bimbingan dan konseling, kepala perpustakaan, kepala laboratorium, kepala tata usaha beserta dua staf, admin komputer, teknisi, pembina salat, bendahara BOS, bendahara komite, dan satpam, serta wali kelas untuk kelas VII, VIII, dan IX. Lampiran III menetapkan pembina ekstrakurikuler pramuka (putra dan putri), pencak silat, kesenian, futsal, drumband, baca tulis Al-Qur'an, dan projek. Lampiran IV memuat guru piket Senin sampai Jumat, guru pembimbing konseling, bimbingan salat, penanggung jawab penanggulangan tindak kekerasan, dan penyelenggara komite sekolah. Dengan dasar tersebut, kewenangan menyusun pembagian tugas berada pada sekolah, sedangkan persetujuan yayasan dan pelaporan ke dinas pendidikan melalui Dapodik menjadi bagian dari pertanggungjawaban.

Dalam pengelolaan sarana dan prasarana, perpustakaan dinilai dalam kondisi baik, tetapi ruangan lain dinilai kurang memadai. Ruang BK mengalami kerusakan dan suhu ruangan yang panas sehingga layanan

BK dipindahkan ke ruang guru BK. Laboratorium di bagian depan bangunan telah rusak berat dan tidak layak digunakan, sehingga dipindahkan ke ruangan di sebelah dapur; praktik dilaksanakan di kelas dengan alat yang dibawa ke kelas. Upaya perbaikan yang ditempuh sekolah adalah merencanakan pengajuan revitalisasi dengan bantuan dinas pendidikan, tetapi belum terealisasi. Kepala sekolah menyebutkan bahwa bangunan telah berusia sekitar 20 tahun, dengan tahun pembangunan sekitar 2006, dan sekolah belum memperoleh bantuan perbaikan sehingga berharap ada bantuan di masa mendatang.

Pada pengelolaan keuangan, kepala sekolah menyatakan bahwa dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) digunakan untuk pembelian alat tulis kantor serta penggajian guru yang belum bersertifikasi dan staf. Adapun dana dari yayasan digunakan antara lain untuk guru yang sudah bersertifikasi, yang diberi sedikit tambahan karena tunjangan sertifikasi dinilai belum mencukupi kebutuhan sehari-hari. Keterangan ini didukung oleh papan rincian penggunaan dana BOS tahun anggaran 2021 yang dipajang di ruang kepala sekolah (Tabel 3). Pada tahap I dan II (Januari sampai Agustus 2021), sekolah menerima dana BOS sebesar Rp147.840.000 yang seluruhnya digunakan sehingga tidak ada saldo tersisa. Sebagaimana terlihat pada Tabel 3, pembayaran honor merupakan belanja terbesar (sekitar 52%), disusul administrasi kegiatan sekolah (sekitar 27%) yang mencakup kebutuhan seperti alat tulis kantor.

**Tabel 3.** Penggunaan Dana BOS Tahap I dan II Tahun Anggaran 2021 (Rupiah)

| Uraian Penggunaan | Tahap I (Jan-Mar 2021) | Tahap II (Apr-Agu 2021) | Jumlah | Persentase | Urutan |
|---|---|---|---|---|---|
| **Saldo awal** | - | 5.950.490 | | | |
| **Penerimaan dana BOS** | 63.360.000 | 84.480.000 | 147.840.000 | | |
| Pembayaran honor | 31.680.000 | 45.752.000 | 77.432.000 | 52,4% | 1 |
| Administrasi kegiatan sekolah | 18.476.000 | 20.836.500 | 39.312.500 | 26,6% | 2 |
| Pengembangan perpustakaan | 300.000 | 9.545.000 | 9.845.000 | 6,7% | 3 |
| Langganan daya dan jasa | 3.502.510 | 4.501.990 | 8.004.500 | 5,4% | 4 |
| Pemeliharaan sarana dan prasarana | 1.756.000 | 4.790.000 | 6.546.000 | 4,4% | 5 |
| Kegiatan pembelajaran dan ekstrakurikuler | 1.655.000 | 1.275.000 | 2.930.000 | 2,0% | 6 |
| Penerimaan peserta didik baru | - | 2.190.000 | 2.190.000 | 1,5% | 7 |
| Pengembangan profesi guru dan tenaga kependidikan | 40.000 | 1.540.000 | 1.580.000 | 1,1% | 8 |
| **Jumlah penggunaan dana BOS** | **57.409.510** | **90.430.490** | **147.840.000** | **100%** | |
| **Saldo akhir (saldo awal + penerimaan - penggunaan)** | **5.950.490** | **-** | **-** | | |

Sumber: olahan penulis dari papan rincian penggunaan dana BOS tahun anggaran 2021 SMP Islam Darul Hikmah; persentase dibulatkan; kolom Tahap III tidak dimasukkan karena tidak terisi lengkap pada papan. Penandatangan papan: Komite Sekolah (Ketua Komite), Kepala Sekolah (KS), dan Bendahara BOS.

Pemajangan rincian dana BOS yang ditandatangani kepala sekolah, bendahara BOS, dan komite sekolah merupakan wujud transparansi pengelolaan keuangan kepada warga sekolah dan pengunjung. Hal ini sejalan dengan jawaban kepala sekolah mengenai pertanggungjawaban keuangan secara berkala.

Dalam pengelolaan kesiswaan, penerimaan peserta didik baru dilakukan dengan membagikan brosur ke sekolah dasar serta mempromosikan sekolah melalui media sosial Instagram dan TikTok. Kegiatan ini dilaksanakan oleh bidang humas bersama bidang kesiswaan. Pembinaan siswa dilakukan terutama melalui penguatan kedisiplinan, karakter, dan kegiatan keagamaan sebagaimana diuraikan sebelumnya.

Menurut wakil kepala sekolah, siswa jarang mengikuti lomba akademik, sedangkan di bidang nonakademik siswa aktif pada futsal (tim turun bertanding setiap bulan), menari, dan lomba seni seperti mewarnai. Capaian nonakademik ini ditopang pembinaan ekstrakurikuler yang memiliki pembina tetap (Lampiran 3) dan sejalan dengan misi peningkatan prestasi akademik dan nonakademik melalui kegiatan ekstrakurikuler (Lampiran 1).

## 5. Kepala Sekolah sebagai Administrator

Administrasi sekolah dikelola oleh petugas sesuai bidangnya, yaitu bendahara, kepala tata usaha, staf tata usaha, dan teknisi. Pekerjaan seperti pengelolaan keuangan, kegiatan, dan data dilakukan oleh masing-masing petugas. Bagan struktur organisasi sekolah (Tabel 4) memperlihatkan pembagian tersebut. Kepala sekolah berada di bawah pengawasan dinas pendidikan dan berkoordinasi dengan yayasan serta komite sekolah. Di bawah kepala sekolah terdapat wakil kepala sekolah yang membawahi empat bidang, yaitu kurikulum, kesiswaan, sarana-prasarana, dan humas, kemudian guru yang terdiri atas wali kelas, guru mata

pelajaran, dan bimbingan konseling, serta staf tata usaha. Struktur ini sesuai dengan penjelasan kepala sekolah dalam wawancara. Pelaporan data tugas dan ketenagaan ke dinas pendidikan dilakukan melalui Dapodik, dan surat keputusan pembagian tugas ditembuskan kepada Kepala Dinas Pendidikan Kota Makassar, Ketua Yayasan, pihak yang bersangkutan, dan arsip sekolah (Lampiran 2).

**Tabel 4.** Unsur Struktur Organisasi SMP Islam Darul Hikmah

| No. | Jabatan/Unit | Posisi pada Bagan |
|---|---|---|
| 1 | Pengawas (Dinas Pendidikan) | Mengawasi kepala sekolah |
| 2 | Kepala Sekolah | Pimpinan sekolah |
| 3 | Yayasan | Berkoordinasi dengan kepala sekolah |
| 4 | Komite Sekolah | Berkoordinasi dengan kepala sekolah |
| 5 | Wakil Kepala Sekolah | Berada di bawah kepala sekolah dan membawahi empat bidang |
| 6 | Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum | Di bawah wakil kepala sekolah |
| 7 | Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan | Di bawah wakil kepala sekolah |
| 8 | Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarana-Prasarana | Di bawah wakil kepala sekolah |
| 9 | Wakil Kepala Sekolah Bidang Humas | Di bawah wakil kepala sekolah |
| 10 | Guru | Berada di bawah wakil kepala sekolah |
| 11 | Staf Tata Usaha | Berada pada jenjang yang sama dengan guru |
| 12 | Wali Kelas | Di bawah guru |
| 13 | Guru Mata Pelajaran | Di bawah guru |
| 14 | Bimbingan Konseling | Di bawah guru |
| 15 | Siswa | Berada pada jenjang paling bawah |

Sumber: bagan struktur organisasi SMP Islam Darul Hikmah di ruang kepala sekolah.

Selain bagan struktur, sekolah memiliki daftar urut kepangkatan edukatif dan administratif yang memuat data pegawai, meliputi nama, jenis kelamin, tempat dan tanggal lahir, pendidikan terakhir, status kepegawaian, jabatan, dan masa kerja. Dokumen ini menjadi dasar pengelolaan data guru dan tenaga kependidikan. Notulen rapat dewan guru dibuat oleh tata usaha dan daftar hadir tersedia (Lampiran 7), sedangkan laporan keuangan dibuat setiap bulan dan laporan BOS setiap semester sebagaimana diuraikan pada bagian akuntabilitas.

### 6. Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Supervisi kelas dijadwalkan sebulan sekali, tetapi menurut wakil kepala sekolah pelaksanaannya kadang molor sehingga baru dilakukan pada bulan kedua. Dalam pelaksanaannya, supervisi dilakukan secara langsung dan informal. Kepala sekolah kadang masuk ke kelas dan kadang hanya berjalan mengamati cara guru mengajar dari luar kelas. Jika ditemukan kekurangan, misalnya dalam pengelolaan kelas atau cara menyampaikan materi, guru dipanggil ke kantor dan kekurangannya dijelaskan.

Di ruang kepala sekolah terpasang papan jadwal kerja kepala sekolah (Tabel 5) yang disusun dalam enam kelompok, yaitu kegiatan harian, mingguan, bulanan, semester, akhir tahun pelajaran, dan awal tahun pelajaran, lengkap dengan kolom centang pelaksanaan. Kegiatan di dalamnya antara lain pemantauan kehadiran guru dan tenaga kependidikan, pengaturan kegiatan sekolah, penyelenggaraan rapat mingguan, pelaksanaan administrasi gaji dan laporan bulanan, pertanggungjawaban keuangan, serta evaluasi kegiatan dan penyusunan rencana tahun berikutnya. Keberadaan jadwal ini menunjukkan bahwa tugas kepala sekolah pada dasarnya telah dirancang secara berkala.

Pola supervisi bersifat personal dan korektif, dengan target pelaksanaan sebulan sekali yang telah ditetapkan sebagai rencana. Supervisi akademik yang efektif umumnya direncanakan, dilaksanakan dengan instrumen, dan ditindaklanjuti melalui umpan balik terstruktur (Mulyasa, 2011; Sagala, 2010; Glickman et al., 2018). Dalam kerangka kepemimpinan instruksional, pemantauan pembelajaran dan pengelolaan program kurikulum merupakan fungsi inti kepala sekolah (Hallinger, 2003), dan supervisi guru juga termasuk dalam beban kerja kepala sekolah (Kemendikbud, 2018). Karena itu, ketepatan jadwal bulanan serta dokumentasi instrumen dan tindak lanjutnya merupakan aspek yang dapat dikembangkan.

**Tabel 5.** Struktur Papan Jadwal Kerja Kepala Sekolah SMP Islam Darul Hikmah

| No. | Kelompok Kegiatan | Kolom Pelaksanaan pada Papan |
|---|---|---|
| I | Kegiatan harian | Kolom hari (tanggal 1 sampai 31) dengan kolom centang |
| II | Kegiatan mingguan | Kolom minggu (I sampai IV pada setiap bulan) dengan kolom centang |
| III | Kegiatan bulanan | Kolom bulan (Juli sampai Juni) dengan kolom centang |
| IV | Kegiatan semester | Kolom bulan semester I (Juli sampai Desember) dan semester II (Januari sampai Juni) dengan kolom centang |

| | | |
|---|---|---|
| V | Kegiatan akhir tahun pelajaran | Kolom pelaksanaan kegiatan: hari, tanggal/bulan, waktu, pelaksana, dan keterangan |
| VI | Kegiatan awal tahun pelajaran | Kolom pelaksanaan kegiatan: hari, tanggal/bulan, waktu, pelaksana, dan keterangan |

Sumber: papan jadwal kerja kepala sekolah SMP Islam Darul Hikmah di ruang kepala sekolah (tahun pelajaran yang tercantum: 2014).

**7. Kepala Sekolah sebagai Pemimpin**

Kepala sekolah menggambarkan gaya kepemimpinannya sebagai gaya yang biasa saja dan mengayomi, seperti hubungan ibu dengan anak. Hal ini dipengaruhi oleh usianya yang jauh lebih tua dibandingkan guru, yang rata-rata berusia sekitar 30 tahun, bahkan beberapa guru dan kepala sekolah lain di sekitarnya pernah menjadi siswanya. Ia memanggil guru dengan sebutan "nak" ketika memberi nasihat. Gaya ini menunjukkan pendekatan kekeluargaan yang mengutamakan pembinaan dan keikhlasan.

Dalam pengambilan keputusan, kepala sekolah tidak langsung memutuskan sendiri, tetapi mengadakan rapat dan menyampaikan hasil keputusan. Apabila terjadi pelanggaran, guru ditegur hingga tiga kali, kemudian diberi waktu sekitar satu bulan sebelum dipanggil kembali bila belum ada perbaikan. Kepala sekolah juga menekankan bahwa guru hendaknya bekerja dengan ikhlas karena bernilai pahala. Kepala sekolah menyatakan sebenarnya telah ingin berhenti karena faktor usia, tetapi belum ada pengganti yang bersedia memimpin sekolah.

Rapat dewan guru menjadi wadah utama pengambilan keputusan. Frekuensinya menyesuaikan kegiatan sekolah; pada saat penelitian rapat dilaksanakan setiap Jumat karena sekolah sedang menyusun dokumen delapan standar pendidikan. Rapat dipimpin kepala sekolah, notulen dibuat oleh tata usaha, dan pesertanya adalah guru serta staf, dengan notulen dan daftar hadir tersedia (Lampiran 7).

Komunikasi dengan warga sekolah dilakukan secara langsung dan melalui surat, dengan tujuan merangkul seluruh pihak. Secara keseluruhan, kepemimpinan yang ditampilkan mengandung unsur partisipatif melalui musyawarah, dengan kuatnya nilai kekeluargaan dan keagamaan. Pembagian jabatan tambahan yang luas kepada guru melalui surat keputusan memperlihatkan pendelegasian tugas, yang sejalan dengan model kepemimpinan partisipatif dan terdistribusi dalam literatur kepemimpinan sekolah (Bush & Glover, 2014).

**8. Kepala Sekolah sebagai Inovator dan Motivator**

Kepala sekolah menyatakan bahwa inovasi yang dilakukan adalah menjaga nama baik sekolah dan mengubah hal-hal yang dapat diperbarui agar sekolah berkembang, misalnya cara mengajar yang menarik minat siswa dan kegiatan yang mendukung perkembangan siswa. Inovasi tersebut tampak dalam sejumlah program pada tahun berjalan, yaitu penyesuaian waktu salat Dhuha ke jam istirahat yang dilanjutkan makan bergizi gratis, pengelompokan siswa dalam literasi Al-Qur'an berdasarkan kelancaran bacaan, penggunaan pendekatan pembelajaran mendalam pada modul ajar, serta kegiatan kokurikuler bulanan. Dua kegiatan kokurikuler yang telah berjalan adalah pemilihan OSIS dan kewirausahaan, dan kegiatan kewirausahaan melibatkan orang tua yang membantu siswa berjualan. Dalam bidang seni, sekolah memiliki pembina kesenian pada ekstrakurikuler dan materi seni rupa seperti komposisi bentuk geometris, ragam hias, dan kerajinan tradisional pada program tahunan Seni Rupa kelas VII (Lampiran 6), yang mewujudkan kata "inovatif" dalam visi sekolah.

Untuk memotivasi guru, tenaga kependidikan, dan siswa, kepala sekolah memberikan berbagai kegiatan, seperti pramuka dan kegiatan keagamaan di musala, yang menurutnya disukai siswa. Kepala sekolah juga secara rutin memberi semangat kepada guru dan siswa. Motivasi siswa dibangun pula melalui ekstrakurikuler yang beragam dan memiliki pembina masing-masing, yaitu pramuka, pencak silat, kesenian, futsal, drumband, baca tulis Al-Qur'an, dan projek (Lampiran 3), serta melalui pagelaran seni.

Berdasarkan temuan tersebut, peran kepala sekolah sebagai motivator diwujudkan melalui pemberian dorongan, dukungan, dan kesempatan kepada warga sekolah untuk mengembangkan kemampuan yang dimiliki. Keberadaan berbagai kegiatan ekstrakurikuler menunjukkan bahwa sekolah tidak hanya memperhatikan pencapaian akademik, tetapi juga memberikan ruang bagi siswa untuk mengembangkan minat, bakat, kedisiplinan, kreativitas, dan rasa percaya diri. Setiap kegiatan yang memiliki pembina masing-masing juga memperlihatkan adanya upaya sekolah dalam memberikan pendampingan terhadap pengembangan potensi siswa.

Dalam perspektif Manajemen Berbasis Sekolah, kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab mengatur penyelenggaraan pendidikan, tetapi juga perlu membangun lingkungan sekolah yang mendorong keterlibatan dan pengembangan seluruh warga sekolah. Arismunandar dkk. (2015) menempatkan peran kepala sekolah dan pengelolaan sumber daya sekolah sebagai bagian penting dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. Oleh karena itu, pemberian motivasi perlu didukung dengan penyediaan kesempatan, fasilitas, dan kegiatan yang memungkinkan guru maupun siswa mengembangkan kemampuan secara optimal.

Sejalan dengan itu, Torro dkk. (2025) menjelaskan bahwa penguatan kapasitas kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu bagian penting dalam penerapan MBS. Kepemimpinan yang lebih transformatif dapat mendorong guru untuk mengembangkan pembelajaran yang aktif dan kreatif serta memperkuat kolaborasi antarpihak di lingkungan sekolah. Hal ini memperlihatkan bahwa motivasi tidak cukup diberikan melalui nasihat atau dorongan secara lisan, tetapi perlu diwujudkan melalui tindakan nyata yang mendukung peningkatan kemampuan dan kinerja warga sekolah.

**9. Partisipasi Masyarakat dan Kemitraan**

Komite sekolah berperan menyampaikan perkembangan sekolah kepada orang tua, misalnya terkait perubahan atau perbaikan pembayaran. Kerja sama dengan pihak luar berjalan melalui pertemuan rutin. Pertemuan dengan yayasan dilakukan setiap bulan, tepatnya setiap tanggal 25. Pertemuan Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS) sekolah swasta, yang menjadi sarana hubungan dengan dinas pendidikan, juga dilakukan hampir setiap bulan. Pertemuan dengan orang tua selama ini dilaksanakan sekali dalam setahun, dan kepala sekolah merencanakan pertemuan orang tua siswa pada bulan berikutnya. Hubungan yang rutin ini mendukung prinsip kemitraan dalam MBS, meskipun peran orang tua dan komite dalam pengambilan keputusan sekolah masih terbatas pada penyampaian informasi. Komite sekolah juga tercantum dalam bagan struktur organisasi dan menandatangani rincian penggunaan dana BOS, sehingga komite memiliki peran dalam pengawasan.

Dalam satu tahun terakhir, kegiatan yang melibatkan komite dan orang tua adalah pagelaran seni, sedangkan perkemahan Sabtu-Minggu (persami) direncanakan akan dilaksanakan. Orang tua juga ikut membantu siswa berjualan dalam kegiatan kewirausahaan. Informasi kegiatan dan keuangan disampaikan kepada orang tua melalui wali kelas pada grup WhatsApp masing-masing kelas, dan komite sekolah dicantumkan dalam surat keputusan kepala sekolah serta didukung bendahara komite (Lampiran 2 dan 3). Komite sekolah dimaksudkan sebagai wadah peran serta orang tua dalam memberikan pertimbangan, dukungan, dan pengawasan (Kemendikbud, 2016), sehingga rencana pertemuan orang tua tersebut dapat memperluas peran orang tua dalam pengambilan keputusan sekolah.

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa partisipasi masyarakat telah diwujudkan melalui keterlibatan langsung maupun tidak langsung dalam kegiatan sekolah. Keterlibatan orang tua dalam kegiatan kewirausahaan, misalnya, menunjukkan adanya bentuk kerja sama yang memberikan kesempatan kepada orang tua untuk mendukung proses pembelajaran siswa. Dukungan tersebut tidak hanya membantu pelaksanaan kegiatan, tetapi juga memperkuat hubungan antara lingkungan keluarga dan sekolah. Demikian pula, keterlibatan orang tua dalam pagelaran seni menjadi bentuk dukungan terhadap pengembangan kreativitas dan potensi peserta didik.

Selain keterlibatan secara langsung, penggunaan grup WhatsApp melalui wali kelas merupakan bentuk pemanfaatan media komunikasi untuk menyampaikan informasi mengenai kegiatan dan keuangan sekolah. Hal ini menunjukkan adanya upaya membangun keterbukaan informasi kepada orang tua. Dalam prinsip MBS, keterbukaan informasi menjadi bagian penting dari transparansi dan akuntabilitas pengelolaan sekolah. Arismunandar dkk. (2015) menjelaskan pentingnya transparansi dan akuntabilitas sebagai bagian dari pengelolaan sekolah yang bertanggung jawab. Dengan demikian, penyampaian informasi kepada orang tua merupakan langkah positif, meskipun keterbukaan tersebut perlu disertai kesempatan bagi orang tua untuk memberikan masukan dan ikut mempertimbangkan kebijakan sekolah.

Lebih lanjut, Torro dkk. (2025) menunjukkan bahwa pelibatan komite sekolah dalam perencanaan partisipatif dapat memperkuat kerja sama antara pihak sekolah dan pemangku kepentingan. Jika dikaitkan dengan kondisi sekolah yang diteliti, keberadaan komite dalam struktur organisasi serta keterlibatannya dalam penandatanganan rincian penggunaan dana BOS menunjukkan adanya fungsi pengawasan terhadap

pengelolaan keuangan sekolah. Akan tetapi, keterlibatan tersebut masih perlu dikembangkan agar komite tidak hanya berperan dalam urusan administratif, melainkan juga aktif memberikan pertimbangan terhadap penyusunan program, pelaksanaan kegiatan, dan evaluasi kebijakan sekolah.

Komite sekolah pada dasarnya merupakan wadah bagi orang tua dan masyarakat untuk memberikan pertimbangan, dukungan, pengawasan, serta membantu meningkatkan mutu pelayanan pendidikan. Oleh sebab itu, rencana kepala sekolah untuk mengadakan pertemuan dengan orang tua pada bulan berikutnya merupakan langkah yang positif dalam memperluas ruang komunikasi dan partisipasi masyarakat. Pertemuan tersebut sebaiknya tidak hanya dimanfaatkan untuk menyampaikan informasi mengenai perkembangan sekolah, tetapi juga memberikan kesempatan kepada orang tua untuk menyampaikan pendapat, kebutuhan, kritik, dan saran terhadap program-program sekolah.

### 10. Evaluasi dan Akuntabilitas

Evaluasi dilakukan cukup sering, terutama pada hal-hal yang dirasakan sebagai masalah, seperti keuangan sekolah karena pembayaran siswa yang kadang lancar dan kadang tidak. Evaluasi juga menyentuh persoalan kesejahteraan guru, yang menurut kepala sekolah gajinya belum mencukupi, tetapi guru tetap bertahan karena menganggap mengajar sebagai panggilan jiwa. Pemantauan dan evaluasi program dilakukan secara berjenjang dengan frekuensi yang berbeda. Kegiatan kokurikuler dilaksanakan setiap bulan dan menjadi sarana pemantauan program; sampai saat penelitian telah berjalan dua kegiatan, yaitu pemilihan OSIS dan kewirausahaan, dan kewirausahaan dipantau langsung oleh kepala sekolah, guru, serta orang tua yang membantu siswa berjualan. Perangkat pembelajaran dievaluasi setiap semester oleh kepala sekolah dan diperiksa pengawas dinas pendidikan, supervisi kelas ditargetkan sebulan sekali, dan jadwal kerja kepala sekolah memuat rapat mingguan serta evaluasi kegiatan (Tabel 5).

Pertanggungjawaban pengelolaan sekolah dilakukan terutama dalam bentuk laporan keuangan setiap bulan, pelaporan dana BOS setiap semester, dan pemenuhan panggilan dinas pendidikan bila diperlukan. Akuntabilitas yang berjalan karenanya lebih menonjol pada aspek keuangan, dan didukung dokumen rincian dana BOS yang dipajang secara terbuka.

Evaluasi eksternal tampak dari sertifikat akreditasi yang dipajang di ruang kepala sekolah (Tabel 6). Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah Nomor [nomor disamarkan] tertanggal 8 Desember 2021, SMP Islam Darul Hikmah terakreditasi A (Unggul) dengan nilai 92 (BAN-S/M, 2021). Sertifikat tersebut berlaku sampai dengan 31 Desember 2026, sehingga sekolah perlu mempersiapkan proses reakreditasi, yang juga dapat dimanfaatkan sebagai momentum penguatan dokumen perencanaan dan evaluasi.

**Tabel 6.** Data Sertifikat Akreditasi SMP Islam Darul Hikmah

| Unsur | Keterangan |
|---|---|
| **Nomor sertifikat** | [disamarkan] |
| **Penerbit** | Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah (BAN-S/M) |
| **Dasar keputusan** | Keputusan BAN-S/M Nomor [nomor disamarkan] |
| **Sekolah/madrasah** | SMP Islam Darul Hikmah |
| **NPSN** | [disamarkan] |
| **Alamat** | [alamat disamarkan], Kota Makassar, Sulawesi Selatan |
| **Hasil akreditasi** | Terakreditasi A (Unggul) dengan nilai 92 |
| **Masa berlaku** | Sampai dengan tanggal 31 Desember 2026 |
| **Dasar perpanjangan** | Perpanjangan status akreditasi diberikan berdasarkan penilaian sistem terhadap perkembangan kinerja sekolah/madrasah |
| **Ditetapkan** | Jakarta, 8 Desember 2021 |
| **Penandatangan** | Ketua BAN-S/M, Dr. Toni Toharudin, M.Sc. (ditandatangani secara elektronik) |

Sumber: sertifikat akreditasi yang dipajang di ruang kepala sekolah.

### 11. Faktor Pendukung, Kendala, Solusi, dan Dampak

Faktor pendukung utama adalah semangat dan bantuan dari rekan-rekan guru yang saling menguatkan dalam menjalankan tugas. Kendala yang dihadapi berkaitan dengan keterbatasan dana. Menurut kepala sekolah, apabila kegiatan memerlukan biaya sementara dana tidak tersedia, guru-guru saling membantu dengan menyisihkan dana pribadi dari gaji masing-masing, sebesar Rp20.000, Rp30.000, Rp50.000, hingga

Rp100.000. Selain itu, kerusakan ruang BK dan laboratorium diatasi sementara dengan memindahkan layanan ke ruang lain, sedangkan pengajuan revitalisasi melalui bantuan dinas pendidikan belum terealisasi.

Mengenai dampak, kepala sekolah menilai bahwa penerapan MBS berdampak positif karena sekolah menjadi semakin baik dan maju, serta masih terus memperbaiki berbagai hal. Penilaian ini sejalan dengan status akreditasi A dengan nilai 92 yang diperoleh sekolah pada Desember 2021, tahun yang sama dengan awal penerapan MBS. Meskipun demikian, hubungan sebab-akibat antara penerapan MBS dan capaian akreditasi tidak dapat disimpulkan dari data penelitian ini. Siswa yang memerlukan bantuan biaya diupayakan memperoleh dukungan, misalnya dari Program Indonesia Pintar (PIP) bila tersedia. Kepala sekolah juga menyampaikan bahwa sekolah swasta berbeda dengan sekolah negeri, sehingga upaya peningkatan mutu lebih banyak dilakukan melalui pemberian motivasi kepada guru dan siswa. Wakil kepala sekolah menilai bahwa sejak MBS diterapkan pengelolaan sekolah menjadi lebih terstruktur dan transparan, karena dana kegiatan dirincikan dan orang tua tidak banyak memprotes. Pada capaian siswa, sekolah jarang mengikuti lomba akademik, sedangkan prestasi nonakademik aktif pada futsal, menari, dan lomba seni seperti mewarnai. Kenaikan jumlah siswa baru dalam tiga tahun terakhir dapat dibaca sebagai indikasi positif.

Harapan kepala sekolah adalah agar pemerintah memperhatikan SMP Islam Darul Hikmah, khususnya dalam hal pembangunan dan bantuan, sehingga sekolah dapat setara dengan sekolah-sekolah lain yang telah maju.

## 12. Ringkasan Temuan

Ringkasan peran kepala sekolah dalam pelaksanaan MBS di SMP Islam Darul Hikmah beserta dukungan dokumennya disajikan pada Tabel 7.

**Tabel 7.** Ringkasan Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan MBS

| Peran | Temuan Wawancara | Bukti Dokumen |
|---|---|---|
| Perencana | Visi dan misi disusun dengan menghimpun masukan guru; tugas tiap semester disusun melalui rapat dewan guru. | Visi dan delapan misi tertulis dalam Kurikulum Satuan Pendidikan TA 2026/2027; SK pembagian tugas Nomor [nomor disamarkan]. |
| Edukator | Kurikulum Merdeka sekitar empat tahun; perangkat disusun tiap semester, dievaluasi kepala sekolah, dan diperiksa pengawas; literasi Al-Qur'an tiap Jumat dengan pengelompokan siswa. | Modul ajar IPS dan prota Seni Budaya/Seni Rupa 2026/2027; jadwal pelajaran; misi pembiasaan ibadah. |
| Manajer | Tugas dibagi ke dalam bidang dan tertulis dalam SK; BOS untuk ATK dan honor, dana yayasan untuk guru bersertifikasi; ruang BK dan laboratorium dipindahkan sementara dan revitalisasi diajukan. | SK Lampiran I–IV; rincian BOS 2021: honor 52,4% dan administrasi 26,6%. |
| Administrator | Administrasi dikelola bendahara, kepala TU, staf TU, dan teknisi; data dilaporkan ke dinas melalui Dapodik. | Bagan struktur organisasi, daftar urut kepangkatan, dan SK Lampiran II. |
| Supervisor | Supervisi kelas ditargetkan sebulan sekali (kadang mundur ke bulan kedua); pengamatan informal dan pemanggilan guru yang perlu dibina. | Jadwal kerja kepala sekolah (tercantum tahun 2014). |
| Pemimpin | Gaya mengayomi; keputusan melalui rapat dewan guru (saat ini setiap Jumat) dan teguran bertahap. | Struktur organisasi dengan garis koordinasi ke yayasan dan komite; daftar hadir kegiatan 25/9/2026 (Lampiran 7). |
| Inovator dan motivator | Pembaruan cara mengajar; penyesuaian waktu salat Dhuha; kokurikuler bulanan (OSIS dan kewirausahaan); ekstrakurikuler. | Visi "inovatif"; SK pembina ekstrakurikuler (Lampiran 3). |
| Akuntabilitas | Laporan keuangan bulanan dan laporan BOS per semester; dana kegiatan dirincikan kepada orang tua; kokurikuler dipantau bulanan. | BOS dipajang terbuka; akreditasi A (nilai 92); SK ditembuskan ke dinas dan yayasan. |

Secara keseluruhan, temuan wawancara dan dokumen saling mendukung. Kepala sekolah menjalankan perannya dengan mengedepankan pendekatan kekeluargaan, musyawarah, dan nilai keagamaan, dengan kekuatan utama pada kebersamaan guru dan komitmen terhadap pembinaan karakter serta literasi Al-Qur'an. Di sisi lain, sejumlah aspek formal MBS, seperti ketepatan jadwal supervisi bulanan dengan instrumen terdokumentasi, pelibatan komite dan orang tua yang lebih luas dalam perencanaan, evaluasi program yang

terdokumentasi, serta pembaruan dokumen berkala termasuk papan informasi keuangan, masih perlu diperkuat. Keterbatasan dana dan sarana menjadi hambatan nyata yang menuntut dukungan yayasan dan pemerintah.

## SIMPULAN

Kepala sekolah SMP Islam Darul Hikmah, yang telah menjabat enam tahun dan menerapkan MBS sejak 2021, menjalankan perannya sebagai perencana, edukator, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, serta inovator dan motivator dengan pendekatan kekeluargaan dan penekanan pada nilai keislaman. Visi dan misi disusun dengan melibatkan guru dan telah terdokumentasi dalam kurikulum satuan pendidikan, pembinaan diarahkan pada literasi Al-Qur'an dan karakter siswa, Kurikulum Merdeka dilaksanakan dengan perangkat yang diperiksa secara berjenjang, tugas dibagi ke dalam struktur berbasis bidang melalui surat keputusan kepala sekolah, dana BOS dikelola dan dilaporkan secara terbuka, supervisi dilakukan secara langsung dengan target bulanan, dan keputusan diambil melalui rapat dewan guru.

Faktor pendukung utama adalah semangat dan kebersamaan guru, sedangkan kendala utama adalah keterbatasan dana serta kerusakan sarana dan prasarana, terutama ruang BK dan laboratorium. Penerapan MBS dirasakan berdampak positif, yaitu pengelolaan yang lebih terstruktur dan transparan, dan sekolah terakreditasi A dengan nilai 92. Disarankan agar sekolah menyelesaikan dokumen delapan standar pendidikan, menjaga ketepatan jadwal supervisi dengan instrumen yang jelas, mendokumentasikan evaluasi program secara terstruktur, memperbarui papan informasi keuangan setiap tahun, mempercepat pengajuan revitalisasi ruang BK dan laboratorium, serta menjalin dukungan lebih luas dari yayasan, pemerintah, dan mitra lain, termasuk untuk persiapan reakreditasi. Penelitian ini terbatas pada dua informan (kepala sekolah dan wakil kepala sekolah bidang kurikulum) dan dokumen yang diperoleh dari sekolah, sehingga penelitian selanjutnya disarankan melibatkan guru, komite sekolah, orang tua, siswa, dan yayasan serta menelaah dokumen RKS dan RKAS secara utuh.

## DAFTAR PUSTAKA


Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah [BAN-S/M]. (2021). *Keputusan Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah Nomor [nomor disamarkan] tentang hasil akreditasi SMP Islam Darul Hikmah* (sertifikat akreditasi, 8 Desember 2021). Jakarta: BAN-S/M.

Bandur, A. (2012). School-based management developments: Challenges and impacts. *Journal of Educational Administration, 50*(6), 845–873.

Barrera-Osorio, F., Fasih, T., & Patrinos, H. A. (2009). *Decentralized decision-making in schools: The theory and evidence on school-based management*. Washington, DC: The World Bank.

Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: What do we know? *School Leadership & Management, 34*(5), 553–571.

Caldwell, B. J., & Spinks, J. M. (1988). *The self-managing school*. London: Falmer Press.

Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2018). *SuperVision and instructional leadership: A developmental approach* (10th ed.). New York: Pearson.

Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education, 33*(3), 329–352.

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan [Kemendikbud]. (2016). Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 75 Tahun 2016 tentang Komite Sekolah.

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan [Kemendikbud]. (2018). Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2018 tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah.

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi [Kemendikbudristek]. (2022). Keputusan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 56/M/2022 tentang Pedoman Penerapan Kurikulum dalam Rangka Pemulihan Pembelajaran.

Kementerian Pendidikan Nasional [Kemendiknas]. (2007). Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management, 28*(1), 27–42.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Moleong, L. J. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi revisi). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Mulyasa, E. (2011). *Manajemen berbasis sekolah: Konsep, strategi, dan implementasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Republik Indonesia. (2003). Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Republik Indonesia. (2005). Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

Republik Indonesia. (2021). Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Sagala, S. (2010). *Supervisi pembelajaran dalam profesi pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

SMP Islam Darul Hikmah. (2025). *Keputusan Kepala SMP Islam Darul Hikmah Nomor [nomor disamarkan] tentang pembagian tugas guru dalam kegiatan proses belajar mengajar dan tugas tambahan pada semester ganjil tahun pelajaran 2025/2026 beserta Lampiran I–IV*. Makassar: SMP Islam Darul Hikmah (dokumen sekolah, tidak dipublikasikan).

SMP Islam Darul Hikmah. (2026). *Kurikulum satuan pendidikan SMP Islam Darul Hikmah tahun ajaran 2026/2027*. Makassar: SMP Islam Darul Hikmah (dokumen sekolah, tidak dipublikasikan).

Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Wahjosumidjo. (2011). *Kepemimpinan kepala sekolah: Tinjauan teoritik dan permasalahannya*. Jakarta: Rajawali Pers.

Arismunandar, Nurhikmah H., & Achmad, W. K. S. (2015). Manajemen berbasis sekolah. Badan Penerbit Universitas Negeri Makassar.

Torro, S., Henri, H., Ramadhany, A. N. C., Taufik, P., & Nur'aini, T. (2025). Pelatihan manajemen berbasis sekolah bagi musyawarah guru mata pelajaran di UPTD SMP Negeri 9 Marusu. Jurnal Abdimas Gorontalo (JAG), 8(2), 115–123. https://doi.org/10.30869/jag.v8i2.1521