

**KEMAMPUAN MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH
DALAM PERSPEKTIF PENGEMBANGAN MBS
(Studi Deskriptif Di Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan
Munjungan Kabupaten Trenggalek)**



Oleh :
Abd. Mujib
NIM : 06913157

TESIS

Diajukan kepada Magister Studi Islam
Program Pasca Sarjana Universitas Islam Indonesia
Untuk memenuhi Salah Satu Syarat guna
Memperoleh Gelar Magister Studi Islam

YOGYAKARTA

2009

**KEMAMPUAN MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH
DALAM PERSPEKTIF PENGEMBANGAN MBS
(Studi Deskriptif Di Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan
Munjungan Kabupaten Trenggalek)**



Oleh :
Abd. Mujib
NIM : 06913157

Pembimbing :
Prof. Dr. H. Amir Mu'allim, MIS

TESIS

Diajukan kepada Magister Studi Islam
Program Pasca Sarjana Universitas Islam Indonesia
Untuk memenuhi Salah Satu Syarat guna
Memperoleh Gelar Magister Studi Islam

**YOGYAKARTA
2009**



PROGRAM PASCASARJANA FIAI
MAGISTER STUDI ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

PENGESAHAN

Nomor: 580/PS-MSI/Peng./VIII/2009

TESIS berjudul : **KEMAMPUAN MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH
DALAM PERSPEKTIF PENGEMBANGAN MBS (Studi
Deskriptif di Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan
Munjungan Kabupaten Trenggalek)**

Ditulis oleh : Abd. Mujib

N. I. M. : 06913157

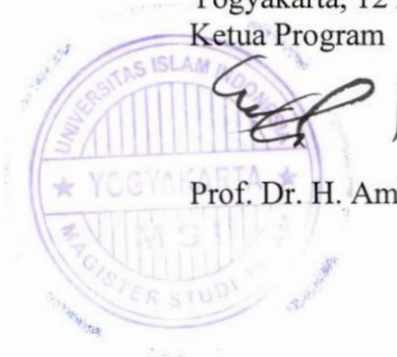
Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister dalam Ilmu
Pendidikan Islam

Yogyakarta, 12 Agustus 2008

Ketua Program

Prof. Dr. H. Amir Mu'allim, MIS





PROGRAM PASCASARJANA FIAI
MAGISTER STUDI ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

TIM PENGUJI UJIAN TESIS

Nama : Abd. Mujib
Tempat/tgl.lahir : Trenggalek, 22 Juni 1966
N. I. M. : 06913157
Konsentrasi : Pendidikan Islam
Judul Tesis : **KEMAMPUAN MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH DALAM
PERSPEKTIF PENGEMBANGAN MBS (Studi Deskriptif di
Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten
Trenggalek)**

Ketua/Sekretaris: Drs. H. Asmuni, MA

Pembimbing : Prof. Dr. H. Amir Mu'allim, MIS

Penguji : Prof. Dr. H. Usman Abu Bakar, MA

Penguji : Prof. Dr. H. Ahmad Abd. Syakur, MA

Diuji di Yogyakarta pada tanggal 29 Juli 2009

Pukul : 10.00–11.00 WIB

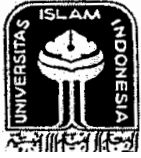
Hasil / Nilai : **85,00 / A**

Mengetahui

Direktur Program Pascasarjana MSI UII



Prof. Dr. H. Amir Mu'allim, MIS



PROGRAM PASCASARJANA FIAI
MAGISTER STUDI ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

NOTA DINAS

No. : 734/PS-MSI/ND/VII/2009

**TESIS berjudul : KEMAMPUAN MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH
DALAM PERSPEKTIF PENGEMBANGAN MBS (Studi
Deskriptif di Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan
Munjungan Kabupaten Trenggalek)**

Ditulis oleh : Abd. Munjib

NIM : 06913157

Konsentrasi : Pendidikan Islam

**Telah dapat diujikan di depan Dewan Penguji Tesis Magister Studi Islam Program
Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Indonesia.**

UNIVERSITAS

Yogyakarta, 27 Juli 2009

Ketua Program,



Prof. Dr. H. Amir Mu'allim, MIS.



Program Pasca Sarjana
Magister Studi Islam (S-2)
Universitas Islam Yogyakarta
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 552637

PERSETUJUAN

TESIS berjudul KEMAMPUAN MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH DALAM PERSPEKTIF PENGEMBANGAN MBS (Studi Deskriptif Di Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan yang disusun oleh Abd. Mujib telah dapat disetujui untuk diuji dihadapan Tim Penguji Tesis Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia.

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Yogyakarta, 22 Juli 2009
Pembimbing

Prof. Dr. H. Amir Mu'allim, MIS

MOTTO

إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ
تَحْمِلَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا ﴿٧٢﴾

Artinya : Sesungguhnya kami telah mengemukakan amanat kepada langit, bumi dan gunung-gunung. Maka semuanya enggan untuk memikul amanat itu dan mereka khawatir akan mengkhianatinya, dan dipikullah amanat itu oleh manusia. Sesungguhnya manusia itu amat zalim dan amat bodoh. (QS. Al Ahzab : 72)

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

¹ Al-Qur'an Surat Al-Ahzab : 72 Lihat Khadim al-Haramain al-Sharifain, *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Madinah Munawwarah: Muja'mma' Khadim al-Haramain al-Sharifain al-Malik Fahd Li Tiba'ati al-Mushaf al-Sharif, 1990), hal. 680.

TRANSLITERASI

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN
Sesuai dengan SKB Menteri Agama,
Menteri Pendidikan dan Menteri Kebudayaan RI
No. 158/1987 dan No. 0543 b/U/1987
Tertanggal 22 Januari 1988

A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	-	Tidak dilambangkan
ب	Ba'	B	-
ت	Ta	T	-
ث	Sa	S	S dengan titik di atasnya
ج	Jim	J	-
ح	Ha	H	H dengan titik di bawahnya
خ	Kha	kh	-
د	Dal	D	-
ذ	Zal	Z	Z dengan titik di atasnya
ر	Ra	R	-
ز	Za	Z	-
س	Sin	S	-
ش	Syin	Sy	-
ص	Sad	S	S dengan titik di bawahnya
ض	Dad	D	D dengan titik di bawahnya
ط	Ta	T	T dengan titik di bawahnya
ظ	Za	Z	Z dengan titik di bawahnya
ع	'Ain	'	-
غ	Gain	G	-
ف	Fa'	F	-
ق	Qaf	Q	-
ك	Kaf	K	-
ل	Lam	L	-

م	Mim	M	-
ن	Nun	N	-
و	Wawu	W	-
ه	Ha'	H	-
ء	Hamzah		Sportof, tetapi lambang ini tidak digunakan Untuk hamzah di awal kelas
ي	Ya'	Y	-

B. Konsonan Rangkap

Konsonan Rangkap, termasuk tanda Syaddah, ditulis rangkap.

ditulis *Ahmadiyah*

احمدية

C. Ta' Marbutah di Akhir Kata

1. Bila dimatikan ditulis h, kecuali untuk kata-kata Arab yang sudah terserap menjadi Bahasa

Indonesia, seperti salat, zakat dan sebagainya.

جماعة Ditulis *Jama'ah*

2. Bila dihidupkan ditulis t

كرامة الاولياء Ditulis *karamatul-auliya*

D. Vocal Pendek

Fathah ditulis *a*, kasrah ditulis *i*, dan dammah ditulis *u*.

E. Vokal Panjang

A Panjang ditulis *a*, panjang ditulis *ā*, dan u panjang ditulis *u*, masing-masing dengan

tanda hubung (-) di atasnya.

Fathah + y l tanpa dua titik yang dimatikan ai, dan fathah + wawu mati ditulis au.

F. Vokal-vokal pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan spostrof (').

أَنتُمْ
مُؤَنَّث

Ditulis a'antum

Ditulis mu'annas

G. Kata Sandang Alif + Lam

1. Bila diikuti huruf qamariyah ditulis al- القرآن Ditulis Al-Qur'an

2. Bila mengikuti huruf syamsiyah, huruf i diganti dengan huruf syamsiyah yang mengikutinya

الشَّيْخَةُ ditulis as-Syi'ah

H. Huruf Besar

Penulisan huruf besar disesuaikan dengan EYD.

I. Kata dalam rangkaian Frasa dan Kalimat

1. Ditulis kata per kata, atau

2. Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya dalam rangkaian tersebut

شَيْخُ الْإِسْلَام ditulis Syaikh al-Islam atau Syaikhul-Islam

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segala puji bagi Allah SWT., Tiada Tuhan yang patut disembah kecuali Allah SWT Yang Maha Agung dan Perkasa, Pemilik Kerajaan langit dan bumi, yang telah menganugerahkan Taufiq dan Hidayah-Nya sehingga Tesis ini dapat terselesaikan dengan baik. Salawat dan slam tetap terlimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW., bagi keluarga, sahabat dan pengikut beliau hingga hari kiamat nanti.

Penulis menghaturkan terima kasih tak terhingga kepada semua pihak yang telah membantu dan memberi dukungan untuk menyelesaikan Tesis ini. Untaian kata terima kasih penulis sampaikan kepada :

1. Prof. Dr. H. Edy Suandi, M.EC, selaku Rektor Universitas Islam Indonesia Yogyakarta ;
2. Drs. H. Fajar Hidayanto, MM selaku Dekan FIAI Universitas Islam Indonesia Yogyakarta;
3. Prof. Dr. H. Amir Mu'allim, MIS, selaku Ketua Program Magister Studi Islam UII juga selaku pembimbing dalam penelitian dan penulisan tesis;
4. Drs. H. Asmuni Mth, MA. selaku Sekretaris Program Magister Studi Islam UII Yogyakarta ;
5. Seluruh Guru Besar, Dosen serta karyawan Program Pascasarjana MSI-UII Yogyakarta yang telah menuntun pola pikir rasional, realistis, terarah, dapat dipahami dan memudahkan dalam pengimplementasiannya;

6. Dra. Mamik Syafa'ah, M.Pd.I, yang banyak membantu dalam penyusunan Tesis ini;
7. Drs. Sujito,MSI, Kepala Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek yang memberikan kemudahan dalam penelitian ini;
6. Kawan-kawan di Pascasarjana MSI-UII Yogyakarta yang telah memberikan motivasi atas kesuksesan studi di Magister Studi Islam;
7. Seluruh Dewan Guru dan Pegawai Administrasi Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek yang telah membantu memberikan bahan dan masukan untuk penelitian Penulis;

Akhirnya penulis berharap, semoga karya sederhana ini dapat memberikan setitik manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan khazanah keilmuan pada umumnya. Amien. Ya Robbal alamiin.

Yogyakarta, Juli 2009

Penulis,

Abd. Mujib

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	iii
TIM PENGUJI	iv
NOTA DINAS	v
PENGESAHAN PEMBIMBING	vi
MOTTO	vii
PEDOMAN TRANSLITERASI	viii
KATA PENGANTAR	xi
DAFTAR ISI	xiii
ABSTRAK	xv
ABSTRACT	xvi
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	9
E. Telaah Pustaka	9
F. Kerangka Teori	10
G. Metode dan Pendekatan Penelitian	12
H. Sistematika Pembahasan	17
BAB II TINJAUAN TENTANG MANAJEMEN SEKOLAH	18
A. Pengertian Manajemen	18
B. Fungsi Manajemen di Sekolah	24
1. Perencanaan	25
2. Pengorganisasian	29
3. Pelaksanaan	31
4. Pengawasan	32
C. Tugas dan Peranan Kepala Sekolah	46
D. Manajemen Bidang Pendidikan	46
1. Manajemen Kurikulum	54
2. Manajemen Kesiswaan	56
3. Manajemen Personalia	57
4. Manajemen Keuangan	57
5. Manajemen Perawatan dan Preventif Sarana dan Prasarana Sekolah	58

BAB III. TINJAUAN TENTANG MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH	60
A. Pengertian MBS	61
1. Definisi Tentang MBS	61
2. Terminologi Umum tentang MBS	64
3. Manfaat MBS dalam Pemberdayaan Pendidikan	67
B. Berbagai Teori tentang MBS	68
1. Teori MBS Versus MKE	68
2. Prinsip – prinsip MBS	70
3. Karakteristik MBS	74
C. Konseptualisasi Pemikiran tentang MBS	91
1. Paradigma Konsep MBS	91
2. Strategi Penyiapan Konsep MBS	92
D. Tujuan Diberlakukan MBS	94
BAB IV PAPARAN DATA, HASIL PENELITIAN DAN ANALISA DATA	107
A. Gambaran Umum MA Nurul Ulum	107
B. Hasil Penelitian dan Analisa data	118
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN SARAN	144
A. Kesimpulan	144
B. Saran -saran	145
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

ABSTRAK

KEMAMPUAN MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH DALAM PERSPEKTIF PENGEMBANGAN MBS (Studi Deskriptif Di Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek)

Oleh : Abd. Mujib

Kata Kunci : Manajemen, Kepala Sekolah, MBS

Tesis ini meneliti tentang pelaksanaan kemampuan manajemen kepala sekolah dalam pengembangan Manajemen Berbasis sekolah di Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek tahun pelajaran 2008 / 2009; dengan rumusan masalah sebagai pijakan dalam melakukan langkah – langkah penelitian : Bagaimana manajemen kepala sekolah di Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan kabupaten Trenggalek?, bagaimanakah kemampuan manajemen kepala sekolah dalam Pengembangan MBS di Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan kabupaten Trenggalek?, kendala apa saja yang dihadapi kepala sekolah dan langkah – langkah yang ditempuh untuk mengatasinya dalam melaksanakan manajemen kepemimpinan di Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan kabupaten Trenggalek?

Kepala Sekolah sebagai pemeran utama dalam manajemen yang ada di sekolah atau madrasah. Secara khusus, para kepala sekolah menentukan ukuran mutu dan makna hasil belajar. Posisi kepala sekolah penting dalam merealisasi target mutu sekolah, sebagaimana diharapkan oleh berbagai pihak yaitu dapat memuaskan harapan orang tua, dunia kerja serta masyarakat pada umumnya.

Dengan indikator pengembangan kompetensi dan peningkatan mutu pembelajaran, penguasaan bidang manajemen adalah salah satu kunci sukses dalam mengemban suatu jabatan pemimpin. Manajemen tidak hanya dijumpai di perusahaan, atau instansi tertentu, melainkan di lembaga sekolah, manajemen juga sangat besar peranannya, terutama untuk menyusun program atau mengambil keputusan yang harus diterapkan dalam kelangsungan proses belajar mengajar.

Peningkatan kualitas pendidikan merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas sumber daya manusia itu sendiri. Menyadari pentingnya proses peningkatan kualitas sumber daya manusia, maka pemerintah bersama kalangan swasta sama-sama telah dan terus berupaya mewujudkan amanat tersebut melalui berbagai usaha pembangunan pendidikan yang lebih berkualitas antara lain melalui pengembangan dan perbaikan kurikulum dan sistem evaluasi, perbaikan sarana pendidikan, pengembangan dan pengadaan materi ajar, serta pelatihan bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya.

Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi peneliti sebagai sarana membuka wawasan dan pola berpikir kritis dan sistimatis, bagi Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek sebagai bahan

masuk dan pertimbangan dalam mengembangkan program pendidikan di madrasah dan sebagai bahan referensi pola pengembangan madrasah bagi pembaca.

Penelitian tesis ini menggunakan pendekatan kualitatif, deskriptif dan teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara, dokumenter, angket dan metode pencermatan. Sedangkan data yang diperoleh dianalisis dengan langkah-langkah meliputi reduksi data, display data dan penarikan kesimpulan. Untuk menjaga validitas data maka penelitian ini dilakukan dengan cermat melalui perpanjangan waktu penelitian, diskusi sejawat, dan klarifikasi informan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kemampuan manajemen kepala sekolah Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek termasuk baik. Hal ini dibuktikan dari hasil angket menunjukkan rata – rata diatas 70 % yang termasuk kategori mampu. Kemampuan manajemen kepala sekolah meliputi beberapa aspek kemampuan yaitu kemampuan manajemen kurikulum, manajemen kesiswaan, manajemen sarana prasarana, manajemen hubungan masyarakat, manajemen pembiayaan dan manajemen ketenagaan pendidikan. Kemampuan manajemen kepala sekolah MA Nurul Ulum sangat baik dalam pengembangan MBS dilembaga tersebut. Hal ini ditandai dengan makin besarnya minat masyarakat pada pendidikan di MA Nurul Ulum. Adapun kendala yang dihadapi adalah minimnya sumber daya manusia dan saran pendukung pendidikan sangat berpengaruh terhadap fektifitas sekolah. Pemberdayaan tenaga pendidikan sesuai bidang dan keahlian serta pemetaan kebutuhan yang tepat dan cermat sangat mempengaruhi eksistensi penyelenggaraan pendidikan.

Peningkatan efektifitas sekolah melalui cara memperbaiki mutu lingkungan kerja dengan memenuhi kebutuhan manajemen sekolah dan menciptakan iklim organisasi yang positif. Sedangkan konsep memperbaiki mutu program pengajaran dengan cara memengaruhi sikap dan keyakinan terhadap perubahan sistem, mengembangkan persepektif sekolah terhadap program pendidikan, dan menerapkan perencanaan strategis untuk perbaikan sekolah

ABSTRACTION
ABILITY of HEADMASTER MANAGEMENT IN PERPECTIVE
DEVELOPMENT MBS
(Descriptive Study In Madrasah Aliyah Nurul Ulum Subdistrict of
Munjungan of Regency Trenggalek

By : Abd. Mujib

Keyword : Management, Headmaster, MBS

This Thesis check about execution of ability of headmaster management in Management development Base on school in Madrasah Aliyah Nurul Ulum of Subdistrict of Munjungan of Regency of Trenggalek of school year 2008 / 2009; with the problem formula as stepping in conducting step - step the research : How headmaster management in Madrasah Aliyah Nurul Ulum of Subdistrict of Munjungan of regency Trenggalek?, what will be ability of headmaster management in Development MBS in Madrasah Aliyah Nurul Ulum of Subdistrict of Munjungan of regency Trenggalek?, constraint of any kind of faced by the headmaster and step the - step which is gone through to overcome in executing leadership management in Madrasah Aliyah Nurul Ulum of Subdistrict of Munjungan of regency Trenggalek?

Headmaster as especial characterization in existing management at school or madrasah. Peculiarly, all headmaster determine the size measure of quality and mean the result learn the. important Headmaster position in realize the goals quality of school, as expected by various party that is can gratify the parent expectation, world work and also society of generally

Headmaster as especial characterization in existing management at school or madrasah. Peculiarly, all headmaster determine the size measure of quality of and mean the result learn the. important Headmaster position in realize the goals of quality of school, as expected by various party that is can gratify the parent expectation, world work and also society of generally

With the indicator of interest development and make-up of study quality , domination of management area is one of successful key in mengemban of an leader position. Management is not only met company, or certain institution, but in school institute, management also very big its role, especially to compile the program or take the decision which must be applied in continuity of process learn to teach

Make up of education quality represent a[n integrated process with the process of is make-up of quality of human resource itself. Realizing its his important process the make-up of human resource quality, governmental hence with circle private sector both of the same have and non-stoped to cope to realize the the commendation passing various effort more education development with quality for example through development and repair of curriculum and system evaluate the, repair of education medium, development and items levyng teach, and also training for teacher and other energy kependidikan

his research is expected by be of benefit to researcher as medium open the critical way of thinking and knowledge and sistimatis, for Madrasah Aliyah Nurul Ulum of Subdistrict of Munjungan of Regency Trenggalek upon which input and consideration in developing education program in madrasah and upon which reference of pattern of development madrasah for reader.

this Thesis research use the approach qualitative, deskriptif and technique of data collecting in the form of observation, interview the, dokumenter, careful method and enquette. While data obtained to be analysed with the stages;steps cover the data discount, displayed by data and conclusion withdrawal. To take care of the data validity hence this research is conducted carefully through longer of research time, patner discussion , and clarify the informan.

Result of this research is showed that Ability of management of headmaster of Madrasah Aliyah Nurul Ulum of Subdistrict of Munjungan of Regency Trenggalek is inclusive of goodness. This matter is proved from result of enquette menunjukan flatten above 70 % what is the inclusive of katgeori able to. ability of headmaster management cover some ability aspect that is ability of curriculum management, student management, management of medium prasarana, public relations management, management of defrayal and management of education energy. ability of Management of headmaster of MA Nurul Ulum very good in development MBS instituted the. This matter is marked more and more is level of society enthusiasm at education in MA Nurul Ulum. As for constraint faced is its minim human resource and suggestion of education supporter very berpengaruh to fektifitas school. enableness of education Energy of according to area and membership and also careful and correct requirement mapping very influencing of eksistensi of education management.

eningkatkan efektifitas school of through way of improve;repairing quality of environment work by fulfilling requirement of school management and create the organization climate which positif. While concept improve;repair quality of instruction program by influencing attitude and confidence to system change, developing persepektif school to education program, and apply the strategic plan for the repair of school.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Di dalam paradigma MBS, eksistensi sekolah dengan kemandiriannya, ditujukan pada pemahaman secara riil penyelenggaraan sekolah/madrasah. Bahwa, manajemen pendidikan substansi-substansi pendidikan di suatu sekolah/madrasah atau dengan bahasa yang akrab kita dengan sebutan MBS, ini diarahkan pada kinerja sekolah/madrasah yang tertib, lancar, dan teintegrasi dalam suatu sistem kerjasama untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Hal yang paling penting dalam implementasi MBS adalah manajemen terhadap komponen-komponen sekolah/madrasah itu sendiri.

Pengambilan kebijakan ditingkat sekolah menurut MBS, harus dilaksanakan secara partisipatif dengan melibatkan *stakeholder*, antara lainguru, siswa, orang tua, ahli pendidikan, dan tokoh masyarakat yang menaruh perhatian terhadap pendidikan. Dengan cara tersebut, diharapkan akan menimbulkan kecintaan dan kepedulian terhadap seluruh aktifitas dan problematika dalam penyelenggaraan program-program sekolah.¹

Kemudian dengan adanya implementasi MBS ada 7 komponen sekolah yang harus dikelola dengan baik yaitu kurikulum dan program pengajaran, tenaga kependidikan, kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana pendidikan, pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat, serta manajemen pelayanan

¹ Muclas Samani, *Manajemen Berbasis Sekolah : Manajemen Pendidikan Untuk Memberdayakan Sekolah*, Media, Vol. 24, No. 7 (Juli 2001), hal. 145.

khusus lembaga pendidikan.² Kepala Sekolah sebagai pemegang komando di lembaga sekolah. Kepala sekolah harus menguasai dan mampu mengambil kebijaksanaan serta keputusan yang bersifat memperlancar dan meningkatkan kualitas pendidikan. Secara langsung kepala sekolah berhubungan erat terhadap kelangsungan belajar mengajar. Dalam prosesnya kepala sekolah harus dekat dengan guru-guru dan kepada siswa.

Penguasaan bidang manajemen adalah salah satu kunci sukses dalam mengemban suatu jabatan pemimpin. Manajemen tidak hanya dijumpai di perusahaan, atau instansi tertentu, melainkan di lembaga sekolah, manajemen juga sangat besar peranannya, terutama untuk menyusun program atau mengambil keputusan yang harus diterapkan dalam kelangsungan proses belajar mengajar.

Salah satu peranan manajemen yang sangat penting adalah untuk menyusun program belajar mengajar dan menempatkan tugas masing-masing guru. Guru sebagai pelaksana pendidik, untuk itu kepala sekolah harus benar-benar menjalin komunikasi aktif dan setiap saat mengadakan evaluasi terhadap tugas pengajaran yang sudah dilaksanakan guru. Agar guru dapat menjalankan tugasnya dengan baik, maka sedikit banyaknya Kepala Sekolah harus mengetahui dan memberikan motivasi.

Dalam pelaksanaan pendidikan di sekolah, baik negeri maupun swasta, masih banyak Kepala Sekolah yang belum dapat melaksanakan manajemen dengan baik dan optimal. Kehadiran mereka di sekolah tidak jauh berbeda

² Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Rosdakarya, 2002), hal. 39.

dengan kehadiran guru-guru lainnya, yaitu untuk mengajar dan mengisi daftar hadir. Padahal selain Kepala Sekolah masih banyak tugas lain, seperti menata program pendidikan, baik yang menyangkut dengan administrasi, supervise maupun keperluan yang lainnya.

Hubungan kepala sekolah dengan guru-guru harus baik, tanggung jawab, didasari dengan kejujuran, kesetiaan, keikhlasan dan kerjasama. Apabila diibaratkan dalam satu keluarga, maka hubungan Kepala Sekolah dengan guru-guru lainnya harus berlangsung bagaikan hubungan satu saudara dengan saudara lainnya, dan hubungan Kepala Sekolah dengan siswa harus seperti hubungan ayah dengan anak. Manajemen di sekolah dengan manajemen di perpustakaan tidak jauh berbeda, karena prinsipnya adalah untuk memimpin dan mengarahkan staf atau bawahannya agar dapat menjalankan tugas yang berhasil guna dan berdaya guna. Di lembaga sekolah, manajemen yang dilaksanakan harus bersifat sosial dan memperhatikan faktor psikologis, karena yang dihadapi adalah sejumlah individu yang terdiri dari latar belakang berbeda, baik ditinjau dari latar belakang sosial, latar belakang ekonomi, dan latar belakang agama.

Kepala sekolah sebagai pemimpin, maka dia harus berhadapan dengan sejumlah guru dan siswa. Guru yang dihadapi berasal dari berbagai latar belakang pendidikan berbeda. Secara jenjang pendidikan kemungkinan besar guru-guru yang menjadi bawahannya lebih tinggi pendidikannya. Namun pada umumnya tingkat pendidikan mereka sama, dan ada sebagian kecil yang pendidikan gurunya lebih rendah. Perbedaan-perbedaan itu tidak menjadi

suatu ukuran, hanya saja Kepala Sekolah harus mampu mengimbangi kemampuan tersebut terutama dibidang kepemimpinan. Semua bentuk kegiatan yang dilaksanakan Kepala Sekolah, merupakan kegiatan manajemen. Karena manajemen sebagai salah satu tugas penting bagi setiap pemimpin termasuk pemimpin (Kepala) sekolah.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah membawa perubahan di hampir semua aspek kehidupan manusia dimana berbagai permasalahan hanya dapat dipecahkan kecuali dengan upaya penguasaan dan peningkatan *ilmu pengetahuan* dan *teknologi*. Selain manfaat bagi kehidupan manusia di satu sisi perubahan tersebut juga telah membawa manusia ke dalam era persaingan global yang semakin ketat. Agar mampu berperan dalam persaingan global, maka sebagai bangsa kita perlu terus mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Oleh karena itu, peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan kenyataan yang harus dilakukan secara terencana, terarah, intensif, efektif dan efisien dalam proses pembangunan, kalau tidak ingin bangsa ini kalah bersaing dalam menjalani era globalisasi tersebut.

Berbicara mengenai kualitas sumber daya manusia, pendidikan memegang peran yang sangat penting dalam proses peningkatan kualitas sumber daya manusia. Peningkatan *kualitas pendidikan* merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas sumber daya manusia itu sendiri. Menyadari pentingnya proses peningkatan kualitas sumber daya manusia, maka pemerintah bersama kalangan swasta sama-sama

telah dan terus berupaya mewujudkan amanat tersebut melalui berbagai usaha *pembangunan pendidikan* yang lebih berkualitas antara lain melalui pengembangan dan perbaikan kurikulum dan sistem evaluasi, perbaikan sarana pendidikan, pengembangan dan pengadaan materi ajar, serta pelatihan bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya. Tetapi pada kenyataannya upaya pemerintah tersebut belum cukup berarti dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Salah satu indikator kurang berhasil ini ditunjukkan antara lain dengan NEM siswa untuk berbagai bidang studi pada jenjang SLTP dan SLTA yang tidak memperlihatkan kenaikan yang berarti bahkan boleh dikatakan konstan dari tahun ke tahun, kecuali pada beberapa sekolah dengan jumlah yang relatif sangat kecil.

Ada dua faktor yang dapat menjelaskan mengapa upaya perbaikan mutu pendidikan selama ini kurang atau tidak berhasil. Pertama strategi pembangunan pendidikan selama ini lebih bersifat *input oriented*. Strategi yang demikian lebih bersandar kepada asumsi bahwa bilamana semua input pendidikan telah dipenuhi, seperti penyediaan buku-buku (materi ajar) dan alat belajar lainnya, penyediaan sarana pendidikan, pelatihan guru dan tenaga kependidikan lainnya, maka secara otomatis lembaga pendidikan (sekolah) akan dapat menghasilkan output (keluaran) yang bermutu sebagai mana yang diharapkan. Ternyata strategi input-output yang diperkenalkan oleh teori *education production function* tidak berfungsi sepenuhnya di lembaga pendidikan (sekolah), melainkan hanya terjadi dalam institusi ekonomi dan industri.

Kedua, pengelolaan pendidikan selama ini lebih bersifat *macro-oriented*, diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat. Akibatnya, banyak faktor yang diproyeksikan di tingkat makro (pusat) tidak terjadi atau tidak berjalan sebagaimana mestinya di tingkat mikro (sekolah). Atau dengan singkat dapat dikatakan bahwa kompleksitasnya cakupan permasalahan pendidikan, seringkali tidak dapat terpikirkan secara utuh dan akurat oleh birokrasi pusat.

Diskusi tersebut memberikan pemahaman kepada kita bahwa pembangunan pendidikan bukan hanya terfokus pada penyediaan faktor input pendidikan tetapi juga harus lebih memperhatikan faktor proses pendidikan..Input pendidikan merupakan hal yang mutlak harus ada dalam batas - batas tertentu tetapi tidak menjadi jaminan dapat secara otomatis meningkatkan mutu pendidikan (*school resources are necessary but not sufficient condition to improve student achievement*). Disamping itu mengingat sekolah sebagai unit pelaksana pendidikan formal terdepan dengan berbagai keragaman potensi anak didik yang memerlukan layanan pendidikan yang beragam, kondisi lingkungan yang berbeda satu dengan lainnya, maka sekolah harus dinamis dan kreatif dalam melaksanakan perannya untuk mengupayakan peningkatan kualitas/mutu pendidikan. hal ini akan dapat dilaksanakan jika sekolah dengan berbagai keragamannya itu, diberikan kepercayaan untuk mengatur dan mengurus dirinya sendiri sesuai dengan kondisi lingkungan dan kebutuhan anak didiknya. Walaupun demikian, agar mutu tetap terjaga dan agar proses peningkatan mutu tetap terkontrol, maka

harus ada standar yang diatur dan disepakati secara nasional untuk dijadikan indikator evaluasi keberhasilan peningkatan mutu tersebut (adanya *benchmarking*).

Peningkatan mutu pendidikan nasional merupakan suatu tujuan untuk mensejajarkan Indonesia dengan negara-negara lain. Tujuan ini akan terpenuhi bila proses pendidikan mampu menghasilkan SDM yang handal. Dari latar belakang tersebut penulis menitik beratkan penelitian terhadap kemampuan manajemen kepala sekolah dalam pengembangan Manajemen Berbasis Sekolah. Penelitian ini merupakan upaya deskriptif tentang kemampuan kepala sekolah dalam mengembangkan MBS di lembaga yang dipimpinnya.

B. Rumusan Masalah

Dari latar belakang tersebut, maka dapat dirumuskan beberapa pertanyaan sebagai landasan melakukan penelitian tentang kemampuan manajemen kepala sekolah dalam pengembangan MBS. Rumusan masalahnya sebagai berikut :

1. Bagaimana manajemen kepala sekolah di Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan kabupaten Trenggalek?
2. Bagaimanakah kemampuan manajemen kepala sekolah dalam Pengembangan MBS di Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan kabupaten Trenggalek?
3. Kendala apa saja yang dihadapi kepala sekolah dan langkah – langkah yang ditempuh untuk mengatasinya dalam melaksanakan manajemen

kepemimpinan di Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan kabupaten Trenggalek?

Adapun yang dikaji dalam penelitian ini adalah upaya mendeskripsikan kemampuan kepala sekolah dalam pengembangan MBS dengan melihat potensi pendidikan yang ada di Madrasah Aliyah. Dari beberapa masalah yang ada, dapat diidentifikasi sebagai berikut ;

1. Kepala Sekolah sebagai pemeran utama dalam manajemen yang ada di sekolah atau madrasah. Secara khusus, para kepala sekolah menentukan ukuran mutu dan makna hasil belajar. Posisi kepala sekolah penting dalam merealisasi target mutu sekolah, sebagaimana diharapkan oleh berbagai pihak yaitu dapat memuaskan harapan orang tua, dunia kerja serta masyarakat pada umumnya.
2. Secara garis besar, ruang lingkup tugas kepala sekolah dapat diklasifikasikan ke dalam dua aspek pokok, yaitu pekerjaan di bidang administrasi sekolah dan pekerjaan yang berkenaan dengan pembinaan profesional kependidikan.

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan sebagai gambaran realitas kemampuan kepala sekolah dalam pengembangan MBS di sekolah yang berorientasi pada peningkatan kualitas sekolah atau madrasah. Tujuan penelitian ini adalah :

1. Mendiskripsikan sistem manajemen kepala sekolah dalam mengembangkan MBS di Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan kabupaten Trenggalek.
2. Mendiskripsikan kendala dihadapi kepala sekolah dan langkah – langkah yang ditempuh untuk mengatasinya dalam melaksanakan manajemen kepemimpinan di Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan kabupaten Trenggalek.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah ;

1. Pemberdayaan manajemen kepala sekolah yang baik dan mampu menjadi promotor pengembangan MBS disekolah.
2. Hasil penelitian dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan pemilihan pemimpin di lembaga pendidikan yang mampu membawa lembaga pendidikan menjadi lembaga yang berkualitas
3. Dapat menjadi masukan dan menambah wawasan keilmuan khususnya pada disiplin ilmu peneliti yaitu di bidang Pendidikan Islam.

E. Telaah Pustaka

Selama ini telah terdapat tulisan baik berupa makalah, artikel ataupun jurnal ilmiah yang membahas tentang pendidikan di Indonesia khususnya menyangkut lembaga pendidikan. Beberapa tulisan memfokuskan pada

langkah-langkah lembaga pendidikan/sekolah dalam menyusun program kerja guru, rencana kerja guru guna meningkatkan efektifitas madrasah.

Penelitian serupa pernah dilakukan oleh Santoso, S. Ag dalam tesisnya dimana menitik beratkan peranan kepala sekolah dalam pengembangan MBS tetapi tidak membahas kemampuan manajemen kepala sekolah³. Dalam kajian ini lebih menitikberatkan pada kemampuan manajemen Kepala Sekolah dalam upaya pengembangan MBS. Kepala sekolah sebagai salah satu kategori administrator pendidikan perlu melengkapi wawasan kepemimpinan pendidikannya dengan pengetahuan dan sikap yang antisipatif terhadap perubahan yang terjadi dalam kehidupan masyarakat, termasuk perkembangan kebijakan makro pendidikan. Wujud perubahan dan perkembangan yang paling aktual saat ini adalah makin tingginya aspirasi masyarakat terhadap pendidikan, dan gencarnya tuntutan kebijakan pendidikan yang meliputi peningkatan aspek-aspek pemerataan kesempatan, mutu, efisiensi dan relevansi

F. Kerangka Teori

1. UU Nomor 2 tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan UU nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, negara memberikan hak yang penuh kepada peserta didik di sekolah untuk mendapatkan pendidikan agama, baik itu sekolah negeri ataupun swasta.

Dalam UU nomor 20 pada *Bab V, pasal 12 ayat 1 a*, secara lugas

³ Santoso, *Peranan Kepala Sekolah dalam Perspektif Pengembangan Manajemen Berbasis Sekolah*, (UII ; Yogyakarta;2005)

dinyatakan bahwa: *Setiap peserta didik pada setiap satuan pendidikan berhak mendapatkan pendidikan agama sesuai dengan agama yang dianutnya dan diajarkan oleh pendidik yang seagama.*

2. UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas mengemukakan bahwa Komite Sekolah/Madrasah adalah lembaga mandiri yang beranggotakan orang tua/wali peserta didik, komunitas sekolah serta tokoh masyarakat, dan berfungsi memberikan pertimbangan tentang manajemen madrasah, dan bahwa Komite Pendidikan adalah lembaga mandiri yang beranggotakan berbagai unsur masyarakat dan berfungsi memberikan pertimbangan dalam rangka memberdayakan dan menjamin kualitas pendidikan.
3. Manajemen merupakan hal yang sangat penting dalam semua bidang kehidupan. Dengan manajemen, kinerja sebuah organisasi dapat berjalan secara maksimal. Demikian juga dengan lembaga pendidikan. Dengan manajemen yang baik, maka sebuah institusi pendidikan akan dapat berkembang secara optimal sebagaimana diharapkan. Dalam usaha mewujudkan tujuan pendidikan, manajemen merupakan faktor yang sangat penting. Oleh karena itu, supaya pendidikan dapat maju, maka harus dikelola oleh administrator pendidikan yang profesional. Disamping pentingnya administrator pendidikan yang profesional, usaha yang penting dalam pencapaian tujuan pendidikan adalah kerjasama yang baik antara semua unsur yang ada, termasuk mendayagunakan seluruh sarana dan prasarana pendidikan. Dalam konteks inilah, administrator pendidikan memegang peranan yang cukup penting. Dalam Peraturan Pemerintah No.

38 Tahun 1992 pasal 3 ayat 3 dijelaskan bahwa pengelola satuan pendidikan terdiri atas kepala sekolah, direktur, ketua, rektor dan pimpinan satuan pendidikan luar sekolah. Kepala sekolah sebagai salah satu pengelola satuan pendidikan juga disebut sebagai administrator, dan disebut juga sebagai manajer pendidikan. Maju mundurnya kinerja sebuah organisasi ditentukan oleh sang manajer. Kepala sekolah sebagai manajer merupakan pemegang kunci maju mundurnya sekolah.

G. Metode Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian empiris (lapangan), maka data primernya dari lapangan, kemudian bahan kepustakaan sebagai data sekunder digunakan sebagai bahan perbandingan. Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah bersifat kualitatif.

1. Lokasi Penelitian

Penelitian Tentang Kemampuan Manajemen Kepala Sekolah dalam Pengembangan Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek , yang sekaligus sebagai *samplingnya*.

Penulis dalam melakukan penelitian tentang Kemampuan Manajemen Kepala Sekolah dalam pengembangan manajemen berbasis sekolah di Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten, menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan fenomenologis. Penelitian deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti

status kelompok manusia, suatu obyek, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang, bertujuan untuk membuat gambaran secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.⁴ Yang menarik dalam penelitian deskriptif adalah, ia bertujuan untuk mendeskripsikan apa-apa yang saat ini berlaku, yang di dalam melakukan penelitian berupaya mendeskripsikan, mencatat, analisis, dan menginterpretasikan kondisi-kondisi yang sekarang ini terjadi atau ada.⁵

Sedangkan pendekatan fenomenologis berusaha untuk memahami arti peristiwa dan kaitannya terhadap orang-orang biasa dalam situasi tertentu.⁶

Penelitian ini adalah studi deskriptif terhadap Kemampuan Manajemen Kepala Sekolah dalam pengembangan Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek. Untuk keperluan menjaring data kualitatif, penelitian ini sampelnya dipilih sesuai dengan kebutuhan (*purposive sampling*).⁷ Sampel yang ingin didapat dalam meneliti sifatnya adalah group nominal yaitu berupa beberapa pertanyaan yang akan diajukan dalam rangka memperoleh data yang dibutuhkan, sementara untuk

⁴ Moh. Nazir, *Metode Penelitian*, (Jakarta : Ghalia Indonesia, 1988), hal. 63.

⁵ Mardalis, *Metode Penelitian : Suatu Pendekatan Proposal*, (Jakarta : Bumi Aksara, 1995), hal. 26.

⁶ Lexi J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 1999), hal. 9.

⁷ S. Nasution, *"Metode Research"*, (Jakarta : Bumi Aksara, 1996), hal. 27

pendekatannya lebih ditekankan pada kemampuan manajemen kepala sekolah dalam MBS .

a. Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini ada dua macam, yaitu data primer dan data skunder. Yang dimaksud dengan data primer adalah data tentang pandangan guru dengan kemampuan manajemen kepala sekolah dalam pengembangan MBS di Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek, yang meliputi: pola kepemimpinan, bagaimana komponen sekolah dalam pelaksanaan manajemen sekolah, dan bagaimana dinamika lingkungan sekolah dengan manajemen kepala sekolah dalam pengembangan MBS. Adapun data skunder adalah data pendukung tentang penerapan manajemen kepala sekolah, yang berupa informasi dari karyawan Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek.

b. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian lapangan ini ada dua macam, sumber data primer dan sumber data skunder. Sumber data primer adalah guru dan staff, sedangkan sumber data sekunder adalah buku-buku, catatan-catatan kegiatan manajemen kepala sekolah.,

2. Subyek Penelitian

Unit penelitian adalah Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek. Sesuai dengan permasalahan pokok yang hendak dipecahkan, maka yang menjadi subyek penelitian adalah:

kemampuan manajemen kepala sekolah yang relevansi dengan pengembangan manajemen berbasis sekolah.

3. Teknik Pengumpulan Data

Dalam usaha pengumpulan data yang diperlukan, peneliti telah melakukan penelitian di lokasi penelitian yang telah ditetapkan. Untuk mengumpulkan semua data diperlukan teknik pengumpulan data, yaitu: Observasi, wawancara, angket, dokumentasi, dan pencermatan

Penelitian ini adalah jenis penelitian lapangan dengan pendekatan fenomenologis dan merupakan jenis studi deskriptif eksploratif.

Untuk mendapatkan data yang diinginkan, digunakan beberapa teknik sebagai berikut :

- a. Metode Observasi, bertujuan untuk mengetahui dan mengamati,⁸ secara langsung kondisi umum Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek.
- b. Metode Wawancara/Interview adalah suatu bentuk komunikasi verbal yang bertujuan untuk memperoleh informasi.⁹ Dalam hal ini wawancara langsung para guru berkaitan dengan manajemen kepala sekolah di Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek
- c. Metode Angket adalah daftar pertanyaan yang didistribusikan kepada responden di bawah pengawasan langsung dari peneliti.¹⁰ Hal ini dilakukan untuk menjaring beberapa pendapat dan informasi tentang

⁸ Nazir, "Metode Penelitian, hal. 212

⁹ Nasution, *Metode Research*, hal. 113.

¹⁰ Ibid., hal. 128.

kemampuan manajemen kepal sekolah di Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek

- d. Dokumentasi adalah pengumpulan data yang dapat mendukung kesempurnaan studi yang sudah terkumpul sebelumnya.¹¹ Dokumentasi ini berupa dokumenter kegiatan – kegiatan yang dilaksanakan Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek
- e. Pencermatan adalah pengumpulan data dengan menelaah langsung data-data yang berkaitan dengan kegiatan manajemen kepala Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek

4. Analisis Data

Setelah keseluruhan data terkumpul, langkah selanjutnya adalah dianalisis. Teknik analisis yang digunakan, akan tergantung pada pokok permasalahan dan jenis data yang berhasil dikumpulkan. Data yang telah terkumpul dari hasil penelitian kemudian di analisa dengan menggunakan metode kualitatif, yaitu setelah data terkumpul lalu disusun dan dikelompokkan dengan menggunakan pembahasan sedemikian rupa untuk menggambarkan obyek penelitian, sehingga dapat menggambarkan jawaban dari permasalahan yang telah dirumuskan sebelumnya dan untuk pendalaman data memakai teknik analisis deskriptif.

¹¹ Lihat Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek* Cet. X (Yogyakarta : Roneka Cipta, 1996), hal. 243

H. Sistematika Pembahasan

Keseluruhan bagian dalam tulisan ini disusun dalam lima bab. Adapun sistematika pembahasan dalam tesis ini adalah sebagai berikut :

Bab satu merupakan uraian dari Pendahuluan, meliputi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, tinjauan pustaka, kerangka teori, metode dan pendekatan penelitian serta sistematika pembahasan.

Bab kedua menguraikan pengertian manajemen, fungsi manajemen disekolah, Tugas dan Peran kepala sekolah dan kemampuan manajemen kepala sekolah.

Bab ketiga menguraikan pengertian MBS, karakteristik MBS, konsep pemikiran tentang MBS, tujuan diberlakukan MBS .

Bab keempat meliputi tentang hasil Penelitian dan Pembahasan, pada bab ini peneliti menampilkan secara deskriptif tentang gambaran umum Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek, Kemampuan manajemen kepala sekolah dalam perspektif pengembangan MBS di Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek

Bab Kelima meliputi Kesimpulan, meliputi kesimpulan dan saran-saran.

BAB II

TINJAUAN TENTANG MAJEMEN SEKOLAH

A. Pengertian Manajemen

Secara umum semua instansi yang didalamnya terdapat sebuah organisasi sadar atau tidak sadar telah melaksanakan manajemen, karena dalam prakteknya, manajemen dibutuhkan di mana saja orang-orang bekerja bersama (organisasi) untuk mencapai suatu tujuan bersama. Begitu juga di dalam organisasi sekolah. Akan tetapi apakah manajemen yang diterapkan telah berlangsung secara baik sesuai dengan prosedur yang ada.

Dalam konteks pendidikan, memang masih ditemukan kontroversi dan inkonsistensi dalam penggunaan istilah manajemen. Di satu pihak ada yang tetap cenderung menggunakan istilah manajemen, sehingga dikenal dengan istilah manajemen pendidikan. Di lain pihak, tidak sedikit pula yang menggunakan istilah administrasi sehingga dikenal istilah adminitrasi pendidikan. Dalam studi ini, penulis cenderung untuk mengidentikkan keduanya, sehingga kedua istilah ini dapat digunakan dengan makna yang sama.

Selanjutnya, di bawah ini akan disampaikan beberapa pengertian umum tentang manajemen yang disampaikan oleh beberapa ahli. Dari Kathryn

M. Bartol dan David C. Martin yang dikutip oleh Drs. Sukarno K memberikan rumusan bahwa :

“Manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan – tujuan organisasi dengan melakukan kegiatan dari empat fungsi utama yaitu merencanakan (planning), mengorganisasi (organizing), memimpin (leading), dan mengendalikan (controlling). Dengan demikian, manajemen adalah sebuah kegiatan yang berkesinambungan”.¹

Sedangkan dari Stoner sebagaimana dikutip oleh T. Hani Handoko mengemukakan bahwa:

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

Secara khusus dalam konteks pendidikan, Djam'an Satori memberikan pengertian manajemen pendidikan dengan menggunakan istilah administrasi pendidikan yang diartikan sebagai *“keseluruhan proses kerjasama dengan memanfaatkan semua sumber personil dan materil yang tersedia dan sesuai untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien”*². Sementara itu, Hadari Nawawi mengemukakan bahwa *“administrasi pendidikan sebagai rangkaian kegiatan atau keseluruhan proses pengendalian usaha kerjasama sejumlah orang untuk mencapai tujuan pendidikan secara sistematis yang diselenggarakan di lingkungan tertentu terutama berupa lembaga pendidikan formal”*³.

Meski ditemukan pengertian manajemen atau administrasi yang beragam, baik yang bersifat umum maupun khusus tentang kependidikan, namun secara esensial dapat ditarik benang merah tentang pengertian

¹ Soekarno, *Dasar – Dasar Manajemen*, (Jakarta: Miswar, 1982). hal. 18

² Djam'an Satori, *Analisis Kebijakan dalam Konteks Desentralisasi dan otonomi Pendidikan*, (Jakarta: Biro Perencanaan Sekjen Depdikbup, 1999) hal. 22

³ Hadari Nawawi, *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas*, (Jakarta: Gunung Agung, 1985), 95

manajemen pendidikan, bahwa : (1) manajemen pendidikan merupakan suatu kegiatan; (2) manajemen pendidikan memanfaatkan berbagai sumber daya; dan (3) manajemen pendidikan berupaya untuk mencapai tujuan tertentu.⁴

Dari uraian dapat dilihat ada beberapa unsur yang terdapat dalam manajemen, yaitu:

1. Unsur kepemimpinan.
2. Unsur pengaturan
3. Unsur menjamin kelancaran.
4. Unsur pencapaian tujuan.
5. Unsur pengorbanan.



Kelima unsur di atas sebagai pengertian dari manajemen adalah bagian-bagian dari tugas yang harus dilaksanakan dengan tanggung jawab. Dalam pengertian lain dikatakan Gaffar mengemukakan bahwa manajemen pendidikan mengandung arti sebagai suatu proses kerja sama yang sistematis, sistemik, komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Manajemen pendidikan juga dapat diartikan segala sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan proses pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek, menengah, maupun tujuan jangka panjang.⁵

⁴ Soekarno, hal 13

⁵ Gaffar , *Perencanaan Pendidikan Teori dan Metodologi*, (Jakarta: P@LPTK, 1889) dalam E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), hal. 19-20

Dari ungkapan diatas dapat diambil suatu pengertian bahwa manajemen atau pengelolaan merupakan komponen integral dan tidak dapat dipisahkan dari proses pendidikan secara keseluruhan. Alasannya tanpa manajemen tidak mungkin tujuan pendidikan dapat diwujudkan secara optimal, efektif, dan efesien. Konsep tersebut berlaku di sekolah yang memerlukan manajemen yang efektif dan efesien.

Apabila dilihat secara luas unsur-unsur manajemen seperti yang dirumuskan di atas dapat dikatakan antara satu dengan yang lainnya tidak terlepas atau saling berkaitan. Karena sebagai pemimpin tidak akan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik apabila tidak ada kemampuan mengatur. Sedangkan dalam tugas memimpin dan mengatur menuntut adanya tanggung jawab, sehingga terjamin kelancaran program kegiatan yang dilaksanakan, demikian juga dalam tugas memimpin harus ada pengorbanan baik dalam bentuk moril demikian juga materil. Apabila semua unsur-unsur telah dilaksanakan dengan sendirinya, apa tujuan yang telah diprogramkan akan mudah tercapai.

Apalagi dengan munculnya program pemerintah manajemen berbasis sekolah (MBS) yang merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu dan teknologi. Tujuan utamanya adalah meningkatkan efesiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan.

Dalam kaitannya MBS menuntut dukungan tenaga kerja yang terampil dan berkualitas agar dapat membangkitkan motivasi kerja yang lebih produktif dan memberdayakan otoritas daerah setempat. Dan semua itu diberikan

kewewengan kepada Kepala Sekolah selaku pemimpin dalam sekolah. Dalam kaitan ini sebagai modal utama bagi kegiatan manajemen ialah kemampuan manusianya, yaitu terbentuknya sumber daya manusia yang baik dan terarah antara manajemen sumber daya manusia dengan personel manajemen terdapat di dalam ruang lingkup dan tingkatannya. Manajemen sumber daya manusia baik yang berada dalam hubungan kerja maupun yang berusaha sendiri. Personel manajemen mencakup sumber daya manusia yang berada dalam perusahaan-perusahaan modern-modern yang dikenal dengan sektor formal.

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa manajemen tidak terlepas dari sumber daya manusia, karena manajemen berlangsung di dalam organisasi manusia. Jelaslah apabila orang-orang yang bergabung dalam organisasi tidak dimenej atau dipimpin secara baik, mereka akan kurang berkembang dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu atau mungkin saja mengalami kesulitan dan problema-problema lainnya. Maka sejumlah manusia yang mau diarahkan dan dikembangkan secara optimal, sehingga sumber daya yang mereka miliki dapat berfungsi secara terarah dan optimal.

Manajemen sering disejajarkan dengan pengertian kepemimpinan, karena kedua-duanya sama-sama berproses untuk mengemban tugas komando. Kepemimpinan merupakan suatu hal yang sangat penting, dalam kaitan ini akan dikemukakan pengertian kepemimpinan.

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sutisna

merumuskan kepemimpinan sebagai “proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu”⁶. Sementara Soepardi mendefinisikan kepemimpinan sebagai “kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien.”⁷

Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan sedikitnya mencakup tiga hal yang saling berhubungan, yaitu adanya pemimpin dan karakteristiknya, adanya pengikut, serta adanya situasi kelompok tempat pemimpin dan pengikut berinteraksi.

Sejarah pertumbuhan peradaban manusia banyak menunjukkan bukti bahwa salah satu faktor yang menentukan keberhasilan dan keberlangsungan organisasi adalah kuat tidaknya kepemimpinan. 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.

Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Siagian Bahwa arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuan harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana

⁶ Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan : Dasar Teoritis dan Praktek Profesional*, (Bandung:Angkasa,1995) dalam E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung:Rosdakarya,2002),hal.107

⁷ *Ibid*,hal.108

dan prasarana yang tersedia. Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun dan dijalankan oleh organisasi yang bersangkutan. Perumus serta penentu strategi dan taktik adalah pemimpin dalam organisasi tersebut.⁸

B. Fungsi Manajemen Di Sekolah

Dikemukakan di atas bahwa manajemen pendidikan merupakan suatu kegiatan. Kegiatan dimaksud tak lain adalah tindakan-tindakan yang mengacu kepada fungsi-fungsi manajemen. Berknaan dengan fungsi-fungsi manajemen ini, Soekarno mengungkapkan pandangan dari beberapa ahli, sebagai berikut⁹:

Menurut G.R. Terry terdapat empat fungsi manajemen, yaitu :

- (1) planning (perencanaan);
- (2) organizing (pengorganisasian);
- (3) actuating (pelaksanaan);
- (4) controlling (pengawasan).

Sedangkan menurut Henry Fayol terdapat lima fungsi manajemen, meliputi :

- (1) planning (perencanaan);
- (2) organizing (pengorganisasian);
- (3) commanding (pengaturan);

⁸ Siagian, Sondang P. *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994) hal.49

⁹ Soekarno, hal.66

(4) coordinating (pengkoordinasian);

(5) controlling (pengawasan).

Sementara itu, Harold Koontz dan Cyril O' Donnel mengemukakan lima fungsi manajemen, mencakup :

(1) planning (perencanaan);

(2) organizing (pengorganisasian);

(3) staffing (penentuan staf);

(4) directing (pengarahan);

(5) controlling (pengawasan).

Lebih jauh tentang fungsi-fungsi manajemen pendidikan, di bawah akan dipaparkan tentang fungsi-fungsi manajemen pendidikan dalam perspektif persekolahan, dengan merujuk kepada pemikiran G.R. Terry, meliputi : (1) perencanaan (planning); (2) pengorganisasian (organizing); (3) pelaksanaan (actuating) dan (4) pengawasan (controlling).

1. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan tidak lain merupakan kegiatan untuk menetapkan tujuan yang akan dicapai beserta cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut. Sebagaimana disampaikan oleh Louise E. Boone dan David L. Kurtz (1984) bahwa: *planning may be defined as the proses by which manager set objective, asses the future, and develop course of action designed to*

accomplish these objective. Sedangkan T. Hani Handoko mengemukakan bahwa¹⁰ :

“ Perencanaan (planning) adalah pemilihan atau penetapan tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Pembuatan keputusan banyak terlibat dalam fungsi ini.”

Arti penting perencanaan terutama adalah memberikan kejelasan arah bagi setiap kegiatan, sehingga setiap kegiatan dapat diusahakan dan dilaksanakan seefisien dan seefektif mungkin. T. Hani Handoko mengemukakan sembilan manfaat perencanaan bahwa perencanaan: (a) membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan; (b) membantu dalam kristalisasi persesuaian pada masalah-masalah utama; (c) memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran; (d) membantu penempatan tanggung jawab lebih tepat; (e) memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi; (f) memudahkan dalam melakukan koordinasi di antara berbagai bagian organisasi; (g) membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami; (h) meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti; dan (i) menghemat waktu, usaha dan dana.

Indriyo Gito Sudarmo dan Agus Mulyono mengemukakan langkah-langkah pokok dalam perencanaan, yaitu :

1. Penentuan tujuan dengan memenuhi persyaratan sebagai berikut :
 - (a) menggunakan kata-kata yang sederhana, (b) mempunyai sifat

¹⁰ *Ibid*, hal.72

fleksibel, (c) mempunyai sifat stabilitas, (d) ada dalam perimbangan sumber daya, dan (e) meliputi semua tindakan yang diperlukan.

2. Pendefinisian gabungan situasi secara baik, yang meliputi unsur sumber daya manusia, sumber daya alam, dan sumber daya modal.
3. Merumuskan kegiatan yang akan dilaksanakan secara jelas dan tegas.

Hal senada dikemukakan pula oleh T. Hani Handoko bahwa terdapat empat tahap dalam perencanaan, yaitu : (a) menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan; (b) merumuskan keadaan saat ini; (c) mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan; (d) mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan. Pada bagian lain, Indriyo Gito Sudarmo dan Agus Mulyono (1996) mengemukakan bahwa atas dasar luasnya cakupan masalah serta jangkauan yang terkandung dalam suatu perencanaan, maka perencanaan dapat dibedakan dalam tiga bentuk, yaitu : (1) rencana global yang merupakan penentuan tujuan secara menyeluruh dan jangka panjang, (2) rencana strategis merupakan rencana yang disusun guna menentukan tujuan-tujuan kegiatan atau tugas yang mempunyai arti strategis dan mempunyai dimensi jangka panjang, dan (3) rencana operasional yang merupakan rencana kegiatan-kegiatan yang berjangka pendek guna menopang pencapaian tujuan jangka panjang, baik dalam perencanaan global maupun perencanaan strategis.

Perencanaan strategik akhir-akhir ini menjadi sangat penting sejalan dengan perkembangan lingkungan yang sangat pesat dan sangat sulit diprediksikan, seperti perkembangan teknologi yang sangat pesat, pekerjaan manajerial yang semakin kompleks, dan percepatan perubahan lingkungan eksternal lainnya.

Pada bagian lain, T. Hani Handoko memaparkan secara ringkas tentang langkah-langkah dalam penyusunan perencanaan strategik, sebagai berikut:

1. Penentuan misi dan tujuan, yang mencakup pernyataan umum tentang misi, falsafah dan tujuan. Perumusan misi dan tujuan ini merupakan tanggung jawab kunci manajer puncak. Perumusan ini dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dibawakan manajer. Nilai-nilai ini dapat mencakup masalah-masalah sosial dan etika, atau masalah-masalah umum seperti macam produk atau jasa yang akan diproduksi atau cara pengoperasian perusahaan.
2. Pengembangan profil perusahaan, yang mencerminkan kondisi internal dan kemampuan perusahaan dan merupakan hasil analisis internal untuk mengidentifikasi tujuan dan strategi sekarang, serta memerinci kuantitas dan kualitas sumber daya - sumber daya perusahaan yang tersedia. Profil perusahaan menunjukkan kesuksesan perusahaan di masa lalu dan kemampuannya untuk mendukung pelaksanaan kegiatan sebagai

implementasi strategi dalam pencapaian tujuan di masa yang akan datang.

3. Analisa lingkungan eksternal, dengan maksud untuk mengidentifikasi cara-cara dan dalam apa perubahan-perubahan lingkungan dapat mempengaruhi organisasi. Disamping itu, perusahaan perlu mengidentifikasi lingkungan lebih khusus, seperti para penyedia, pasar organisasi, para pesaing, pasar tenaga kerja dan lembaga-lembaga keuangan, di mana kekuatan-kekuatan ini akan mempengaruhi secara langsung operasi perusahaan.

Meski pendapat di atas lebih menggambarkan perencanaan strategik dalam konteks bisnis, namun secara esensial konsep perencanaan strategik ini dapat diterapkan pula dalam konteks pendidikan, khususnya pada tingkat persekolahan, karena memang pendidikan di Indonesia dewasa ini sedang menghadapi berbagai tantangan internal maupun eksternal, sehingga membutuhkan perencanaan yang benar-benar dapat menjamin sustanabilitas pendidikan itu sendiri.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Fungsi manajemen berikutnya adalah pengorganisasian (*organizing*). George R. Terry (1986) mengemukakan bahwa¹¹ :

“Pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka

¹¹ *Ibid*, hal.73

dapat bekerja sama secara efisien, dan memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu, dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu”.

Lousie E. Boone dan David L. Kurtz mengartikan pengorganisasian : “... *as the act of planning and implementing organization structure. It is the process of arranging people and physical resources to carry out plans and accomplishment organizational obctective*”¹².

Dari kedua pendapat di atas, dapat dipahami bahwa pengorganisasian pada dasarnya merupakan upaya untuk melengkapi rencana-rencana yang telah dibuat dengan susunan organisasi pelaksanaannya. Hal yang penting untuk diperhatikan dalam pengorganisasian adalah bahwa setiap kegiatan harus jelas siapa yang mengerjakan, kapan dikerjakan, dan apa targetnya. Berkenaan dengan pengorganisasian ini, Hadari Nawawi mengemukakan beberapa asas dalam organisasi, diantaranya adalah : (a) organisasi harus profesional, yaitu dengan pembagian satuan kerja yang sesuai dengan kebutuhan; (b) pengelompokan satuan kerja harus menggambarkan pembagian kerja; (c) organisasi harus mengatur pelimpahan wewenang dan tanggung jawab; (d) organisasi harus mencerminkan rentangan kontrol; (e) organisasi harus mengandung kesatuan perintah; dan (f) organisasi harus fleksibel dan seimbang¹³.

¹² Ibid, hal.105

¹³ Hadari Nawawi, hal 142

Ernest Dale seperti dikutip oleh T. Hani Handoko mengemukakan tiga langkah dalam proses pengorganisasian, yaitu : (a) pemerincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi; (b) pembagian beban pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan yang logik dapat dilaksanakan oleh satu orang; dan (c) pengadaan dan pengembangan suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis.

3. Pelaksanaan (*actuating*)

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan (*actuating*) merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi *actuating* justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi.

Dalam hal ini, George R. Terry mengemukakan bahwa *actuating* merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan dan sasaran anggota-anggota perusahaan tersebut oleh karena para anggota itu juga ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut.

Dari pengertian di atas, pelaksanaan (*actuating*) tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, dengan melalui berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap

karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya.

Hal yang penting untuk diperhatikan dalam pelaksanaan (*actuating*) ini adalah bahwa seorang karyawan akan termotivasi untuk mengerjakan sesuatu jika : (1) merasa yakin akan mampu mengerjakan, (2) yakin bahwa pekerjaan tersebut memberikan manfaat bagi dirinya, (3) tidak sedang dibebani oleh problem pribadi atau tugas lain yang lebih penting, atau mendesak, (4) tugas tersebut merupakan kepercayaan bagi yang bersangkutan dan (5) hubungan antar teman dalam organisasi tersebut harmonis.

4. Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan (*controlling*) merupakan fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dalam suatu organisasi. Semua fungsi terdahulu, tidak akan efektif tanpa disertai fungsi pengawasan. Dalam hal ini, Louis E. Boone dan David L. Kurtz memberikan rumusan tentang pengawasan sebagai : “... *the process by which manager determine whether actual operation are consistent with plans*”¹⁴.

Sementara itu, Robert J. Mocker sebagaimana disampaikan oleh T. Hani Handoko mengemukakan definisi pengawasan yang di dalamnya memuat unsur esensial proses pengawasan, bahwa : “Pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan – tujuan perencanaan, merancang sistem

¹⁴ *Ibid*, hal. 109

informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.”

Dengan demikian, pengawasan merupakan suatu kegiatan yang berusaha untuk mengendalikan agar pelaksanaan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan memastikan apakah tujuan organisasi tercapai. Apabila terjadi penyimpangan, di mana letak penyimpangan itu dan bagaimana pula tindakan yang diperlukan untuk mengatasinya. Selanjutnya dikemukakan pula oleh T. Hani Handoko bahwa proses pengawasan memiliki lima tahapan, yaitu : (a) penetapan standar pelaksanaan; (b) penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan; (c) pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata; (d) perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan penganalisaan penyimpangan-penyimpangan; dan (e) pengambilan tindakan koreksi, bila diperlukan. Fungsi-fungsi manajemen ini berjalan saling berinteraksi dan saling kait mengkait antara satu dengan lainnya, sehingga menghasilkan apa yang disebut dengan proses manajemen. Dengan demikian, proses manajemen sebenarnya merupakan proses interaksi antara berbagai fungsi manajemen.

Dalam perspektif persekolahan, agar tujuan pendidikan di sekolah dapat tercapai secara efektif dan efisien, maka proses manajemen

pendidikan memiliki peranan yang amat vital. Karena bagaimana pun sekolah merupakan suatu sistem yang di dalamnya melibatkan berbagai komponen dan sejumlah kegiatan yang perlu dikelola secara baik dan tertib. Sekolah tanpa didukung proses manajemen yang baik, boleh jadi hanya akan menghasilkan kesemrawutan lajunya organisasi, yang pada gilirannya tujuan pendidikan pun tidak akan pernah tercapai secara semestinya.

Dengan demikian, setiap kegiatan pendidikan di sekolah harus memiliki perencanaan yang jelas dan realitis, pengorganisasian yang efektif dan efisien, pengerahan dan pemotivasian seluruh personil sekolah untuk selalu dapat meningkatkan kualitas kinerjanya, dan pengawasan secara berkelanjutan.

Allah sangat mencintai perbuatan-perbuatan yang termenej dengan baik, sebagaimana dijelaskan dalam Al-Qur'an pada surah ash-Shaff ayat 4 sebagai berikut :

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًا كَأَنَّهُمْ بُنَيِّنٌ

مَرْصُوصٌ ﴿٤﴾

Artinya "sesungguhnya Allah sangat mencintai orang-orang yang berjuang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kukuh." (ash-Shaff:4)¹⁵

Pendekatan manajemen merupakan suatu keniscayaan, apalagi jika dilakukan dalam suatu organisasi atau lembaga. Dengan organisasi yang rapi, akan dicapai hasil yang lebih baik daripada yang dilakukan secara individual. Kelembagaan itu akan berjalan dengan baik jika dikelola dengan baik. Organisasi apapun, senantiasa membutuhkan manajemen yang baik.

Ali bin Abi Thalib Radhiyallahu'anhu menggambarkan betapa kebatilan yang diorganisasi dengan rapi akan mengalahkan kebaikan yang tidak terorganisasi dengan baik. Intinya, beliau ingin mendorong kaum muslimin agar jika melakukan sesuatu yang hak, hendaknya ditata dan disusun dengan rapi agar tidak terkalahkan oleh kebatilan yang disusun secara rapi. Dominasi kemungkaran sering terjadi, bukan karena kuatnya kemungkaran itu, akan tetapi karena tidak rapinya kekuatan hak.

Dalam pembahasan awal telah dikatakan bahwa kegiatan manajemen diantaranya ialah mampu memimpin, menggerakkan, mengatur, menjamin kelancaran, dan memberikan pengorbanan dalam hal pencapaian tujuan yang telah dirumuskan. Oleh karena itu, perlunya memahami fungsi-fungsi pokok manajemen, yaitu perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan pembinaan. Dalam prakteknya keempat

¹⁵ Penafsiran Al-Qur'an dan terjemah, Departemen Agama RI, (Surabaya: Al-Hidayah, 1971), hal 680

fungsi tersebut merupakan suatu proses yang berkesinambungan. Selanjutnya keempat fungsi tersebut dapat digambarkan sebagai berikut. Perencanaan merupakan proses yang sistematis dalam pengambilan keputusan tentang tindakan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang. Perencanaan juga merupakan kumpulan kebijakan yang secara sistematis disusun dan dirumuskan berdasarkan data yang dapat dipertanggungjawabkan serta dapat dipergunakan sebagai pedoman kerja.

Dalam perencanaan terkandung pemahaman terhadap apa yang telah dikerjakan, permasalahan yang dihadapi dan alternatif pemecahannya serta untuk melaksanakan prioritas kegiatan yang telah ditentukan secara proporsional. Perencanaan program pendidikan sedikitnya memiliki dua fungsi utama, pertama, perencanaan merupakan upaya sistematis yang menggambarkan penyusunan rangkaian tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi atau lembaga dengan mempertimbangkan sumber-sumber yang tersedia atau sumber-sumber yang dapat disediakan; kedua, perencanaan merupakan kegiatan untuk mengerahkan atau menggunakan sumber-sumber yang terbatas secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pelaksanaan merupakan kegiatan untuk merealisasikan rencana menjadi tindakan nyata dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Rencana yang telah disusun akan memiliki nilai jika dilaksanakan dengan efektif dan efisien. Dalam pelaksanaan, setiap organisasi harus memiliki

kekuatan yang mantap dan meyakinkan sebab jika tidak kuat, maka proses pendidikan seperti yang diinginkan sulit terealisasi.

Pengawasan dapat diartikan sebagai upaya untuk mengamati secara sistematis dan berkesinambungan, merekam, memberi penjelasan, petunjuk, pembinaan dan meluruskan berbagai hal yang kurang tepat, serta memperbaiki kesalahan. Pengawasan merupakan kunci keberhasilan dalam keseluruhan proses manajemen, perlu dilihat secara komprehensif, terpadu, dan tidak terbatas pada hal-hal tertentu.

Pembinaan merupakan rangkaian upaya pengendalian secara profesional semua unsur organisasi agar berfungsi sebagaimana mestinya sehingga rencana untuk mencapai tujuan dapat terlaksana secara efektif dan efisien.

Agar fungsi-fungsi diatas dapat berperan dengan baik, maka dalam kegiatan manajemen harus memenuhi syarat sebagai berikut :

1. Berpandangan jauh ke depan.
2. Bersikap dan bertindak bijaksana.
3. Berpengetahuan yang luas.
4. Bersikap dan bertindak adil.
5. Berpendirian teguh.
6. Mempunyai keyakinan bahwa misinya akan berhasil.
7. Berhati ikhlas.
8. Memiliki kondisi fisik yang baik.
9. Mampu berkomunikasi.

Persyaratan-persyaratan diatas adalah sikap yang mampu mempermudah kegiatan manajemen, sehingga fungsinya dapat dirasakan oleh semua personil. Di sekolah fungsi manajemen sangat besar sekali, karena di sekolah banyak aspek yang harus digerakkan, diantaranya :

- a. Menggerakkan guru agar bersifat optimis dan mempunyai motivasi tinggi dalam melaksanakan tugas mengajar.
- b. Menggerakkan siswa agar mempunyai motivasi yang tinggi mengikuti kegiatan belajar mengajar.
- c. Menggerakkan sarana dan prasarana yang ada agar dapat difungsikan secara optimal.
- d. Menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan lancar, sehingga dapat mendukung kelancaran kegiatan belajar mengajar.
- e. Menumbuhkan suasana kerja sama dan gotong royong di antara semua personil yang melaksanakan kegiatan pendidikan.
- f. Mendorong semua personil agar mampu menghidupkan komunikasi yang baik dan terciptanya suasana kekeluargaan yang baik dan tertib. Semua aspek-aspek yang dikemukakan diatas adalah sebagai potensi strategis dalam kelancaran proses belajar mengajar. Manajemen harus berfungsi kepada semua aspek-aspek yang terdapat di sekolah.

Fungsi terpenting bagi seorang yang menduduki posisi pemimpin di dalam suatu kelompok ialah hak uang diperolehnya karena menduduki

sebuah jabatan. Dalam usahanya melakukan tugas sebagai pemimpin ia harus memegang suatu tanggung jawab tertentu, seperti :

1. Menghidupkan hubungan manusia di dalam kelompok yang dipimpinnya.
2. Mempertinggi keahlian anggota kelompoknya.
3. Memberikan kesempatan memangu kepemimpinan bagi semua anggota kelompoknya.
4. Mengkordinasikan usaha anggota-anggota kelompoknya.

Yang memegang jabatan sebagai pelaksana manajemen di sekolah ialah kepala sekolah. Tidak terbatas hanya di perusahaan atau proyek-proyek tertentu manajemen dapat berfungsi. Apabila setiap organisasi telah mempunyai struktur masalah yang baru, yaitu bagaimana menjalankan atau mengoperasikan program tersebut. Ini sebagai fungsi utama dari seorang manajer. Dalam kaitannya dengan fungsi manajemen sekolah tidak terlepas dari upaya menciptakan suasana yang mendukung dari semua unsur atau aspek-aspek yang berkaitan dengan kelangsungan pendidikan di sekolah. Perlu dilihat unsur-unsur apa saja yang ada di sekolah, yang tergolong unsur pokok:

1. Anak didik.
2. Pendidik.
3. Tujuan pendidikan.
4. Alat-alat pendukung .
5. Lingkungan.

Sedangkan apabila ditinjau secara terperinci maka unsur tersebut menjadi sangat luas. Semakin luas unsur tersebut semakin besar pula fungsi manajemen di sekolah. Apabila dilihat dari unsur pertama, yaitu anak didik maka fungsi utama dari manajemen ialah memberikan arah dan jalan kepada anak didik agar siap dan mampu mengikuti kegiatan pendidikan di sekolah tersebut.

Demikian juga terhadap unsur kedua, yaitu mampu menciptakan suasana akrab, kerja sama dan saling pengertian antara pimpinan sekolah dengan guru-guru. Ini apabila dikaitkan kepada pandangan Islam, banyak sekali teori dan dalil yang menganjurkan agar seorang pemimpin mampu bekerja sama dan menjalankan suasana akrab dengan semua anggotanya, ini dapat dilihat melalui salah satu hadits Rasulullah Sallallahu 'Alaihi Wa Sallam diriwayatkan oleh Bukhori Muslim yang artinya” *Tidaklah beriman seorang diantara kamu hingga mencintai (menyayangi) pada saudaranya (sahabatnya) sebagaimana ia mencintai dirinya sendiri.*”

Dari hadits diatas dapat diambil kesimpulan bahwa dalam kehidupan masyarakat, khususnya yang bergabung dalam suatu lembaga, katakanlah lembaga pendidikan (sekolah) maka setiap personil harus mampu menciptakan suasana kekeluargaan, khususnya pimpinan sebagai penggerak utama dari roda pendidikan di sekolah, maka dia harus mampu menjalin persaudaraan dengan semua bawahannya, termasuk pegawai, guru-guru dan para siswa. Karena melalui kekeluargaan ini akan melahirkan saling kerja sama, saling mengisi dan saling melengkapi untuk

mencapai tujuan secara mudah. Ini diperkuat lagi dalam Al-Qur'an surat Al-Maidah ayat 2 :

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ
وَالْعُدْوَانِ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٢﴾

Artinya : Dan tolong menolonglah kamu dalam mengerjakan kebajikan dan taqwa, dan jangan tolong menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran dan bertaqwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya."¹⁶

Ayat diatas menerangkan agar mengadakan kerjasama atau gotong royong dalam hal kebaikan. Lembaga sekolah yang berperan untuk mendidik manusia agar menjadi manusia yang beriman dan berilmu pengetahuan, serta mempunyai ketrampilan adalah suatu kegiatan yang merupakan bagian dari kebaikan, sehingga termasuklah kerjasama di lembaga pendidikan ditekankan dalam ayat diatas. Pimpinan harus berpegang teguh kepada ayat tersebut, yaitu mengadakan kerjasama dan gotong royong untuk mewujudkan sistem pendidikan yang baik.

Kemudian fungsi manajemen ialah menciptakan suasana aman dan tentram. Seorang pemimpin sekolah hendaklah bersikap lemah lembut dengan bawahannya agar bawahan termasuk staff, guru-guru mampu

¹⁶ Penafsiran Al-Qur'an dan terjemah, Departemen Agama RI, (Surabaya: Al-Hidayah, 1971), hal 450

bekerja sama dengan pimpinan dan bersikap terbuka atas semua problema yang dihadapi. Ini dapat pula dilihat dalam Al-Qur'an :

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ
لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي
الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ



Artinya : Maka disebabkan rahmat Allahlah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka. Mohonkanlah ampun bagi mereka. Dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya." (Ali Imran : 159)¹⁷

Dari ayat diatas jelaslah seorang pemimpin harus bersikap lemah lembut dan suka bermusyawarah. Ada beberapa tipe pimpinan yang baik, dan diperlukan dalam manajemen, yaitu :

¹⁷ Penafsiran Al-Qur'an dan terjemah, Departemen Agama RI, (Surabaya: Al-Hidayah, 1971), hal 480

1. Ketegasan, jika seorang pemimpin mengatakan sesuatu A dengan argumentasi yang jelas, maka harus disepakati bahwa itu adalah A. Pimpinan yang sangat dibutuhkan saat ini adalah pimpinan yang mempunyai ketegasan dalam menentukan sikap.
2. Musyawarah, pimpinan yang baik adalah pimpinan yang selalu bermusyawarah yang esensinya adalah saling tukar pendapat. Pimpinan yang baik adalah pimpinan yang merespon pendapat-pendapat bawahan dan mendengar keluhan-keluhan mereka. Di samping terdapat ketegasan, terdapat pula kebiasaan bermusyawarah.
3. Keterbukaan, seperti dicontohkan oleh Umar Bin Khattab. Beliau merupakan seorang manajer sekaligus pemimpin yang baik. Sejarah telah mencatat, ketika Umar mengumpulkan wanita-wanita karena pada saat itu banyak laki-laki bujangan yang sudah tua dan belum beristri. Ternyata sebabnya adalah pada saat itu mahar untuk menikahi seorang wanita terlalu mahal. Umar mengatakan, “Wahai para wanita, kalian jangan membuat mahar yang mahal-mahal.” Mendengar ini, seorang wanitapun langsung sambil membacakan surat Annisa’:20. wanita itu mengatakan bukankah Allah telah berfirman :

وَإِنْ أَرَدْتُمْ أَنْ تُبَدِّلُوا زَوْجَ مَكَاتٍ زَوْجٍ وَءَاتَيْتُمْ

إِحْدَثْنِ قِنْطَارًا فَلَا تَأْخُذُوا مِنْهُ شَيْئًا ؕ أَتَأْخُذُونَهُ
بُهْتَانًا وَإِثْمًا مُّبِينًا ﴿٢٠﴾

Artinya " Dan jika kamu ingin mengganti isterimu dengan isteri yang lain , sedang kamu Telah memberikan kepada seseorang di antara mereka harta yang banyak, Maka janganlah kamu mengambil kembali dari padanya barang sedikitpun. apakah kamu akan mengambilnya kembali dengan jalan tuduhan yang dusta dan dengan (menanggung) dosa yang nyata "18.

"saya tidak setuju kepada kebijakan anda." Langsung Umar mengatakan, "Umar salah dan wanita itu yang benar."

Kisah itu menunjukkan bahwa pemimpin yang baik itu adalah pemimpin yang transparan dan terbuka dalam segala hal, menyangkut pekerjaan dan kebijakan, bahkan juga menyangkut keuangan dan gizi serta penghasilan lainnya.

5. Pemahaman Yang Mendalam Terhadap Tujuan Organisasi, visi dan misi dari organisasi harus dipahami benar oleh seorang manajer, sehingga organisasi itu dapat berjalan dengan baik.

¹⁸ Penafsiran Al-Qur'an dan terjemah, Departemen Agama RI, (Surabaya: Al-Hidayah, 1971), hal 380

Namun bukan hanya pimpinan yang baik yang dibutuhkan dalam suatu organisasi, tetapi pemimpin itu setidaknya memiliki beberapa kemampuan antara lain :

1. Mampu menggerakkan motivasi para bawahan. Jadi kepala sekolah bukan hanya meningkatkan motivasi dirinya sendiri menjadi baik, tetapi mampu memotivasi para bawahannya, yaitu para staff, guru-guru bahkan murid-murid.
2. Mampu memberikan tugas kepada bawahan sesuai dengan keahlian masing-masing atau mampu menempatkan orang-orang pada tempat yang benar.
3. Mampu memberikan reward. Jika seseorang melaksanakan tugasnya dengan baik, seorang pimpinan harus memberikan reward. Reward tersebut tidak mesti berbentuk benda atau materi, bisa saja dalam bentuk pujian atau apa saja yang dapat meningkatkan semangat dan motivasinya. Demikian pula kepada orang yang tidak melaksanakan tugas, maka seorang pimpinan harus mampu memberikan punishment atau sanksi, misalnya dalam bentuk teguran
4. Mampu memberikan contoh yang baik. Jika seorang memintai pegawainya untuk tepat waktu, maka iapun harus melaksanakannya. Tidak akan efektif jika seorang pemimpin menyuruh sesuatu, namun ia sendiri tidak mau melaksanakannya.

Hal seperti itu bahkan diancam dalam Al-Qur'an pada surah al-Baqarah: 44,

﴿ أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنْسَوْنَ أَنْفُسَكُمْ وَأَنْتُمْ تَتْلُونَ

الْكِتَابَ أَفَلَا تَعْقِلُونَ ﴾

Artinya : Mengapa kamu suruh orang lain (mengerjakan) kebaktian, sedang kamu melupakan diri (kewajiban) mu sendiri, padahal kamu membaca Al Kitab (Taurat)? Maka tidaklah kamu berpikir?¹⁹

Dari beberapa kemampuan yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah faktor yang sangat penting bahkan akan menentukan gerak sebuah organisasi. Organisasi itu akan berjalan dengan cepat, dinamis, efisien dan efektif dalam melaksanakan tugas-tugas yang diembannya jika pemimpinnya memang pemimpin yang mencerminkan organisasi itu.

C. Tugas Dan Peranan Kepala Sekolah

Pada tingkat sekolah, kepala sekolah sebagai figur kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan sekolah. Kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Sehubungan dengan kebijakan pemerintah mengenai program

¹⁹ Penafsiran Al-Qur'an dan terjemah, Departemen Agama RI, (Surabaya: Al-Hidayah, 1971), hal 170

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), kepala sekolah dituntut untuk senantiasa meningkatkan efektifitas kinerja. Dengan begitu, MBS sebagai paradigma baru pendidikan dapat memberikan hasil yang memuaskan. Kepala sekolah tidak hanya meningkatkan tanggungjawab dan otoritasnya dalam program-program sekolah, kurikulum dan keputusan personil, tetapi juga memiliki tanggungjawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa dan programnya. Kepala sekolah harus pandai dalam memimpin kelompok dan pendelegasian tugas dan wewenang.

Bila dikaji secara luas maka peran kepala sekolah memiliki banyak fungsi antara lain sebagai berikut:

1. Sebagai evaluator: maka kepala sekolah harus melakukan langkah awal, yaitu melakukan pengukuran seperti kehadiran, kerajinan dan pribadi para guru, tenaga kependidikan, administrator sekolah dan siswa. Data hasil pengukuran tersebut kemudian ditimbang-timbang dan disbanding-bandingkan yang akhirnya dilakukan evaluasi. Evaluasi yang bisa dilakukan, misalnya terhadap program, perlakuan guru terhadap siswa, hasil belajar, perlengkapan belajar, dan latar belakang guru.
2. Sebagai manajer: maka kepala sekolah harus memerankan fungsi manajerial dengan melakukan proses perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan mengkoordinasikan (planning, organizing, actuating, and controlling). Merencanakan berkaitan dengan menetapkan tujuan dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Mengorganisasikan berkaitan dengan mendesain dan membuat struktur organisasi. Termasuk dalam hal

ini adalah memilih orang-orang yang kompeten dalam menjalankan pekerjaan dan mencari sumber-sumber daya pendukung yang paling sesuai. Menggerakkan adalah mempengaruhi orang lain agar bersedia menjalankan tugasnya secara sukarela dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan. Mengontrol adalah membandingkan apakah yang dilaksanakan telah sesuai dengan yang direncanakan.

3. Sebagai administrator: maka kepala sekolah memiliki dua tugas utama. Pertama, sebagai pengendali struktur organisasi, yaitu mengendalikan bagaimana cara pelaporan, dengan siapa tugas tersebut harus dikerjakan dan dengan siapa berinteraksi dalam mengerjakan tugas tersebut. Kedua, melaksanakan administrative substantif yang mencakup administrasi kurikulum, kesiswaan, personalia, keuangan, sarana, hubungan dengan masyarakat, dan administrasi umum.
4. Sebagai supervisor: maka kepala sekolah berkewajiban untuk memberikan pembinaan atau bimbingan kepada para guru dan tenaga kependidikan serta administrator lainnya. Namun, sebelum memberikan pembinaan dan bimbingan kepada orang lain maka kepala sekolah harus membina dirinya sendiri. Supervisi bisa dilakukan ke dalam kelas atau dalam kantor dan tempat orang-orang bekerja.
5. Sebagai leader: maka kepala sekolah harus mampu menggerakkan orang lain agar secara sadar dan sukarela melaksanakan kewajibannya secara baik sesuai dengan yang diharapkan pimpinan dalam rangka mencapai tujuan. Kepemimpinan kepala sekolah terutama ditujukan kepada para

guru karena merekalah yang terlibat secara langsung dalam proses pendidikan. Namun demikian, kepemimpinan kepala sekolah juga ditujukan kepada para tenaga kependidikan dan administrator lain serta siswa.

6. Sebagai innovator: maka kepala sekolah melaksanakan pembaruan-pembaruan terhadap pelaksanaan pendidikan di sekolah yang dipimpin berdasarkan prediksi-prediksi yang telah dilakukan sebelumnya. Misalnya saja inovasi berupa pembaruan kurikulum dengan memperhatikan potensi dan kebutuhan daerah tempat sekolah tersebut berada. Inovasi itu bisa dilakukan terhadap materi kurikulum (isi kurikulum) ataupun strategi proses belajar mengajar.
7. Sebagai motivator maka kepala sekolah harus selalu memberikan motivasi kepada guru dan tenaga kependidikan dan administratif sehingga mereka bersemangat dan bergairah dalam menjalankan tugasnya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Motivasi bisa diberikan dalam bentuk hadiah atau hukuman baik fisik maupun nonfisik. Namun, dalam memberikan motivasi ini harus dipertimbangkan rasa keadilan dan kelayakannya. Dalam hal penting bagi kepala sekolah untuk menciptakan iklim yang kondusif.
8. Sementara itu, menurut Wohlsetter dan Mohrman peran kepala sekolah dalam MBS adalah sebagai designer, motivator, fasilitator, dan liason . Sebagai desainer kepala sekolah harus membuat rencana dengan memberikan kesempatan untuk terciptanya diskusi-diskusi menyangkut

isu-isu dan permasalahan di seputar sekolah dengan tim pengambil keputusan sekolah. Tentu saja dalam hal ini harus melibatkan berbagai komponen terkait secara demokratis.

Sebagai motivator kepala sekolah harus menunjukkan adanya kepercayaan, mendorong proses pengambilalihan risiko dan menyampaikan informasi serta mempermudah partisipasi berbagai pihak dalam implementasi MBS. Sementara itu, sebagai fasilitator kepala sekolah harus terus mendorong proses pengembangan kemampuan seluruh staf secara terus menerus dan berkesinambungan terhadap seluruh aktivitas sekolah. Kepala sekolah harus menyediakan sumber daya yang tampak seperti kebutuhan financial, peralatan serta material lain, juga sumber daya yang tidak tampak seperti waktu dan kesempatan kepada staf untuk membantu kemajuan sekolah. Sementara itu, sebagai liaison atau penghubung sekolah dengan dunia luar sekolah, kepala sekolah harus membawa ide-ide baru dan hasil-hasil penelitian ke sekolah, terutama yang terkait dengan pengajaran dan pembelajaran. Kepala sekolah juga mengkomunikasikan kemajuan dan hasil-hasil yang telah dicapai di sekolah kepada stakeholder di luar sekolah.

Kinerja kepemimpinan kepala sekolah dalam kaitannya dengan MBS adalah segala upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai kepala sekolah dalam mengimplementasikan MBS di sekolahnya untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Sehubungan dengan itu, kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam MBS dapat dilihat berdasarkan kriteria 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, serta
6. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Pidarta mengemukakan tiga macam keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk mensukseskan kepemimpinannya. Ketiga ketrampilan tersebut adalah ketrampilan konseptual, yaitu ketrampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi; ketrampilan manusiawi, yaitu ketrampilan untuk bekerja sama, memotivasi dan memimpin; serta ketrampilan teknik ialah ketrampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu.

Lebih lanjut dikemukakan bahwa untuk memiliki kemampuan, terutama ketrampilan konsep, para kepala sekolah diharapkan melakukan kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

1. Senantiasa belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama dari cara kerja para guru dan pegawai sekolah lainnya.
2. Melakukan observasi kegiatan manajemen secara terencana.
3. Membaca berbagai hal yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang sedang dilaksanakan.
4. Memanfaatkan hasil-hasil penelitian orang lain.
5. Berfikir untuk masa yang akan datang
6. Merumuskan ide-ide yang dapat diuji cobakan.

Selain itu, kepala sekolah harus dapat menerapkan gaya-gaya kepemimpinan yang efektif sesuai dengan situasi dan kebutuhan serta motivasi para guru dan pekerja lain.

D. Manajemen Bidang Pendidikan

Berbicara tentang kegiatan pendidikan, di bawah ini beberapa pandangan dari para ahli tentang bidang-bidang kegiatan yang menjadi wilayah garapan manajemen pendidikan. Ngalim Purwanto mengelompokkannya ke dalam tiga bidang garapan yaitu :

1. Administrasi material, yaitu kegiatan yang menyangkut bidang-bidang materi/ benda-benda, seperti ketatausahaan sekolah, administrasi keuangan, gedung dan alat-alat perlengkapan sekolah dan lain-lain.
2. Administrasi personal, mencakup di dalamnya administrasi personal guru dan pegawai sekolah, juga administrasi murid. Dalam hal ini masalah

kepemimpinan dan supervisi atau kepengawasan memegang peranan yang sangat penting.

3. Administrasi kurikulum, seperti tugas mengajar guru-guru, penyusunan syllabus atau rencana pengajaran tahunan, persiapan harian dan mingguan dan sebagainya.

Hal serupa dikemukakan pula oleh M. Rifa'i bahwa bidang-bidang administrasi pendidikan terdiri dari :

1. Bidang kependidikan atau bidang edukatif, yang menyangkut kurikulum, metode dan cara mengajar, evaluasi dan sebagainya.
2. Bidang personil, yang mencakup unsur-unsur manusia yang belajar, yang mengajar, dan personil lain yang berhubungan dengan kegiatan belajar mengajar.
3. Bidang alat dan keuangan, sebagai alat-alat pembantu untuk melancarkan situasi belajar mengajar dan untuk mencapai tujuan pendidikan sebaik-baiknya.

Sementara itu, Thomas J. Sergiovani sebagaimana dikutip oleh Uhar Suharsaputra mengemukakan delapan bidang administrasi pendidikan, mencakup : (1) *instruction and curriculum development*; (2) *pupil personnel*; (3) *community school leadership*; (4) *staff personnel*; (5) *school plant*; (6) *school transportation*; (7) *organization and structure* dan (8) *School finance and business management*.

Di lain pihak, Direktorat Pendidikan Menengah Umum Depdiknas (1999) telah menerbitkan buku Panduan Manajemen Sekolah, yang

didalamnya mengetengahkan bidang-bidang kegiatan manajemen pendidikan, meliputi: (1) manajemen kurikulum; (2) manajemen personalia; (3) manajemen kesiswaan; (4) manajemen keuangan; (5) manajemen perawatan preventif sarana dan prasarana sekolah.

Dari beberapa pendapat di atas, agaknya yang perlu digarisbawahi yaitu mengenai bidang administrasi pendidikan yang dikemukakan oleh Thomas J. Sergiovani. Dalam konteks pendidikan di Indonesia saat ini, pandangan Thomas J. Sergiovani kiranya belum sepenuhnya dapat dilaksanakan, terutama dalam bidang school transportation dan business management. Dengan alasan tertentu, kebijakan umum pendidikan nasional belum dapat menjangkau ke arah sana. Kendati demikian, dalam kerangka peningkatan mutu pendidikan, ke depannya pemikiran ini sangat menarik untuk diterapkan menjadi kebijakan pendidikan di Indonesia.

Merujuk kepada kebijakan Direktorat Pendidikan Menengah Umum Depdiknas dalam buku Panduan Manajemen Sekolah, berikut ini akan diuraikan secara ringkas tentang bidang-bidang kegiatan pendidikan di sekolah, yang mencakup :

1. Manajemen kurikulum

Manajemen kurikulum merupakan substansi manajemen yang utama di sekolah. Prinsip dasar manajemen kurikulum ini adalah berusaha agar proses pembelajaran dapat berjalan dengan baik, dengan tolok ukur pencapaian tujuan oleh siswa dan mendorong guru untuk menyusun dan terus menerus menyempurnakan strategi pembelajarannya. Tahapan

manajemen kurikulum di sekolah dilakukan melalui empat tahap : (a) perencanaan; (b) pengorganisasian dan koordinasi; (c) pelaksanaan; dan (d) pengendalian.

Dalam konteks Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), Tita Lestari mengemukakan tentang siklus manajemen kurikulum yang terdiri dari empat tahap :

1. *Tahap perencanaan*; meliputi langkah-langkah sebagai : (1) analisis kebutuhan; (2) merumuskan dan menjawab pertanyaan filosofis; (3) menentukan disain kurikulum; dan (4) membuat rencana induk (master plan): pengembangan, pelaksanaan, dan penilaian.
2. *Tahap pengembangan*; meliputi langkah-langkah : (1) perumusan rasional atau dasar pemikiran; (2) perumusan visi, misi, dan tujuan; (3) penentuan struktur dan isi program; (4) pemilihan dan pengorganisasian materi; (5) pengorganisasian kegiatan pembelajaran; (6) pemilihan sumber, alat, dan sarana belajar; dan (7) penentuan cara mengukur hasil belajar.
3. *Tahap implementasi atau pelaksanaan*; meliputi langkah-langkah: (1) penyusunan rencana dan program pembelajaran (Silabus, RPP: Rencana Pelaksanaan Pembelajaran); (2) penjabaran materi (kedalaman dan keluasan); (3) penentuan strategi dan metode pembelajaran; (4) penyediaan sumber, alat, dan sarana pembelajaran; (5) penentuan cara dan alat penilaian proses dan hasil belajar; dan (6) setting lingkungan pembelajaran

4. *Tahap penilaian*; terutama dilakukan untuk melihat sejauhmana kekuatan dan kelemahan dari kurikulum yang dikembangkan, baik bentuk penilaian formatif maupun sumatif. Penilaian kurikulum dapat mencakup Konteks, input, proses, produk (CIPP) : Penilaian konteks: memfokuskan pada pendekatan sistem dan tujuan, kondisi aktual, masalah-masalah dan peluang. Penilaian Input: memfokuskan pada kemampuan sistem, strategi pencapaian tujuan, implementasi design dan cost benefit dari rancangan. Penilaian proses memiliki fokus yaitu pada penyediaan informasi untuk pembuatan keputusan dalam melaksanakan program. Penilaian product berfokus pada mengukur pencapaian proses dan pada akhir program (identik dengan evaluasi sumatif)

2. Manajemen Kesiswaan

Dalam manajemen kesiswaan terdapat empat prinsip dasar, yaitu :

(a) siswa harus diperlakukan sebagai subyek dan bukan obyek, sehingga harus didorong untuk berperan serta dalam setiap perencanaan dan pengambilan keputusan yang terkait dengan kegiatan mereka; (b) kondisi siswa sangat beragam, ditinjau dari kondisi fisik, kemampuan intelektual, sosial ekonomi, minat dan seterusnya. Oleh karena itu diperlukan wahana kegiatan yang beragam, sehingga setiap siswa memiliki wahana untuk berkembang secara optimal; (c) siswa hanya termotivasi belajar, jika mereka menyenangi apa yang diajarkan; dan (d) pengembangan potensi

siswa tidak hanya menyangkut ranah kognitif, tetapi juga ranah afektif, dan psikomotor.

3. Manajemen personalia

Terdapat empat prinsip dasar manajemen personalia yaitu : (a) dalam mengembangkan sekolah, sumber daya manusia adalah komponen paling berharga; (b) sumber daya manusia akan berperan secara optimal jika dikelola dengan baik, sehingga mendukung tujuan institusional; (c) kultur dan suasana organisasi di sekolah, serta perilaku manajerial sekolah sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan pengembangan sekolah; dan (d) manajemen personalia di sekolah pada prinsipnya mengupayakan agar setiap warga dapat bekerja sama dan saling mendukung untuk mencapai tujuan sekolah.

Disamping faktor ketersediaan sumber daya manusia, hal yang amat penting dalam manajemen personalia adalah berkenaan penguasaan kompetensi dari para personil di sekolah. Oleh karena itu, upaya pengembangan kompetensi dari setiap personil sekolah menjadi mutlak diperlukan.

4. Manajemen keuangan

Manajemen keuangan di sekolah terutama berkenaan dengan kiat sekolah dalam menggali dana, kiat sekolah dalam mengelola dana, pengelolaan keuangan dikaitkan dengan program tahunan sekolah, cara mengadministrasikan dana sekolah, dan cara melakukan pengawasan, pengendalian serta pemeriksaan.

Inti dari manajemen keuangan adalah pencapaian efisiensi dan efektivitas. Oleh karena itu, disamping mengupayakan ketersediaan dana yang memadai untuk kebutuhan pembangunan maupun kegiatan rutin operasional di sekolah, juga perlu diperhatikan faktor akuntabilitas dan transparansi setiap penggunaan keuangan baik yang bersumber pemerintah, masyarakat dan sumber-sumber lainnya.

5. Manajemen perawatan preventif sarana dan prasana sekolah

Manajemen perawatan preventif sarana dan prasana sekolah merupakan tindakan yang dilakukan secara periodik dan terencana untuk merawat fasilitas fisik, seperti gedung, mebel, dan peralatan sekolah lainnya, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja, memperpanjang usia pakai, menurunkan biaya perbaikan dan menetapkan biaya efektif perawatan sarana dan pra sarana sekolah.

Dalam manajemen ini perlu dibuat program perawatan preventif di sekolah dengan cara pembentukan tim pelaksana, membuat daftar sarana dan pra saran, menyiapkan jadwal kegiatan perawatan, menyiapkan lembar evaluasi untuk menilai hasil kerja perawatan pada masing-masing bagian dan memberikan penghargaan bagi mereka yang berhasil meningkatkan kinerja peralatan sekolah dalam rangka meningkatkan kesadaran merawat sarana dan prasarana sekolah.

Sedangkan untuk pelaksanaannya dilakukan : pengarahan kepada tim pelaksana, mengupayakan pemantauan bulanan ke lokasi tempat sarana dan prasarana, menyebarluaskan informasi tentang program

perawatan preventif untuk seluruh warga sekolah, dan membuat program lomba perawatan terhadap sarana dan fasilitas sekolah untuk memotivasi warga sekolah.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB III

TINJAUAN TENTANG MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

Manajemen merupakan bagian penting dalam pelaksanaan aktifitas pendidikan. Pada saat digulirkan program otonomi daerah dan kemudian lahir MBS, maka peran sekolah dan kemandirian sekolah diukur dari kemampuan manajemennya. Berkaitan dengan hal tersebut, manajemen didefinisikan dalam empat fungsi spesifik dari manajer, yaitu merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan. Jadi dapat dikatakan bahwa manajemen adalah proses membuat perencanaan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan berbagai usaha dan menggunakan sumber yang ada untuk mencapai sasaran. Namun ada juga yang mendefinisikan manajemen sebagai “kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan”.²

Pada pembahasan sebelumnya diuraikan bahwa, MBS merupakan paradigma baru di era desentralisasi pendidikan untuk mendorong masing-masing sekolah meningkatkan mutu dan layanan pendidikan. Kewenangan sekolah semakin longgar untuk bersikap dan menentukan langkah apa yang mesti dilakukan dalam rangka peningkatan mutu sekolah. Dengan demikian manajemen menjadi kata kunci untuk melihat sejauh mana sekolah mengupayakan peran serta sumber daya yang ada untuk mengelola sekolah.

¹ James A.F. Stoner, et. All, *Manajemen*, Terj. Alexander Sindodno, (New Jersey: Printice-Hall, 1995), hal. 10.

² Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, (Jakarta: Gunung Agung, 1980), hal. 5.

Tampaknya MBS merupakan langkah *progresif* dari berbagai pihak utamanya pemerintah untuk mewujudkan impian mutu sekolah nasional, meskipun dalam kenyataannya dirasa berat untuk dilaksanakan. Namun demikian semakin ditunda pelaksanaannya justru akan melemahkan semangat untuk mendorong mutu pendidikan. Dalam hal ini dibahas tentang penerapan MBS meliputi pengertian MBS, karakteristik MBS, konseptualisasi pemikiran tentang MBS, tujuan diberlakukan MBS, tipe kepala sekolah dalam kepemimpinan efektif, dan tipe guru sebagai tenaga kependidikan.

A. Pengertian MBS

1. Definisi Tentang Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Menurut Judith Capman MBS adalah :

“School based management refers to form of education administration in which the school become the primary unit for decision making, it differs from more traditional form of educational administration in which central beuraucracy dominate in the decision making process” (Manajemen Berbasis Sekolah adalah merujuk pada suatu bentuk administrasi pendidikan, dimana sekolah menjadi unit kecil utama dalam pengambilan keputusan. Hal ini berbeda dengan bentuk tradisional administrasi pendidikan, yakni pemerintah pusat sangat menonjol dalam pengambilan keputusan).³

Di Indonesia mengartikan bahwa, MBS adalah konsep yang menggambarkan perubahan formal struktur penyelenggaraan sekolah, sebagai

3. Lihat. Arrif Nurrawi, *“Aplikasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada Madrasah”* Ikhlas Beramal, (Mei, 2002), hal. 33.

suatu bentuk desentralisasi yang mengidentifikasi sekolah itu sendiri sebagai unit utama peningkatan, serta bertumpu pada redistribusi kewenangan pembuatan keputusan sebagai sarana penting yang dengannya peningkatan dapat didorong dan ditopang.⁴

Sementara menurut Candoli MBS adalah suatu cara/metode untuk memaksa sekolah itu sendiri mengambil tanggung jawab atas apa yang terjadi pada anak menurut yurisdiksi dan mengikuti sekolahnya. Konsep ini menegaskan bahwa ketika sekolah itu dibebani dengan pengembangan total kependidikan yang bertujuan melayani kebutuhan-kebutuhan anak dalam mengikuti sekolah khusus itu, personil sekolah akan mengembangkan program-program yang lebih meyakinkan karena mereka mengetahui para siswa dan kebutuhan-kebutuhan mereka.⁵

Dalam tinjauan A. Gorton menyebut MBS identik dengan School and the community (sekolah dan masyarakat). Menurutnya school and the community adalah suatu rumusan dasar tentang masalah-masalah hubungan antara sekolah dan masyarakat (Stakeholder), yang erat berkaitan dengan iklim kehidupan masyarakat dan sekolah.⁶

Ada dua faktor yang menunjang dalam memahami hubungan antara sekolah dan masyarakat, yaitu :

⁴ Ibtisam Abu Duhoi, *School Based Manajemen*, Terj. Nuryamin Aini et. All, (Jakarta: Logos Wacana, 2002), hal. 16

⁵ Ibid. hal. 17.

⁶ Richard A.Gorton, *School Administration*, (Dubuque Iowa: Wm.C.Brwn Company, 1976), hal. 347.

Faktor pertama adalah tantangan profesionalitas terhadap penyelenggara pendidikan di sekolah untuk memenuhi keinginan/harapan/cita-cita masyarakat. Tantangan profesionalitas dalam hal ini adalah berkaitan dengan usaha-usaha yang dilakukan oleh seorang guru dalam mengubah program atau sistem pembelajaran yang memiliki kecenderungan dan kesesuaian terhadap norma-norma yang ada dalam masyarakat. Jika sekolah yang ada tidak memberikan kontribusi yang baik dan konstruktif kepada masyarakat, maka secara reaktif masyarakat akan menolak keberadaan sekolah. Demikian juga sebaliknya jika sekolah yang ada mampu memberikan kontribusi positif terhadap masyarakat, maka keberadaan sekolah akan sangat didukung dan diharapkan oleh masyarakat di tempat tersebut.

Faktor kedua adalah tantangan masyarakat terhadap para penyelenggara pendidikan yang syarat dengan tuntutan norma-norma profesionalitas. Tantangan yang dimaksudkan adalah menyangkut masalah-masalah yang disebabkan adanya keinginan antara masyarakat dan sekolah untuk memperbaiki pendidikan. Sekolah secara intensif bersama-sama dengan masyarakat melakukan aksi-aksi secara pasti dan mengevaluasi apa yang sedang berlangsung di sekolah.⁷ Masyarakat pada umumnya hanya menghendaki hasil yang diperoleh di sekolah dari segi efektifitas, dan dalam banyak kasus pula, masyarakat pada umumnya menghendaki dilibatkan dalam proses penentuan kebijakan di sekolah.⁸

⁷ Ibid. hal. 349.

⁸ Ibid. hal. 360.

Fenomena sebagaimana di atas menuntut para pelaku dan pendiri pendidikan untuk bersama-sama mengatur sekolah secara baik, hal ini ditunjukkan dengan pola MBS sebagai kerangka dasar pijakan untuk memahami sekolah dan masyarakat. Sekolah sebagai penyelenggara pendidikan formal dituntut untuk mensinergikan (mamdukan) beberapa kepentingan dan harapan masyarakat secara lebih luas. Pembelajaran di sekolah tidak hanya untuk memuaskan kepentingan lembaga (memenuhi target nilai dan prestasi belajar peserta didik sehingga sekolah menjadi terkenal), akan tetapi masyarakat menghendaki output dan juga outcome (hasil dan juga dampak) dari proses pembelajaran di sekolah.

Jika dicermati dari pengertian di atas, MBS dapat diartikan sebagai format pengelolaan pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik, sekolah dan masyarakat. Dengan penjabaran bahwa masing-masing komponen (peserta didik, sekolah dan masyarakat) mempunyai tanggung jawab bersama untuk menciptakan sekolah yang bermutu dan berkesinambungan.

2.Terminologi Umum tentang MBS

MBS adalah merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar sekolah mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Pelibatan masyarakat dimaksudkan agar mereka lebih memahami, membantu dan

mengontrol pengelolaan pendidikan. Dalam pada itu kebijakan yang menjadi prioritas pemerintah harus pula dilakukan oleh sekolah. Pada MBS sekolah dituntut secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan, dan mempertanggung jawabkan pemberdayaan sumber-sumber yang ada, baik kepada masyarakat maupun pemerintah.⁹

Eksistensi MBS sebagai sebuah paradigma baru pengelolaan sekolah yang dapat dikatakan masih dalam taraf pengembangan itu, menjadi tanggung jawab bersama untuk mengendalikan keberlangsungan program itu secara mantap. Di samping MBS tengah dan terus menerus mencari bentuk yang sesuai dengan situasi dan kondisi di mana sekolah itu berada. Dalam realita saat ini menunjukkan bahwa konsep MBS sedang dalam proses uji coba melalui kerjasama dengan beberapa sekolah negeri sebagai pilot project, dari hasil perkembangan di lapangan menunjukkan bahwa konsep MBS dirasakan sesuai dengan pola global yang segala sesuatunya diukur pada ketinggian mutu. Dengan adanya otonomi daerah disertai desentralisasi pendidikan, kepala sekolah dan guru merasakan perubahan yang berarti dalam pengelolaan sekolah. Perubahan dominan yang dirasakan oleh sekolah adalah pelaksanaan aktifitas sekolah lebih longgar dan yang lebih penting lagi kepala sekolah dan guru sebagai mitra kerja atau MBS partner dalam pembelajaran di sekolah.

Pada sisi lain, saat ini MBS dapat dikatakan mempunyai keunggulan serta keuntungan kompetitif (*Competitive advantage*), yang menitikberatkan pada upaya peningkatan mutu sumber daya manusia yang terintegrasi dengan

⁹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), hal. 24

proses peningkatan mutu pendidikan. Untuk itu dalam pembangunan mutu pendidikan saat ini diupayakan antara lain melalui pengembangan dan perbaikan kurikulum, sistem evaluasi, perbaikan sarana prasarana pendidikan, pengembangan dan pengadaan materi belajar, serta pelatihan dan pendidikan bagi guru/tenaga kependidikan.¹⁰ Hal itu merupakan salah satu wujud reformasi pendidikan yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi peserta didik, otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staff, menawarkan partisipasi langsung kepada kelompok-kelompok yang terkait dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan sejalan dengan semangat desentralisasi dalam pendidikan.

Kewenangan sekolah juga berperan dalam menampung konsensus umum yang meyakini bahwa sedapat mungkin keputusan seharusnya dibuat oleh mereka yang memiliki akses paling baik terhadap informasi setempat, yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kebijakan dan yang terkena akibat-akibat dari kebijakan tersebut. Kewenangan yang bertumpu pada sekolah merupakan inti dari MBS yang dipandang memiliki tingkat efektifitas serta memberikan beberapa keuntungan sebagai berikut :

- Kebijakan dan kewenangan sekolah membawa pengaruh langsung kepada peserta didik, orang tua dan guru
- Bertujuan bagaimana memanfaatkan sumber daya lokal

¹⁰ Arif Nurrawi, *Aplikasi Manajemen Berbasis Sekolah pada Madrasah*, hal. 33

- Efektif dalam melakukan pembinaan peserta didik seperti kehadiran, hasil belajar, tingkat pengulangan, tingkat putus sekolah, moral guru dan iklim sekolah
- Adanya perhatian bersama untuk mengambil keputusan, memberdayakan guru, manajemen sekolah, rancang ulang sekolah dan perubahan perencanaan.¹¹

3. Manfaat MBS Dalam Pemberdayaan Pendidikan

Manfaat MBS dalam pemberdayaan lembaga pendidikan adalah memberikan kebebasan dan kekuasaan yang besar pada sekolah, disertai tanggung jawab dengan adanya otonomi yang memberikan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi MBS sesuai dengan kondisi setempat, sekolah dapat lebih meningkatkan kesejahteraan guru sehingga lebih dapat berkonsentrasi pada tugas.

Keleluasaan dalam mengelola sumber daya dan dalam menyertakan masyarakat untuk berpartisipasi, mendorong pada kepemimpinan efektif kepala sekolah, dalam peranannya sebagai manajer maupun pemimpin sekolah. Dengan diberikannya kesempatan sekolah untuk menyusun kurikulum, guru didorong untuk berinovasi, dengan melakukan eksperimentasi-eksperimentasi di lingkungan sekolah. Melalui penyusunan kurikulum efektif, rasa tanggung jawab sekolah terhadap kebutuhan setempat meningkat dan menjamin layanan pendidikan sesuai tuntutan peserta didik

¹¹ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, hal. 24

serta dapat dimaksimalkan melalui partisipasi orang tua misalnya, orang tua dapat mengawasi langsung belajar anaknya.

Dengan uraian di atas, maka MBS secara substansial adalah pemberian wewenang/otoritas kepada sekolah untuk mendayagunakan seluruh potensi yang ada agar tercapai tujuan sekolah, yaitu menciptakan peserta didik yang memiliki tiga kemampuan dasar, meliputi kemampuan kognitif, keunggulan psiko motorik, dan memiliki budi pekerti luhur atau afektiveness.

Di samping itu MBS merupakan konsep yang “*multi combine*” dalam arti MBS didorong dan didukung oleh berbagai pihak yang saling melengkapi. MBS dibebankan kepada kepala sekolah, guru, komite sekolah, orang tua, masyarakat dan pemerintah. Sekolah sebagai pelaksana pembelajaran, orang tua/masyarakat sebagai pemberi masukan pendapat, sekaligus juga menikmati output dan outcome pembelajaran di sekolah, dan pemerintah sebagai pemegang otoritas resmi bertindak sebagai pendorong, pengawas serta memberikan opini seluas-luasnya tentang pentingnya kualitas dan kemapanan dalam dunia pendidikan nasional.

B. Berbagai Teori Tentang MBS

1. Teori MBS Versus MKE

Pengelolaan sekolah yang dijalankan dengan adanya control dari luar sekolah disebut *external control management* atau manajemen control eksternal (MKE). Dalam manajemen control eksternal ini setiap pengambilan keputusan ditetapkan oleh Pemerintah Pusat atau Pemerintah Daerah tanpa melibatkan pihak sekolah secara langsung. Sekolah sebagai

institusi yang melaksanakan keputusan yang ditetapkan oleh birokrasi di atasnya. Faktanya selama diterapkan MKE, itulah tidak pernah terjadi perbaikan kualitas pendidikan. Saat itu sekolah harus mengikuti petunjuk pelaksanaan (juklak) dan petunjuk teknis (juknis) yang kaku dan sering kali tidak sesuai dengan keinginan dan hati nurani para pelaksana di sekolah.¹²

MBS yang kini dipakai oleh sekolah-sekolah modern dikontradiksikan dengan MKE yang biasanya dipakai oleh sekolah-sekolah tradisional. Manajemen control eksternal dicirikan dengan adanya control yang ketat dari Pemerintah pada system pendidikan atau persekolahan. Dalam MKE tugas-tugas manajemen sekolah dijalankan di bawah instruksi otoritas pusat-eksternal yang sering kali tidak sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan sekolah. Dengan kondisi yang demikian itu maka warga sekolah tidak memiliki banyak otonomi dan tidak memiliki komitmen terhadap program-program sekolah.

Sementara itu, dalam MBS control eksternal hamper tidak ada sama sekali, control diberikan sepenuhnya kepada pihak internal sekolah. Perencanaan kegiatan sekolah, pelaksanaan, pengontrolan dan evaluasi atas program-program yang dijalankan sekolah berada di bawah tanggung jawab sekolah sepenuhnya. Inisiatif dari sumber daya disekolah sangat dibutuhkan dan dihargai, sementara itu pemaksaan kehendak dari birokrasi di atasnya tidak berlaku lagi. MBS dan MKE berbeda dalam landasan teori manajemen

¹² Yin Cheong Cheng, *School Effectiveness & SBM: A Mechanism for Development*, Washington DC: Falmer Press, 1996, hal. 44-45.

yang dipakai untuk mengelola system persekolahan. Perbedaan-perbedaan kedua pendekatan pendidikan dan teori manajemen dapat diringkas pada tabel berikut:

TEORI	MBS	MKE
Asumsi tentang Pendidikan	1.Tujuan pendidikan itu bermacam-macam, bukan tunggal 2.Lingkungan pendidikan yang kompleks dan berubah-ubah 3.Perlu adanya reformasi pendidikan. 4.Orientasi pada efektifitas dan adaptasi. 5.Mengejar kualitas	1.Tujuan pendidikan tunggal 2.Lingkungan pendidikan yang sederhana dan hamper statis 3.Tidak perlu adanya reformasi pendidikan. 4.Orientasi yang distandarisasi dan distabilisasi 5.Mengejar kuantitas
Teori yang digunakan untuk mengelola sekolah	1.Prinsip ekuifinalitas : a.Terdapat berbagai cara yang berbeda untuk mencapai suatu tujuan. b.Menekankan fleksibilitas. 2.Prinsip desentralisasi: a.Masalah itu tak dapat dielakkan, harus diselesaikan pada saat terjadi. b.Mencari efisiensi dan pemecahan masalah 3.Prinsip system swakelola: a.Swakelola b.Eksploitasi secara aktif c.Bertanggung jawab 4.Prinsip inisiatif manusia: a.Mengembangkan sumber daya manusia internal b.Partisipasi secara luas dari warga sekolah	1.Prinsip struktur standar: a.Untuk mencapai tujuan mengikuti metode dan prosedur standar b.Menekankan kemampuan umum 2.Prinsip sentralisasi: a.Sesuatu masalah besar atau kecil dikontrol secara hati-hati untuk menghindari problem b.Mengikuti control procedural 3.Prinsip penerapan system: a.Dikontrol secara eksternal b.Diterima secara pasif c.Tidak akuntabel 4.Prinsip control struktur: a.Penerapan supervisi eksternal b.Perluasan dari system birokrasi

2. Prinsip-Prinsip MBS

Teori yang digunakan MBS untuk mengelola sekolah didasarkan pada empat prinsip, yaitu :

a. Prinsip Ekuifinalitas (*Principle of Equifinality*)

Prinsip ini didasarkan pada teori manajemen modern yang berasumsi bahwa terdapat beberapa cara yang berbeda-beda untuk mencapai suatu tujuan. MBS menekankan fleksibilitas sehingga sekolah harus dikelola oleh warga sekolah menurut kondisi mereka masing-masing. Karena kompleksnya pekerjaan sekolah saat ini dan adanya perbedaan yang besar antara sekolah yang satu dengan yang lain, misalnya perbedaan tingkatakademik siswa dan situasi komunitasnya, sekolah tak dapat dijalankan dengan struktur yang standar di seluruh kota, provinsi, apalagi Negara.

Pendidikan sebagai entitas yang terbuka terhadap berbagai pengaruh eksternal. Oleh karena itu, tak menutup kemungkinan bila sekolah akan mendapatkan berbagai masalah seperti halnya institusi umum lainnya. Pada zaman yang lingkungannya semakin kompleks ini maka sekolah akan semakin mendapatkan tantangan permasalahan. Masalah kenakalan remaja, pemakaian narkotikadan obat-obatan terlarang, perkelahian pelajar hingga tawuran missal, masalah criminal dan kejahatan intelektual akan menjadi masalah sekolah saat ini dan di masa mendatang. Sekolah harusmampu memecahkan berbagai permasalahan yang dihadapinya dengan cara yang paling tepat dan sesuai dengan situasi dan kondisinya. Walaupun sekolah yang berbeda memiliki masalah yang sama, cara penanganannya akan berlainan antara sekolah yang satu dengan yang lain.

b. Prinsip Desentralisasi (*Principle of Decentralization*)

Desentralisasi adalah gejala yang penting dalam reformasi manajemen sekolah modern. Prinsip desentralisasi ini konsisten dengan prinsip ekuifinalitas. Prinsip desentralisasi dilandasi oleh teori dasar bahwa pengelolaan sekolah dan aktifitas pengajaran tak dapat dielakkan dari kesulitan dan permasalahan. Pendidikan adalah masalah yang rumit dan kompleks sehingga memerlukan desentralisasi dalam pelaksanaannya.

Prinsip ekuifinalitas yang dikemukakan sebelumnya mendorong adanya desentralisasi kekuasaan dengan mempersilakan sekolah memiliki ruang yang lebih luas untuk bergerak, berkembang, dan bekerja menurut strategi-strategi unik mereka untuk menjalani dan mengelola sekolahnya secara efektif.

Oleh karena itu, sekolah harus diberi kekuasaan dan tanggung jawab untuk memecahkan masalahnya secara efektif dan secepat mungkin ketika masalah itu muncul. Dengan kata lain, tujuan prinsip desentralisasi adalah efisiensi dalam pemecahan masalah, bukan menghindari masalah. Oleh karena itu, MBS harus mampu menemukan masalah, memecahkannya tepat waktu dan memberi sumbangan yang lebih besar terhadap efektifitas aktivitas pengajaran dan pembelajaran. Tanpa adanya desentralisasi kewenangan kepada sekolah itu sendiri maka sekolah tidak dapat memecahkan masalahnya secara cepat, tepat, dan efisien.

c. Prinsip Sistem Pengelolaan Mandiri (*Principle of Self-Managing System*)

MBS tidak mengingkari bahwa sekolah perlu mencapai tujuan-tujuan berdasarkan suatu kebijakan yang telah ditetapkan, tetapi terdapat berbagai cara yang berbeda-beda untuk mencapainya. MBS menyadari pentingnya untuk mempersilakan sekolah menjadi system pengelolaan secara mandiri di bawah kebijakannya sendiri. Sekolah memiliki otonomi tertentu untuk mengembangkan tujuan pengajaran, strategi manajemen, distribusi sumber daya manusia dan sumber daya lainnya, memecahkan masalah, dan mencapai tujuan berdasarkan kondisi mereka masing-masing. Karena sekolah dikelola secara mandiri maka mereka lebih memiliki inisiatif dan tanggung jawab.

Prinsip ini terkait dengan prinsip sebelumnya, yaitu prinsip ekuifinalitas dan prinsip desentralisasi. Ketika sekolah menghadapi permasalahan maka harus diselesaikan dengan caranya sendiri. Sekolah dapat menyelesaikan masalahnya bila telah terjadi pelimpahan wewenang dari birokrasi di atasnya ke tingkat sekolah. Dengan adanya kewenangan di tingkat sekolah itulah maka sekolah dapat melakukan system pengelolaan mandiri.

d. Prinsip Inisiatif Manusia (*Principle of Human Initiative*)

Sejalan dengan perkembangan pergerakan hubungan antar manusia dan pergerakan ilmu perilaku pada manajemen modern, orang mulai menaruh perhatian serius pada pengaruh penting factor manusia pada

efektivitas organisasi. Perspektif sumber daya manusia menekankan bahwa orang adalah sumber daya berharga di dalam organisasi sehingga poin utama manajemen adalah mengembangkan sumber daya manusia di dalam sekolah untuk berinisiatif. Berdasarkan perspektif ini maka MBS bertujuan untuk membangun lingkungan yang sesuai untuk warga sekolah agar dapat bekerja dengan baik dan mengembangkan potensinya. Oleh karena itu, peningkatan kualitas pendidikan dapat diukur dari perkembangan aspek sumber daya manusianya.

Prinsip ini mengakui bahwa manusia bukanlah sumber daya yang statis, melainkan dinamis. Oleh karena itu, potensi sumber daya manusia harus selalu digali, ditemukan, dan kemudian dikembangkan. Sekolah dan lembaga pendidikan yang lebih luas tidak dapat lagi menggunakan istilah *staffing* yang konotasinya hanya mengelola manusia sebagai barang yang statis. Lembaga pendidikan harus menggunakan pendekatan *human resources development* yang memiliki konotasi dinamis dan menganggap serta memperlakukan manusia di sekolah sebagai asset yang amat penting dan memiliki potensi untuk terus dikembangkan.

3. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

MBS memiliki delapan karakteristik yang bertolak belakang dengan karakteristik MKE, yaitu dalam hal misi sekolah, hakikat aktivitas sekolah, strategi-strategi manajemen, penggunaan sumber-sumber daya, peran warga

sekolah, hubungan interpersonal, kualitas para administrator, dan indicator-indikator efektivitas.¹³

a. Misi Sekolah

Sekolah dengan MBS memiliki cita-cita menjalankan sekolah untuk mewakili sekelompok harapan bersama, keyakinan dan nilai-nilai sekolah, membimbing warga sekolah di dalam aktivitas pendidikan dan memberi arah kerja. Hal ini merupakan budaya organisasi yang besar pengaruhnya terhadap fungsi dan efektivitas sekolah. Budaya organisasi sekolah yang kuat harus dikembangkan di antara warga sekolah sehingga mereka bersedia berbagi tanggung jawab, bekerja keras dan terlibat secara penuh dalam pekerjaan sekolah untuk mencapai cita-cita bersama. Budaya sekolah yang kuat juga mensosialisasikan warga baru untuk memiliki komitmen terhadap misi sekolah dan dalam waktu yang sama mengajak warga lama bekerja sama secara terus-menerus untuk menjalankan misi. Bila kita ingin sekolah kita mengambil inisiatif untuk memberikan kualitas pelayanan yang baik guna memenuhi kebutuhan pendidikan yang multiple dan kompleks, budaya organisasi yang kuat harus dikembangkan oleh warga sekolah demi kepentingan sekolahnya sendiri.

b. Hakikat Aktivitas Sekolah

Hakikat aktivitas sekolah berarti sekolah menjalankan aktivitas-aktivitas pendidikannya berdasarkan karakteristik, kebutuhan, dan situasi

¹³ *Ibid.*, hal. 48..

sekolah. Hakikat aktivitas berbasis sekolah ini amat penting untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Hal ini secara taklangsung memperkenalkan perubahan manajemen sekolah dari model manajemen control eksternal menjadi model berbasis sekolah. Ketika sebuah sekolah di kontrol secara eksternal, hanya mengimplementasikan tugas-tugas berdasarkan kebijakan dari otoritas pusat. Isi, metode, dan evaluasi pengajaran cenderung mengikuti standar yang sama. Apabila fasilitas, personel, organisasi, pengajaran, dan pengelolaan sekolah semuanya dikontrol secara hati-hati oleh otoritas pusat-eksternal maka aktivitas-aktivitas sekolah tidak berbasis sekolah.

c. Strategi-Strategi Manajemen

Perubahan arah dari MKE ke MBS dapat direfleksikan dalam aspek-aspek strategi manajemen berikut ini :

1) Konsep atau asumsi tentang hakikat manusia.

Berdasarkan pada teori McGregor (1960) MBS menggunakan teori manajemen Y yang berasumsi bahwa manusia tidak memiliki sifat bawaan yang tidak menyukai pekerjaan. Di bawah kondisi tertentu manusia bersedia mencapai tujuan tanpa harus dipaksa dan ia mampu disertai tanggung jawab. Hal ini senada dengan hadits berikut :

الامام راع ومسئول عن رعيته (رواه البخاري)

“Pemimpin itu mengurus dan bertanggung jawab atas kepengurusannya” (H.R. Bukhari)

Teori Y menyarankan bahwa kemajuan kehidupan kerja penting untuk memotivasi guru-guru dan para siswa. Selain itu, berlandaskan teori Maslow dan Alderfer bahwa guru dan siswa kemungkinan memiliki tingkat kebutuhan yang berbeda-beda, di luar kebutuhan ekonomi. Mereka mengejar interaksi, afiliasi sosial, aktualisasi diri, dan kesempatan berkembang. Dalam rangka memuaskan tingkat kebutuhan yang lebih tinggi mereka bersedia menerima tantangan dan bekerja lebih keras. MBS dapat menyediakan fleksibilitas lebih baik dan kesempatan untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan guru dan siswa dan memberi peran terhadap talenta-talenta mereka.

Menurut Maslow, manusia memiliki kebutuhan yang lebih tinggi selain kebutuhan ekonomi, seperti : Aktualisasi diri, Penghargaan diri, Kepemilikan sosial, rasa aman, dan kebutuhan fisiologis.

2) Konsep organisasi sekolah.

Dalam organisasi modern, konsep organisasi telah berubah. Kini orang percaya bahwa sebuah organisasi adalah tempat untuk hidup dan berkembang. Organisasi bukan hanya sebagai alat untuk mencapai tujuan tertentu yang statis, misalnya produk yang berkualitas. Sekolah sebagai organisasi tidak sekedar tempat persiapan anak-anak di masa mendatang, tetapi juga tempat untuk siswa-siswa atau guru dan administrator untuk

hidup, tumbuh, dan menjalani perkembangan. Tanpa perkembangan profesional dan keterlibatan yang antusias dari guru-guru dan administrator maka sekolah tak dapat dikembangkan dan ditingkatkan secara terus-menerus, dan siswa-siswa tidak memiliki pelajaran hidup yang kaya.

Oleh karena itu, dalam MBS, sekolah tidak hanya tempat membantu perkembangan siswa, tetapi juga tempat perkembangan guru dan administrator.

3) Gaya pengambilan keputusan.

Dalam MBS gaya pengambilan keputusan pada tingkat sekolah adalah melalui pembagian kekuasaan (*power sharing*) atau partisipasi (*participation*). Terdapat beberapa alasan untuk gaya pengambilan keputusan seperti itu, antara lain :

- a) Tujuan sekolah sering tidak jelas dan berubah-ubah, sementara itu partisipasi guru, orang tua, siswa, dan alumni dapat membantu untuk mengembangkan tujuan yang dapat lebih merefleksikan situasi saat ini dan kebutuhan masa depan.
- b) Tujuan sekolah itu multiple dan misi sekolah itu kompleks. Diperlukan inteligensi, imajinasi, dan usaha dari banyak orang untuk mencapainya. Partisipasi atau keterlibatan guru, orang tua, dan siswa dalam

pengambilan keputusan adalah sumbangan yang penting.

- c) Partisipasi dalam pengambilan keputusan memberikan kesempatan kepada warga dan bahkan administrator untuk belajar dan berkembang dan juga mengerti dalam pengelolaan sekolah.
- d) Partisipasi dalam pengambilan keputusan adalah proses untuk mendorong guru-guru, orang tua, dan siswa untuk terlibat di sekolah.

4) Gaya kepemimpinan.

Menurut Sergiovanni (1984) terdapat lima tingkat kepemimpinan kepala sekolah dari rendah ke tinggi, yaitu kepemimpinan teknis, kepemimpinan manusia, kepemimpinan pendidikan, kepemimpinan simbolik, dan kepemimpinan budaya. Dalam merespons perubahan ke MBS maka gaya kepemimpinan multitingkat. Kepemimpinan dalam MBS tidak hanya kepemimpinan teknis dan manusia, tetapi menggunakan kepemimpinan pendidikan, simbolik, dan budaya. Bila kita yakin bahwa pekerjaan sekolah menjadi kian tak menentu, kompleks dan sulit, dan latar belakang pemikiran dan talenta warga sekolah lebih bervariasi dari sebelumnya maka aspek simbolik dan budaya kepemimpinan kepala sekolah harus untuk membantu warga sekolah memahami dan menghargai nilai-nilai

yang melandasi aktivitas-aktivitas sekolah, menyatukan berbagai perbedaan di antara mereka, mengklarifikasi ketidakpastian dan ambiguitas, mengembangkan keunikan budaya dan misi sekolah, dan memotivasi setiap orang untuk bekerja demi masa depan yang lebih baik.

5) Penggunaan kekuasaan.

French dan Reven (1968) mengklasifikasi kekuasaan menjadi lima kategori, yaitu penghargaan, paksaan, legitimasi, referensi, dan keahlian. MBS dimaksudkan untuk mengembangkan sumber daya manusia dan mendorong komitmen dan inisiatif warga sekolah. Oleh karena itu, gaya tradisional dalam penggunaan kekuasaan harus diubah. Para administrator sekolah disarankan menggunakan kekuasaan terutama keahlian dan referensi, memberi perhatian terhadap pertumbuhan profesional guru, menjadi pemimpin yang profesional terhadap guru-guru dan memberi inspirasi pada guru-guru dan siswa untuk bekerja secara antusias dengan kepribadian yang mulia.

6) Ketrampilan-keterampilan manajemen.

Ketika mengadopsi MBS maka pekerjaan manajemen internal menjadi lebih kompleks dan berat. Oleh karena itu, diperlukan konsep-konsep baru dalam keterampilan manajemen. Misalnya, metode-metode ilmiah untuk analisis keputusan, keterampilan

mengelola konflik, strategi efektif untuk perubahan dan perkembangan organisasi.

d. Penggunaan Sumber-Sumber Daya

MBS dalam model *school-based budgeting program* memberikan keleluasaan kepada sekolah untuk memiliki otonomi yang lebih besar dalam mengadakan dan menggunakan sumber daya. Dengan demikian, *self-budgeting* mempersilakan sekolah untuk menggunakan sumber dayanya secara efektif berdasarkan karakteristik dan kebutuhan mereka guna memecahkan masalah yang timbul dan untuk mencapai tujuan sekolah. Hal seperti itu yang berlaku di Inggris, Kanada, Australia, Amerika Serikat, dan Hong Kong.

Dalam MKE sebagian besar sumber daya dan pengeluaran sekolah negeri diatur secara langsung oleh pemerintah. Pemerintah perlu mengawasi secara ketat bagaimana sekolah menggunakan sumber dayanya sehingga pemerintah memerlukan sumber daya manusia yang banyak dan sumber dana yang besar untuk mengawasi penggunaan sumber daya di sekolah. Setiap aspek pembiayaan sekolah harus dikonsultasikan dan minta persetujuan dari pusat. Sekolah tidak mudah untuk mengadakan sumber daya di bawah pertentangan-pertentangan dengan otoritas pusat. Oleh karena itu, sekolah tidak dapat menggunakan sumber daya secara efektif dalam rangka memnuhi kebutuhan manajemen dan aktifitas pengajaran.

e. Perbedaan-perbedaan Peran Warga Sekolah

Peran warga sekolah secara langsung atau tidak langsung ditentukan oleh kebijakan manajemen pemerintah, misi sekolah, hakikat aktifitas sekolah, strategi-strategi pengelolaan internal sekolah, dan gaya penggunaan sumber daya. Perubahan ke model MBS menuntut peran aktif sekolah, administrator, guru, orang tua dari yang semula pasif.

- Peran Sekolah. MBS bertujuan untuk mengembangkan siswa, guru, dan sekolah menurut karakteristik sekolah itu sendiri. Oleh karena itu, peran sekolah adalah untuk mengembangkan inisiatif, memecahkan masalah, dan mengeksplorasi semua kemungkinan untuk memfasilitasi efektivitas pengajaran guru dan efektivitas pembelajaran siswa.
- Peran Departemen Pendidikan. Dalam MBS actor kunci adalah sekolah dan peran otoritas pusat (Departemen Pendidikan) hanya sebagai pendukung (*supporter*) atau penasihat (*advisor*) yang membantu sekolah untuk mengembangkan sumber dayanya dan secara khusus untuk menjalankan aktivitas pengajaran efektif.
- Peran Para Administrator. Peran administrator dalam MBS sebagai pengembang dan pemimpin dalam mencapai tujuan. Mereka mengembangkan tujuan-tujuan baru untuk sekolah menurut situasi dan kebutuhannya. Selain itu, juga memimpin warga sekolah untuk mencapai tujuan dan berkolaborasi dan terlibat penuh dalam fungsi sekolah. Mereka juga memperbesar sumber-sumber daya untuk mempromosikan perkembangan sekolah.

- Peran Para Guru. Dalam MBS peran guru sebagai rekan kerja, pengambil keputusan, dan pengimplementasi. Mereka bekerja bersama-sama dengan komitmen bersama dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan untuk mempromosikan pengajaran efektif dan mengembangkan sekolah mereka dengan antusiasme.
 - Peran Para Orang Tua. Dalam MBS, para orang tua menerima pelayanan yang berkualitas melalui siswa-siswa yang menerima pendidikan yang mereka butuhkan. Peran orang tua sebagai partner dan pendukung. Mereka dapat berpartisipasi dalam proses sekolah, mendidik siswa secara kooperatif, berusaha membantu perkembangan yang sehat kepada sekolah dengan memberi sumbangan sumber daya dan informasi, mendukung dan melindungi sekolah pada saat mengalami kesulitan dan kritis.
- f. Hubungan Interpersonal (Antar manusia)
- Dalam terminology MBS menekankan hubungan antar manusia yang cenderung terbuka, bekerja sama, semangat tim, dan komitmen yang saling menguntungkan. Oleh karena itu, iklim organisasi cenderung mengarah ke tipe komitmen. Iklim organisasi seperti gaya tanpa pimpinan (*headless style*), gaya tanpa sepemahaman (*disengagement style*) dan gaya control (*control style*) dapat merusak pengajaran, manajemen sekolah, dan mempengaruhi efektivitas sekolah.
- g. Kualitas Para Administrator

Dalam model MBS sekolah memiliki otonomi tertentu. Partisipasi dan perkembangan dipandang sebagai suatu yang penting dalam menghadapi tugas pendidikan yang kompleks dalam mencapai efektivitas pendidikan. Dalam kasus ini persyaratan administrator yang berkualitas sangat penting. Mereka tidak hanya harus dilengkapi dengan pengetahuan dan teknik manajemen modern untuk mengembangkan sumber daya manusia dan sumber daya lain. Administrator juga perlu belajar dan tumbuh secara terus-menerus untuk menemukan dan memecahkan masalah demi kemajuan sekolah. Singkatnya, untuk menjadi akrab dengan persyaratan sekolah semacam ini mereka perlu memperluas wawasan dan pemikirannya dengan belajar sehingga mereka dapat meningkatkan perkembangan jangka panjang sekolahnya.

h. Indikator-indikator Efektivitas

Pada sekolah-sekolah yang dikontrol dari luar, perkembangan misi dan tujuan sekolah tidaklah penting. Pada sekolah tradisional indikator utama efektivitas sekolah adalah prestasi akademik pada akhir suatu tingkat sekolah, dan mengabaikan proses pendidikan dan pencapaian penting lainnya. Dalam MBS, efektivitas sekolah dinilai menurut indikator multitingkat dan multisegi. Penilaian tentang efektivitas sekolah harus mencakup proses pembelajaran dan metode untuk membantu kemajuan sekolah. Oleh karena itu, penilaian efektivitas sekolah harus memperhatikan multitingkat, yaitu pada tingkat sekolah,

kelompok, individual, dan indikator multisegi, yaitu mencakup input, proses, dan output sekolah di samping perkembangan akademik siswa.

Sementara itu, berdasarkan konsep MPMBS karakteristik MBS mencakup karakteristik output yang diharapkan, proses dan input.¹⁴

1) Output yang diharapkan

Sekolah harus memiliki output yang diharapkan, yaitu prestasi sekolah yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan manajemen di sekolah. Output bisa berupa prestasi akademik seperti NEM, lomba ilmiah remaja, lomba Bahasa Inggris, Matematika, Fisika, cara berpikir kritis, kreatif, nalar, rasional, induktif, deduktif, dan ilmiah. Juga prestasi non-akademik, misalnya keingintahuan yang tinggi, harga diri, kejujuran, kerja sama yang baik, rasa kasih sayang yang tinggi terhadap sesama, solidaritas yang tinggi, toleransi, kedisiplinan, kerajinan, prestasi olahraga, kesenian, dan kepramukan.

2) Proses

MBS yang ditawarkan sebagai bentuk operasional desentralisasi pendidikan akan memberikan wawasan baru terhadap sistem yang sedang berjalan selama ini. Hal ini diharapkan dapat membawa dampak terhadap peningkatan efisiensi dan peningkatan efektivitas kinerja sekolah, dengan menyediakan layanan yang komprehensif dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat sekolah

¹⁴ Anon, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Buku I Konsep dan Pelaksanaan*, Jakarta: Direktorat SLP Dirjen Dikdasmen Depdiknas, 2001, hal. 11-20.

setempat. Karena peserta didik biasanya datang dari berbagai latar belakang kesukuan dan tingkat sosial.

salah satu perhatian sekolah ditujukan pada pemerataan, baik dalam bidang sosial, ekonomi, maupun politik. Di sisi lain sekolah juga harus meningkatkan efisiensi, partisipasi, dan mutu, serta bertanggung jawab kepada masyarakat dan pemerintah.

Sekolah yang efektif pada umumnya memiliki karakteristik proses, sebagai berikut :

1. Proses belajar mengajar yang efektif;

Ini ditunjukkan dengan sifat PBM yang menekankan pemberdayaan peserta didik. PBM lebih menekankan pada internalisasi tentang apa yang diajarkan sehingga tertanam sebagai dan berfungsi sebagai muatan nurani dan dihayati dan dipraktikkan dalam kehidupan sehari-hari.

2. Kepemimpinan sekolah yang kuat;

Kepala sekolah mempunyai peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyalurkan sumber daya pendidikan yang ada dan tersedia. Secara umum kepala sekolah dituntut untuk mampu memobilisasi sumber daya sekolah, terutama sumber daya manusia, untuk mencapai tujuan sekolah.

3. Lingkungan sekolah yang aman dan tertib;

Lingkungan yang aman dan tertib di sekolah dalam hal ini adalah adanya pengupayaan faktor-faktor yang dapat menumbuhkan iklim sekolah aman, nyaman, dan tertib (*enjoyfull learning*).

4. Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif;

Tenaga kependidikan, terutama guru merupakan jiwa dari sekolah. Tenaga kependidikan yang dalam menyukseskan MBS (MPMBS) adalah tenaga kependidikan yang mempunyai komitmen tinggi, selalu mampu dan sanggup menjalankan tugasnya dengan baik.

5. Sekolah memiliki budaya mutu;

Budaya mutu yang tertanam dalam sanubari warga sekolah, meliputi beberapa elemen antara lain; a) informasi yang berkualitas harus digunakan dalam perbaikan; b) kewenangan harus terbatas tanggung jawab; c) hasil harus diikuti penghargaan; d) kolaborasi dan energi, bukan kompetisi, e) warga sekolah nyaman dengan pekerjaannya; f) atmosfer yang kondusif lebih diutamakan; g) imbal jasa harus sepadan dengan pekerjaannya; h) warga sekolah harus memiliki sekolah.

6. Sekolah memiliki “team work” yang kompak, cerdas dan dinamis;

Pendidikan merupakan hasil kolektif warga sekolah, bukan hasil individual. Karena itu budaya kerjasama antar fungsi dalam

sekolah, antar individu dalam sekolah, harus merupakan kebiasaan warga sekolah.

7. Sekolah memiliki kewenangan (kemandirian);

Dalam pengelolaan sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan dan kesanggupan kerja yang tidak selalu menguntungkan atasan. Agar mandiri sekolah dituntut memiliki cukup kemandirian dalam tugas.

8. Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat;

Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan sekolah merupakan bagian kehidupan sekolah. Makin besar rasa kepemilikan terhadap sekolah makin besar pula rasa tanggung jawabnya, makin besar pula tingkat dedikasinya.

9. Sekolah memiliki keterbukaan (transparansi manajemen);

Keterbukaan dimaksud adalah transparansi pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, penggunaan uang, dan sebagainya.

10. Sekolah memiliki kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik);

Perubahan dalam hal ini adalah peningkatan, baik bersifat fisik maupun psikologi. Artinya, setiap dilakukan perubahan, hasilnya diharapkan lebih baik dari sebelumnya.

11. Sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara bertahap dan berkelanjutan;

Evaluasi dilakukan dalam rangka untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses belajar di sekolah. Evaluasi diperlukan untuk meningkatkan mutu peserta didik secara terus menerus.

12. Sekolah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan;

Sekolah dalam hal ini diharapkan mampu membaca lingkungan dan menanggapi secara tepat dan cepat. Disamping sekolah mampu hal-hal yang mungkin bakal terjadi (antisipatif).

13. Komunikasi yang baik;

Komunikasi yang baik antar warga sekolah, sekolah-masyarakat menjadi suatu yang penting. Dengan cara itu keterpaduan semua sekolah dapat diupayakan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah dipatok. Komunikasi yang baik akan membentuk teamwork yang kuat, cerdas, sehingga kegiatan sekolah dapat dilakukan secara merata dan tertata.

14. Sekolah memiliki akuntabilitas.

Pertanggung jawaban dalam pelaksanaan program sekolah harus dilaksanakan. Akuntabilitas ini berbentuk laporan prestasi yang dilaporkan kepada pemerintah, orang tua, dan masyarakat. Dari sanalah penilaian diberikan kepada sekolah. Namun demikian pemerintah, orang tua, dan masyarakat juga diharapkan

memberikan kontribusi sepadan dengan hasil yang dicapai sekolah.

Optimalisasi kinerja sekolah dalam pembahasan ini difokuskan pada kepemimpinan yang kuat, kepala sekolah memiliki peran dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyalurkan sumber daya yang tersedia di sekitar sekolah. Di sisi lain kepala sekolah dibantu oleh guru-guru tenaga kependidikan yang mempunyai komitmen tinggi terhadap tugas yang diemban dan sanggup menjalankan tugas dengan baik. Dalam hal proses belajar mengajar kepala sekolah dan guru mampu menunjukkan PMB yang menekankan pada pemberdayaan peserta didik. Sementara dalam pengelolaan SDM dan ASDA di sekitar, sekolah lebih berorientasi pada efektifitas dan kebutuhan stakeholder.

3) Input pendidikan

Input pendidikan meliputi hal-hal sebagai berikut :

- a) Memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas,
- b) Sumber daya tersedia dan siap,
- c) Staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi,
- d) Memiliki harapan prestasi yang tinggi,
- e) Fokus pada pelanggan,
- f) Input manajemen

C. Konseptualisasi Pemikiran tentang MBS

1. Paradigma konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Pemberdayaan sekolah dengan memberi otonomi yang lebih luas di samping menunjukkan sikap tanggap pemerintah terhadap tuntutan masyarakat juga diharapkan dapat dipakai sebagai sarana peningkatan efisiensi pendidikan.

Menurut Santoso S. Hanijoyo, bahwa desentralisasi termasuk juga dalam kaitannya desentralisasi urusan pendidikan, dan hal itu mutlak perlu karena alasan-alasan berikut:

- a. Wilayah Indonesia yang secara geografis sangat luas dan beraneka ragam.
- b. Aneka ragam golongan dan lingkungan sosial, budaya agama, ras dan etnik serta bahasa.
- c. Besarnya jumlah dan banyaknya jenis populasi pendidikan yang tumbuh sesuai dengan perkembangan ekonomi, iptek, perdagangan, dan sosial budaya.
- d. Perluasan lingkungan suasana yang menimbulkan aspirasi dan gaya hidup yang berbeda antar wilayah.
- e. Perkembangan sosial politik, ekonomi, budaya yang cepat dan dinamis menuntut penanganan segala persoalan secara cepat dan dinamis.

MBS sebagai konsep desentralisasi pendidikan yang dilatarbelakangi oleh alasan-alasan tersebut di atas, bertujuan memasukkan

paradigma yang jelas dalam mencapai tujuannya yaitu kinerja unggul sekolah. Namun demikian bagi daerah-daerah tertentu perlu adalah persiapan yang matang dalam rangka otonomi daerah yang didirungi dengan desentralisasi pendidikan. Desentralisasi pendidikan tidak saja berupa pelimpahan kewenangan pendidikan akan tetapi juga proses kemandirian sekolah yang tidak bisa dilakukan secara serta-merta.

2.Strategi penyiapan konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Perlu disadari bahwa reformasi manajemen pendidikan persekolahan dengan menggunakan model MBS merupakan tuntutan yang mendesak. Selama ini sekolah ditempatkan pada posisi yang kurang berdaya karena hampir semua operasional pendidikan sangat ditentukan oleh birokrasi di atasnya. Agar kekeliruan ini tidak berkepanjangan maka MBS menjadi tuntutan mutlak. Ada sejumlah faktor yang mendukung dalam menentukan berhasil tidaknya MBS misalnya tingkat partisipasi stakeholder dan kondisi sosial ekonomi masyarakat. Artinya sekolah tidak bisa berjalan sendiri dalam rangka meningkatkan mutu, efisiensi, pemerataan pendidikan, dan kemandirian sekolah. Kondisi politik atau kebijakan pemerintah dalam hal manajemen/organisasi/ kepemimpinan, proses belajar mengajar, sumber daya manusia dan administrasi sekolah merupakan sejumlah komponen MBS yang perlu diperhatikan dalam konteks persekolah di Indonesia.

Mengacu pada hasil kajian BPPN dan Bank Dunia terhadap MBS di tingkat pendidikan dasar bahwa persekolahan di Indonesia dapat

dikelompokkan dalam tiga kategori yaitu maju, sedang dan kurang. Penerapan disesuaikan dengan pemberlakuan MBS dibagi dalam tiga tingkatan: MBS secara penuh (tinggi), MBS tingkat menengah (sedang), dan MBS secara minimal. Dalam menentukan tingkatan sekolah dan MBS-nya terdapat enam persyaratan yang perlu dipenuhi, yaitu :

1. Syarat pertama, pemilihan kepala sekolah dan guru
2. Syarat kedua, bentuk partisipasi masyarakat
3. Syarat ketiga, lokasi/kemampuan dasar, orang tua
4. Syarat keempat, kemampuan pengadaan dana
5. Syarat kelima, nilai ebtanas murni (NEM)

Strategi penerapan MBS membuat BPPN dan Bank Dunia dalam jangka panjang harus memfungsikan sekolah dengan fokus kepada kemampuan dalam hal:

1. Menyusun rencana sekolah dan rencana anggaran
2. Mengelola sekolah berdasarkan rencana sekolah dan rencana anggaran tersebut
3. Memfungsikan masyarakat untuk berpartisipasi dalam pengelolaan sekolah

Implikasi penting dari penerapan model MBS adalah perlu diadakan penghargaan (reward) dan hukuman (punishment) terhadap sekolah yang berhasil dan tidak berhasil melaksanakannya, contoh salah satu bentuk sanksi adalah pengurangan anggaran untuk sekolah tersebut. ¹⁵

¹⁵ Nanang Fattah, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: CV. Andira, 2000)16-19.

Karena MBS merupakan tuntutan dan semakin mendesaknya pengembangan mutu pendidikan, maka hal itu dirasa penting untuk segera dilaksanakan di sekolah-sekolah. Berdasarkan pada konsep di atas maka MBS dalam penelitian ini lebih mengarah pada pola penerapan type menengah. Salah satu indikasi dari penerapan MBS tipe menengah adalah daerah yang berpendapatan sedang dan tergantung pada pemerintah.

D. Alasan dan Tujuan Diterapkannya MBS

MBS di Indonesia yang menggunakan model MPMBS muncul karena beberapa alasan, antara lain :

1. Sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi dirinya sehingga sekolah dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia untuk memajukan sekolahnya;
2. Sekolah lebih mengetahui kebutuhannya;
3. Keterlibatan warga sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan dapat menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat.

Menurut Bank Dunia, terdapat beberapa alasan diterapkannya MBS antara lain alasan ekonomis, politis, professional, efisiensi administrasi, financial, prestasi siswa, akuntabilitas, dan efektivitas sekolah.

Alasan ekonomis seperti dijelaskan oleh King dan Ozler (1998) bahwa manajemen lokal dirasakan lebih efektif. Menurut mereka, para actor yang akan paling dirugikan atau paling diuntungkan dan paling memiliki informasi terbaik tentang apa yang terjadi di sekolah adalah yang paling baik untuk membuat keputusan yang sesuai. Para actor seperti itu juga paling tahu

penggunaan sumber daya yang paling sesuai dan bagaimana siswa harus diajar. Semakin ke tingkat local suatu keputusan diambil, semakin besar kedekatan mereka dengan para pelanggan.

Secara politis, MBS sebagai bentuk reformasi desentralisasi yang mendorong adanya partisipasi demokratis dan kestabilan politik. Alasan ini juga terkait dengan struktur pemerintahan secara luas, di mana pemerintah memberikan kesempatan untuk mendesentralisasikan beberapa aspek pengambilan keputusan di bidang pendidikan.

Alasan profesional bahwa tenaga kerja sekolah harus berpengalaman dan memiliki keahlian untuk membuat keputusan pendidikan yang paling sesuai untuk sekolah terutama untuk para siswa. Tenaga kerja yang profesional juga dapat memberi sumbangan pengetahuan kependidikannya yang berkaitan dengan kurikulum, paedagogi, pembelajaran, dan proses manajemen sekolah. Mereka juga mampu memberi motivasi dan komitmen yang lebih baik untuk pengajaran di sekolah.

MBS memungkinkan terjadinya efisiensi administrasi karena pengalokasian sumber daya dilakukan oleh sekolah ini sendiri. Sekolah merupakan posisi terbaik untuk mengalokasikan sumber daya secara efisien dalam memenuhi kebutuhan siswa. Efisiensi administrasi tingkat sekolah juga didapat apabila partisipan local membuat keputusan sendiri.

Penerapan MBS juga memiliki alasan financial karena MBS dapat dijadikan alat untuk meningkatkan sumber pendanaan local. Asumsinya, dengan mendorong dan menerima keterlibatan orang tua siswa didalam

pengambilan keputusan di tingkat sekolah, orang tua akan termotivasi untuk meningkatkan lebih memiliki keinginan untuk menyumbangkan uang, tenaga, dan sumber daya lain kepada sekolah.

Peningkatan prestasi belajar siswa terjadi apabila orangtua siswa dan para guru diberi otoritas dari sekolah, maka iklim sekolah akan berubah dalam mendukung pencapaian prestasi siswa. Namun, beberapa bukti empiris yang mendukung alasan ini tidaklah kuat.

Akuntabilitas sekolah akan terjadi apabila ada keterlibatan actor-aktor sekolah dalam pengambilan keputusan dan pelaporannya. MBS dapat meningkatkan akuntabilitas karena meningkatkan hak bersuara dan peran serta para pihak yang pada pengelolaan sekolah tradisional sangat lemah atau hamper tak terdengar.

Penerapan MBS juga untuk mewujudkan sekolah efektif. Winkler dan Gershberg (1999) mengajukan hipotesis bahwa beberapa komponen kunci sekolah dipengaruhi oleh implementasi MBS. Mereka mengeksplorasi bagaimana MBS mengarah pada peningkatan karakteristik kunci sekolah efektif yang meliputi kepemimpinan yang kuat, guru-guru yang terampil dan memiliki komitmen, meningkatkan focus pada pembelajaran, dan rasa tanggung jawab terhadap hasil.

Chapman juga berpendapat bahwa penerapan MBS tak lain untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Berdasarkan penelitian mengenai efektifitas sekolah secara lebih luas bahwa salah satu cirri sekolah efektif yang dapat meningkatkan perbaikan prestasi siswa adalah pada sekolah-sekolah

yang relative otonom, memiliki kemampuan untuk menyelesaikan masalahnya sendiri, dan kepemimpinan kepala sekolah yang kuat.¹⁶ Dengan kata lain, MBS dimaksudkan untuk membentuk sekolah-sekolah efektif sehingga dapat meningkatkan kualitas pendidikan.

MBS menjadi sarana efektif untuk meningkatkan kemajuan sekolah. Menurut Reynolds (1997) bahwa MBS dapat membawa kemajuan dalam dua area yang paling tergantung, yaitu : (a) kemajuan program pendidikan dan pelayanan kepada siswa, orang tua siswa, dan masyarakat, dan (b) kualitas lingkungan kerja untuk semua anggota organisasi.¹⁷

Pandangan tersebut mengandung makna yang lebih luas, yaitu bukan sekedar untuk meningkatkan prestasi akademik siswa, melainkan juga kemajuan program layanan kepada siswa itu sendiri dan kepada masyarakat luas. Yang selama ini kurang diperhatikan adalah kemajuan kualitas lingkungan kerja bagi para pelaku pendidikan, dan inilah salah satu tujuan yang akan ditingkatkan dalam MBS.

Tujuan penerapan MBS untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara umum baik itu menyangkut kualitas pembelajaran, kualitas kurikulum, kualitas sumber daya manusia baik guru maupun tenaga kependidikan lainnya, dan kualitas pelayanan pendidikan secara umum. Bagi sumber daya manusia,

¹⁶ Clive Dimmock (ed), *School Based Management and School Effectiveness*, (New York : Routledge), 1993, hal. 2.

¹⁷ Reynold, *Op cit.*, , hal. 4.

peningkatan kualitas bukan hanya meningkatnya pengetahuan dan keterampilannya, melainkan meningkatkan kesejahteraannya pula.

Salah satu keunggulan MBS adalah adanya pengakuan kemampuan dan eksistensi sumber daya manusia di sekolah. Pengakuan tersebut dapat meningkatkan moralitas sumber daya manusianya Sehingga timbullah kepercayaan pada diri mereka. Dampak selanjutnya adalah dimilikinya rasa tanggung jawab yang besar akan setiap perbuatannya di sekolah. Tuntutan akan akuntabilitas dan transparansi dalam menjalankan manajemen sekolah sudah menjadi keharusan yang harus diberikan oleh setiap pelaksana sekolah.

Tuntutan perlunya penerapan MBS semakin nyata seiring dengan perubahan karakteristik masyarakat. Perubahan dalam lingkungan social, politik, ekonomi, hukum, pertahanan dan keamanan secara nasional, regional maupun global mendorong adanya perubahan pengetahuan, sikap dan keterampilan yang harus dimiliki siswa. Artinya, telah terjadi perubahan kebutuhan siswa sebagai bekal untuk terjun ke dalam masyarakat luas di masa mendatang dibandingkan di masa lalu. Oleh karena itu pelayanan kepada siswa, program pengajaran dan jasa yang diberikan kepada siswa juga harus sesuai dengan tuntutan baru tersebut. Secara umum perubahan lingkungan menuntut adanya pola kebiasaan dan tingkah laku baru oleh semua pihak.

Para pendukung MBS mengemukakan adanya beberapa keuntungan dari penerapan model ini, yaitu akan meningkatkan kualitas keputusan tentang pendidikan bila keputusan dibuat oleh orang yang paling mengerti tentang sekolah dan siswanya, perubahan akan terjadi secara konstan sehingga

masing-masing sekolah perlu meningkatkan fleksibilitas dan kepekaannya, perubahan yang diperintahkan dari atas tidak akan berjalan, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan akan menghasilkan tingkat komitmen yang tinggi, dan MBS akan mendorong terjadinya usaha dan moral yang lebih baik di antara para pelakunya.

Ada beberapa keuntungan dalam penerapan MBS ini, yaitu :

Pertama, secara formal MBS dapat memahami keahlian dan kemampuan orang-orang yang bekerja di sekolah. Keahlian dan kemampuan personel sekolah itu dimanfaatkan untuk pengambilan keputusan dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran. Keahlian dan kemampuan personel sekolah dihargai yang selanjutnya menimbulkan rasa percaya diri.

Kedua, meningkatkan moral guru. Moral guru meningkat karena adanya komitmen dan tanggung jawab dalam setiap pengambilan keputusan di sekolah. Selanjutnya, guru akan mendukung dengan sepenuh tenaganya untuk mencapai tujuan, dan tidak berusaha untuk menghalang-halangi pencapaian tujuan.

Ketiga, keputusan yang diambil oleh sekolah memiliki akuntabilitas. Hal ini terjadi karena konstituen sekolah memiliki andil yang cukup dalam setiap pengambilan keputusan. Akhirnya, mereka dapat menerima konsekuensi atas keputusan yang diambil dan memiliki komitmen untuk mencapai tujuan yang ditetapkan bersama.

Keempat, menyesuaikan sumber keuangan terhadap tujuan instruksional yang dikembangkan di sekolah. Keputusan yang diambil pada tingkat sekolah

akan lebih rasional karena mereka tahu kekuatannya sendiri, terutama kekuatan keuangannya.

Kelima, menstimulasi munculnya pemimpin baru di sekolah. Pengambilan keputusan di sekolah tidak akan berjalan dengan baik tanpa adanya peran seorang pemimpin. Dalam MBS pemimpin akan muncul dengan sendirinya tanpa menunggu penunjukan dari birokrasi pendidikan.

Keenam, meningkatkan kualitas kuantitas, dan fleksibilitas komunikasi tiap komunitas sekolah dalam rangka mencapai kebutuhan sekolah. Kebersamaan dalam setiap pemecahan masalah di sekolah telah memperlancar alur komunikasi di antara warga sekolah.¹⁸

Pendapat lain mengemukakan bahwa penerapan MBS memberi keuntungan yang lebih besar. Keuntungan-keuntungan tersebut di antaranya adalah :

Pertama, memungkinkan orang-orang yang kompeten di sekolah untuk mengambil keputusan yang dapat memperbaiki pembelajaran.

Kedua, memberikan kesempatan kepada seluruh komunitas sekolah dalam mengambil keputusan utama;

Ketiga, memfokuskan pada akuntabilitas keputusan;

Keempat, mengarahkan pada adanya kreatifitas dalam mendesain program;

¹⁸ Kathlee Kubick, *School-Based Management*: ERIC Digest Management Eugene OR, 1988, hal.

33. *ibid.*, 25.

Kelima, mengarahkan-ulang sumber-sumber daya guna mendukung pencapaian tujuan yang dikembangkan oleh masing-masing sekolah;

Keenam, mengarahkan pada penganggaran yang realistic karena orang tua dan guru semakin menyadari status keuangan sekolah, batasan pengeluaran dan pembiayaan program;

Ketujuh, meningkatkan moralitas guru dan memelihara munculnya pemimpin baru.¹⁹

MBS bertujuan untuk memberdayakan sekolah, terutama sumber daya manusia melalui pemberian kewenangan fleksibilitas sumber daya lain untuk memecahkan persoalan yang dihadapi oleh sekolah yang bersangkutan. Tujuan utama penerapan MBS adalah untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan dan meningkatkan relevansi pendidikan di sekolah, dengan adanya wewenang yang lebih besar dan lebih luas bagi sekolah untuk mengelola urusannya sendiri.²⁰

Sementara itu, menurut Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia, tujuan MBS dengan model MPMBS adalah :

Pertama, meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia;

¹⁹ Dorothy Myers dan Robert Stonehill, *School-Based Management*, Office of Research Education: Consumer Guide, 1993, hal. 23.

²⁰ Supriono Subakir dan Achmad Sapari, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Surabaya: Penerbit SIC, 2001, hal. 5-6.

Kedua, meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama;

Ketiga, meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada sekolahnya;

Keempat, meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.²¹

Selain itu, MBS memiliki potensi untuk meningkatkan prestasi siswa yang dikarenakan adanya peningkatan efisiensi penggunaan sumber daya dan personel, peningkatan profesionalisme guru, penerapan reformasi kurikulum dan meningkatkan keterlibatan masyarakat dalam pendidikan.²²

MBS memberikan kebebasan yang luas kepada kepala sekolah dalam mengelola sekolah tanpa mengabaikan kebijakan dan prioritas pemerintah. Strategi-strategi yang dapat ditawarkan adalah :

Pertama, kurikulum yang bersifat inklusif. *Kedua*, proses belajar mengajar yang efektif. *Ketiga*, lingkungan sekolah yang mendukung. *Keempat*, sumber daya yang berasas pemerataan. *Kelima*, standarisasi dalam hal-hal tertentu seperti monitoring, evaluasi, dan tes. Kelima strategi itu harus menyatu ke dalam empat fungsi pengelolaan sekolah, yaitu : *Pertama*, manajemen-organisasi-kepemimpinan. *Kedua*, proses belajar mengajar. *Ketiga*, sumber daya manusia. *Keempat*, administrasi sekolah.

MBS menganggap bahwa keberhasilan pendidikan sering dinilai dalam konteks pengaruhnya terhadap para siswa. Yang menjadi masalah adalah,

²¹ Anon., *Op Cit*, hal. 4.

²² Drury dan Levin, *School-Based Management*: ERIC Eugene OR, 1995, hal. 99.

MBS bukanlah suatu program pengajaran atau strategi pembelajaran sehingga pengaruhnya kepada para siswa tidak terjadi secara langsung. Namun, karena MBS menyentuh seluruh aspek dalam pembelajaran maka diharapkan dampaknya akan menuju pada perbaikan prestasi belajar siswa.

Sebagaimana dikemukakan Reynolds (1997) bahwa dalam konteks MBS, keberhasilan pendidikan harus didefinisikan ulang, bukan semata-mata pada ukuran standar prestasi siswa. Keberhasilan pendidikan harus berada dalam konsep yang lebih luas yang di antaranya mencakup hal-hal berikut ini: pola keterampilan berpikir yang lebih baik, pemahaman dan penghargaan pada multibudaya, menurunnya tingkat putus sekolah (drop-out), pelayanan kepada masyarakat, terbukanya berbagai pilihan (mata pelajaran), partisipasi di dalam kelas matematika dan IPA yang lebih tinggi, pilihan dan kesuksesan pasca pendidikan menengah, dimilikinya konsep pribadi siswa dan kreativitas serta keindahan dalam seni.²³

MBS yang merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu dan teknologi, yang dinyatakan dalam GBHN. Hal tersebut dapat dijadikan landasan dalam pengembangan pendidikan di Indonesia yang berkualitas dan berkelanjutan, baik secara mikro, meso, maupun makro.

MBS yang ditandai dengan otonomi sekolah dan pelibatan masyarakat merupakan respon pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di

²³ Reynolds, *Op. cit.*, hal. 6-7.

masyarakat, bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan.

Peningkatan efisiensi, antara lain diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Sementara peningkatan mutu dapat diperoleh, antara lain melalui partisipasi orang tua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah dan kelas, peningkatan mutu profesionalisme guru dan kepala sekolah, berlakunya sistem *incentive* dan *disincentive*. Peningkatan pemerataan antara lain diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih berkonsentrasi pada kelompok tertentu. Hal ini dimungkinkan karena sebagian masyarakat tumbuh rasa kepemilikan yang tinggi terhadap sekolah.²⁴

Ki Hajar Dewantara menyatakan, bahwa pendidikan harus diproseskan melalui sekolah, rumah, dan masyarakat yang merupakan tripusat pendidikan. Karena itu hubungan antara sekolah dan masyarakat itu perlu dibina, perlu dibangun dan dipelihara, yang merupakan jembatan saling pengertian, agar ada partisipasi dari masyarakat yang positif dan ada bantuan moril dan material yang ikhlas dan sehat.²⁵

Sementara Emile Durkheim juga menyatakan, bahwa perubahan sosial akan terus terjadi dalam arti organisasi sosial itu merupakan bagian dari ruang kelas sekolah yang dengan itu tumbuh kebiasaan moral yang mengikat

²⁴ Jeane H. Ballantine, *Op. Cit.* hal., 25.

²⁵ Tim Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan, *Administrasi Pendidikan*, (Malang: IKIP Malang, 1989), hal. 255-256.

masyarakat secara bersama-sama. Dan kunci letak kebaikan sekolah itu adalah dimensi moralnya.²⁶

Kemudian peran sekolah tidak hanya sebagai tempat meningkatkan kualitas rasional/asah kognitif peserta didik saja, akan tetapi terdapat instrumen lain yang juga harus sama-sama diperhatikan yaitu prosedur pembelajaran yang digunakan, sikap para guru, serta penciptaan lingkungan sekolah yang kondusif bagi peserta didik. Dalam pandangan masyarakat kontemporer saat ini, bahwa keberhasilan akan keseimbangan (equality) sosial itu dihasilkan dari sekolah. Sehingga sekolah merupakan effect (school effect) dari proses perubahan yang terjadi pada anak sebagai peserta didik, asumsi ini didasarkan pada adanya kemungkinan besar bagi anak tumbuh berkembang bermula dari sekolah serta atas apa yang diperoleh dari proses pembelajaran di sekolah.

Dari beberapa uraian tentang tujuan diberlakukannya MBS di atas, secara garis besar dapat dikatakan, bahwa MBS adalah suatu usaha untuk meningkatkan mutu, efisiensi, dan segala hal yang berkenaan dengan pendidikan dan pembelajaran dalam kerangka pengendalian dan pengawasan oleh semua pihak. Agar dalam pelaksanaannya tidak terjadi overlapping/tumpang tindih dengan kenyataan di masyarakat. Karena diyakini bahwa pendidikan adalah bagian dari kehidupan sosial masyarakat, yang eksistensinya dapat meningkatkan taraf perbaikan hidup masyarakat.

²⁶ Jeane H. Ballantine, *The Sociology of Education*, (New Jersey: Prentice Hall, Ine Englewood Cliff, 1983), hal. 121.

Pada sisi lain, dengan MBS ini merupakan upaya simplifikasi atau penyederhanaan birokrasi di mana sekolah memiliki tanggung jawab besar terhadap proses pembelajaran di sekolah. Di masa lalu pemerintah memiliki peran yang sangat menonjol dalam pelaksanaannya, melalui bentuk keseragaman dalam berbagai hal termasuk kurikulum, penyelenggaraan sekolah sampai pakaian sekolah sekalipun. Persoalan tersebut sangat mengganggu kemandirian sekolah dalam mengembangkan potensi yang ada.

Dalam mengupayakan sistem pendidikan yang saling mendukung dan meningkatkan daya di masa depan, maka pendidikan menjadi sangat penting. Kepentingan terhadap pendidikan itu diwujudkan antara lain adanya kesungguhan sekolah, rumah dan masyarakat. Sekolah memberikan layanan pendidikan yang *acelerative* dan *sociative* (sesuai dengan zaman dan kebutuhan masyarakat).

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

BAB IV

PAPARAN DATA, HASIL PENELITIAN DAN ANALISA DATA

A. Gambaran Umum MA Nurul Ulum Munjungan Trenggalek

1. Letak Geografis

Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek merupakan salah lembaga pendidikan yang berciri khas Islam terletak di desa Sumber Agung, Kecamatan Munjungan, Kabupaten Trenggalek yang berjarak 40 KM arah barat ibukota kabupaten. Madrasah ini menempati areal yang strategis karena terletak di jalur utama Trenggalek – Munjungan. Untuk sampai di Madrasah Aliyah Nurul Ulum sangat mudah, bisa ditempuh dengan menggunakan angkutan umum dari terminal Trenggalek menuju jurusan Munjungan dalam waktu 60 menit.

Desa Sumber Agung Kecamatan Munjungan dimana Madrasah Aliyah Nurul Ulum berdomisili terletak pada ketinggian t 1000 m dari permukaan air laut, dengan suhu rata –rata 18 derajat celcius dengan kelembaban udara 65-75. Adapun posisi Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek dekat dengan ibukota kecamatan Munjungan yang berjarak 1 km.¹

¹ Dokumentasi : MA Nurul Ulum Munjungan Trenggalek, 04 April 2009

2. Profil Madrasah Aliyah Nurul Ulum Munjungan

Profil Madrasah Aliyah Nurul Ulum Munjungan diuraikan sebagai berikut² :

a. Identitas Madrasah

1. Nama Madrasah : Madrasah Aliyah Nurul Ulum
2. Nomor Statistik Madrasah : 312350302457
3. Alamat : Desa Sumber Agung Kecamatan
Munjungan Kabupaten Trenggalek
4. Status Madrasah : Swasta
5. Nama Yayasan : Yayasan Pendidikan Dakwah
Nurul Ulum Munjungan
6. Nomor Akte Pendirian : Wm.06.04/PP.0.02/003786/91
7. Tahun berdiri : 1991
8. Program : IPA dan IPS
pendidikan/jurusan
9. Luas tanah madrasah : 2100 m²
10. Kepemilikan tanah : Milik sendiri
11. Nomor Sertifikat : 12.28.02.06.1.00506
12.28.02.06.1.00497

b. Visi Madrasah

Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek mempunyai visi ;” *mengemban amanat, dambaan umat*”.

² Hasil Wawancara, Dokumentasi dan Pencermatan data MA Nurul Ulum Munjungan, 04 April 2009

Visi tersebut menggambarkan profil dan cita – cita Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek sebagai berikut³ :

1. Mengintegrasikan tauhid dalam seluruh sistem dan pola kerja yang diaktualisasikan secara konsisten pada semua komponen madrasah.
2. Menjadi pusat aqidah, pembinaan spiritual dan pembentukan akhlakul karimah serta amal sholeh.
3. Dibangun dan dikelola atas dasar kebersamaan dan komitmen yang utuh dan kokoh dalam ikhtiar membina kehidupan yang bersumber dari ajaran Al qur'an, hadits nabi, itjima'dan qiyas.
4. Menjadi pusat kajian dan informasi ilmu pengetahuan dan agama.

c. Misi Madrasah

Dalam rangka mencapai visi tersebut diperlukan suatu misi sebagai pola jangka panjang yang jelas. Misi Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek sebagai berikut⁴:

1. Membentuk peserta didik yang memiliki ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa melalui kegiatan – kegiatan keagamaan.
2. Mengembangkan sikap dan kepribadian yang santun, beretika dan berestetika tinggi.
3. Mewujudkan kegiatan pembelajaran yang inovatif, kreatif, dan menyenangkan.

³ Hasil Wawancara, Dokumentasi dan Pencermatan data MA Nurul Ulum Munjungan, 04 April 2009

⁴ Hasil Wawancara, Dokumentasi dan Pencermatan data MA Nurul Ulum Munjungan, 04 April 2009

4. Membentuk peserta didik yang memiliki pengetahuan memadai, terampil dalam bekerja dan rajin dalam berdoa serta berwawasan lingkungan.
5. Mengembangkan IPTEK dan seni bernafaskan Islam melalui intrakurikuler dan ekstrakurikuler.
6. Mencetak peserta didik menjadi generasi muda muslim yang berbudi pekerti luhur, jujur, dan berakhlak mulia serta mampu mengembangkan wawasan keilmuan menuju generasi yang cerdas, kreatif, tangkas, rasional, inovatif, profesional dan berwawasan lingkungan.

d. Tujuan Madrasah

Tujuan Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek ada aspek⁵ yaitu :

1. Tujuan Umum

Secara umum Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek adalah ingin menghasilkan manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berbudi luhur, berkepribadian, mandiri, tangguh, cerdas, kreatif, terampil, berdisiplin, beretos kerja, profesional, bertanggung jawab, produktif, sehat jasmani dan rohani, memiliki semangat kebangsaan, cinta tanah air, kesetiakawanan social, serta berorientasi masa depan.

⁵ Hasil Wawancara, Dokumentasi dan Pencermatan data MA Nurul Ulum Munjungan, 04 April 2009

2. Tujuan Khusus

Secara khusus Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek bertujuan menghasilkan output pendidikan yang memiliki keunggulan dalam hal :

- a. Keimanan dan ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa sebagai sekolah yang berciri khas Islam.
- b. Nasionalisme dan patriotisme yang tinggi.
- c. Motivasi dan komitmen yang tinggi untuk mencapai prestasi dan keunggulan serta memiliki kepribadian yang kokoh.
- d. Kepekaan social dan kepemimpinan.
- e. Disiplin Tinggi dan ditunjang oleh kondisi fisik yang prima.
- f. Terciptanya system pendidikan yang menumbuh kembangkan jiwa islami dan berwawasan teknologi.
- g. Terlibatnya seluruh komponen sekolah secara aktif dalam pengelolaan sekolah.
- h. Memberdayakan peran serta masyarakat dan komite sekolah dalam pengembangan sekolah.
- i. Tercapainya nilai UN mata pelajaran sesuai yang ditetapkan BNSP
- j. Menghasilkan lulusan yang mampu bersaing dan berdaya saing di era globalisasi dalam rangka menjalankan misinya sebagai khalifah fil ardhi.

e. Struktur Organisasi Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek

Struktur Organisasi Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek sebagai berikut :

Kepala Madrasah	:	Drs. Sujito,MSI
Waka Kurikulum	:	Arif Junaidi,S.Pd
Waka Kesiswaan	:	Imam Maksum, S.Pd
Waka Humas	:	Fatkhurrahman,SHI
Waka Sarpras	:	Mujab Amroni,S.Pd
KTU	:	Hanik Masrifatin,SIP
Kepala Laboratorium	:	Hadi Suwanto,A.Md

Sumber : Dokumen MA Nurul Ulum Munjungan Trenggalek⁶

f. Data Peserta didik dan Tenaga Pendidik Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek

1. Data Peserta didik Tahun pelajaran 2008/2009

Tabel 4.1.

Data Siswa Madrasah Aliyah Nurul Ulum
Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek Tahun pelajaran 2008/2009

No	Kelas	L	P	Jumlah
1	X	70	90	160
2	XI	71	75	146
3	XII	53	61	114
Jumlah		194	226	420

Sumber : Data Siswa MA Nurul Ulum Munjungan Trenggalek⁷

⁶ Hasil pencermatan data siswa MA Nurul Ulum Munjungan tanggal 04 April 2009

⁷ Hasil pencermatan data siswa MA Nurul Ulum Munjungan tanggal 04 April 2009

2. Data Pendidik Tahun Pelajaran 2008/2009

Tabel 4.2.

Data Pendidik Madrasah Aliyah Nurul Ulum
Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek Tahun pelajaran 2008/2009

No	Nama	Status	Masa kerja	Pendidikan		Tugas/Bidang Studi
1	Drs. Sujito	PNS	14 Tahun	S2	PAI	Kepala Madrasah
2	Sukandi	GTT	17 Tahun	S1	PAI	Sejarah
3	Tulus Abd. Rahman	GTT	17 Tahun	PGA	PAI	Fikih
4	Drs. Ibnu Madjid, M.Ag	GTT	17 Tahun	S2	PAI	Qur'an Hadits
5	Drs. Abd. Malik	GTT	14 Tahun	S1	PAI	Akidah
6	Mukalil	GTT	14 Tahun	S1	PAI	SKI
7	Sutrisno	GTT	13 Tahun	S1	BP	BP
8	Sukarni	GTT	13 Tahun	S1	OR	Penjaskes
9	Drs. Suhartanto	GTT	11 Tahun	S1	MTK	Matematika
10	Ismiati	GTT	11 Tahun	D3	Ekonomi	Akutansi
11	Imam Maksum	GTT	11 Tahun	S1	Geografi	Geografi
12	Rhamatullah Anam	GTT	7 Tahun	S1	PKn	PKn
13	Asih Kibtiyah	GTT	7 Tahun	S1	PAI	Ekonomi
14	Muchtar	GTT	7 Tahun	S1	PAI	Aswaja
15	Arif Junaidi	GTT	6 Tahun	S1	MTK	Kimia, Fisika
16	Asmuri	GTT	6 Tahun	S1	BIN	Bahasa Indonesia
17	Fatkhurrohman	GTT	6 Tahun	S1	Hukum	Bahasa Arab
18	Muh. Tamam	GTT	5 Tahun	S1	PAI	Sosiologi
19	Mukanan	GTT	5 Tahun	S1	PAI	Bahasa Indonesia
20	Fakhrul Anam	GTT	4 Tahun	S1	PAI	Penjaskes
21	Ummah Al Fatah	GTT	4 Tahun	S1	PAI	Sejarah
22	Mujab Amroni	GTT	4 Tahun	S1	BING	Bahasa Inggris
23	Hanik Masrifatin	GTT	4 Tahun	S1	Ilmu Pem	Mulok
24	Hadi Suwanto	GTT	3 Tahun	D1	TIK	TIK
25	Lutfi Hamdani	GTT	2 Tahun	S1	MTK	Matematika
26	Lulul Izza	GTT	2 Tahun	S1	Biologi	Biologi
27	Endah Masruroh	GTT	2 Tahun	S1	B. Arab	Bahasa Arab
28	Sariyanto	GTT	1 Tahun	S1	BIN	Bahasa Indonesia
29	Mansur Arief	GTT	1 Tahun	S1	PAI	Bahasa Inggris
30	Imam Nurhadi	GTT	1 Tahun	S1	Sosiologi	Sosiologi
31	R. Hartining Tyas	GTT	1 Tahun	S1	Ekonomi	Ekonomi
32	Ichwan Abdillah	GTT	1 Tahun	S1	T. Info	Fisika, TIK
33	M. Z. Muttaqin	GTT	1 Tahun	S2	Biologi	Biologi
34	Munirul Anam	GTT	7 Tahun	S1	PAI	Mulok
35	Ahmadun Hadi	GTT	1 Tahun	SLTA		TIK

Sumber : Data Guru MA Nurul Ulum Munjungan Trenggalek⁸

⁸ Hasil pencermatan data Guru MA Nurul Ulum Munjungan tanggal 04 April 2009

g. Struktur Kurikulum Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek

Tabel 4.3.
Struktur Kurikulum Kelas X
Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek

Komponen	Alokasi Waktu	
	Semester 1	Semester 2
A. Mata Pelajaran		
1. Pendidikan Agama Islam		
a. Al-Qur'an-Hadis	2	2
b. Akidah-Akhlak	2	2
c. Fikih	2	2
d. Sejarah Kebudayaan Islam	-	-
2. Pendidikan Kewarganegaraan	2	2
3. Bahasa Indonesia	4	4
4. Bahasa Arab	2	2
5. Bahasa Inggris	4	4
6. Matematika	4	4
7. Fisika	2	2
8. Biologi	2	2
9. Kimia	2	2
10. Sejarah	1	1
11. Geografi	1	1
12. Ekonomi	2	2
13. Sosiologi	2	2
14. Seni Budaya	2	2
15. Pendidikan Jasmani, Olahraga, dan Kesehatan	2	2
16. Teknologi Informasi dan Komunikasi	2	2
17. Keterampilan/Bahasa Asing	2	2
B. Muatan Lokal *)	2	2
C. Pengembangan Diri **)	2	2
Jumlah	46	46

Sumber : Data Kurikulum MA Nurul Ulum Munjungan Trenggalek⁹

⁹ Hasil pencermatan data Kurikulum MA Nurul Ulum Munjungan tanggal 05 April 2009

Tabel 4.4.
Struktur Kurikulum Kelas XI, XII Program IPA
Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek

K o m p o n e n	Alokasi Waktu			
	Kelas XI		Kelas XII	
	Smt 1	Smt 2	Smt 1	Smt 2
A. Mata Pelajaran				
1. Pendidikan Agama Islam				
a. Al-Qur'an-Hadis	2	2	2	2
b. Akidah-Akhlak	2	2	-	-
c. Fikih	2	2	2	2
d. Sejarah Kebudayaan Islam	-	-	2	2
2. Pendidikan Kewarganegaraan	2	2	2	2
3. Bahasa Indonesia	4	4	4	4
4. Bahasa Arab	2	2	2	2
5. Bahasa Inggris	4	4	4	4
6. Matematika	4	4	4	4
7. Fisika	4	4	4	4
8. Kimia	4	4	4	4
9. Biologi	4	4	4	4
10. Sejarah	1	1	1	1
11. Seni Budaya	2	2	2	2
12. Pendidikan Jasmani, Olahraga, dan Kesehatan	2	2	2	2
13. Teknologi Informasi dan Komunikasi	2	2	2	2
14. Keterampilan/Bahasa Asing	2	2	2	2
B. Muatan Lokal *)	2	2	2	2
C. Pengembangan Diri **)	2	2	2	2
J u m l a h	45	45	45	45

Sumber : Data Kurikulum MA Nurul Ulum Munjungan Trenggalek¹⁰

¹⁰ Hasil pencermatan data Kurikulum MA Nurul Ulum Munjungan tanggal 05 April 2009

Tabel 4.5.
Struktur Kurikulum Kelas XI, XII Program IPS
Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek

K o m p o n e n	Alokasi Waktu			
	Kelas XI		Kelas XII	
	Smt 1	Smt 2	Smt 1	Smt 2
A. Mata Pelajaran				
1. Pendidikan Agama Islam				
a. Al-Qur'an-Hadis	2	2	2	2
b. Akidah-Akhlak	2	2	-	-
c. Fikih	2	2	2	2
d. Sejarah Kebudayaan Islam	-	-	2	2
2. Pendidikan Kewarganegaraan	2	2	2	2
3. Bahasa Indonesia	4	4	4	4
4. Bahasa Arab	2	2	2	2
5. Bahasa Inggris	4	4	4	4
6. Matematika	4	4	4	4
7. Sejarah	3	3	3	3
8. Geografi	3	3	3	3
9. Ekonomi	4	4	4	4
10. Sosiologi	3	3	3	3
11. Seni Budaya	2	2	2	2
12. Pendidikan Jasmani, Olahraga, dan Kesehatan	2	2	2	2
13. Teknologi Informasi dan Komunikasi	2	2	2	2
14. Keterampilan/Bahasa Asing	2	2	2	2
B. Muatan Lokal *)	2	2	2	2
C. Pengembangan Diri **)	2	2	2	2
J u m l a h	45	45	45	45

Sumber : Data Kurikulum MA Nurul Ulum Munjungan Trenggalek¹¹

h. Program Pengembangan Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek

Kepala Madrasah dan guru Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek merumuskan sasaran program

¹¹ Hasil pencermatan data Kurikulum MA Nurul Ulum Munjungan tanggal 05 April 2009

pengembangan madrasah dalam bentuk program jangka pendek dan jangka panjang. Sasaran program tersebut sebagai arah untuk mewujudkan visi dan misi madrasah. Program – program tersebut diuraikan sebagai berikut¹² :

Tabel 4.6.
Program dan Target Pengembangan Madrasah Aliyah Nurul Ulum
Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek

Program 1 Tahun	Program 4 Tahun	Program 8 Tahun
1. Kehadiran Peserta didik dan Karyawan lebih 80 %	1. Kehadiran Peserta didik dan Karyawan lebih 85 %	1. Kehadiran Peserta didik dan Karyawan lebih 90 %
2. Target pencapaian rata – rata ujian Nasional 5,00	2. Target pencapaian rata – rata ujian Nasional 5,50	2. Target pencapaian rata – rata ujian Nasional 6,00
3. 5 % peserta didik dapat melanjutkan kejenjang lebih tinggi	3. 7 % peserta didik dapat melanjutkan kejenjang lebih tinggi	3. 10 % peserta didik dapat melanjutkan kejenjang lebih tinggi
4. 50 % peserta didik dapat membaca Al Qur'an	4. 75 % peserta didik dapat membaca Al Qur'an	4. 80 % peserta didik dapat membaca Al Qur'an
5. 5 % peserta didik dapat berbahasa arab aktif	5. 7 % peserta didik dapat berbahasa arab aktif	5. 10 % peserta didik dapat berbahasa arab aktif
6. 5 % Peserta didik dapat berbahasa Inggris aktif	6. 7 % Peserta didik dapat berbahasa Inggris aktif	6. 10 % Peserta didik dapat berbahasa Inggris aktif
7. 70 % peserta didik dapat mengoperasikan program Ms Word dan excel	7. 70 % peserta didik dapat mengoperasikan program Ms Word, excel, Power Point, Corel Draw	7. 70 % peserta didik dapat mengoperasikan program Ms Word, excel, Power poin, Corel Draw, Photo Shop, InstalPC
8. 20 % peserta didik	8. 30 % peserta didik	8. 50 % peserta didik

¹² Hasil Wawancara dengan kepala MA Nurul Ulum Munjungan tanggal 05 April 2009

dapat menguasai ketrampilan menjahit	dapat menguasai ketrampilan menjahit	dapat menguasai ketrampilan menjahit
--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------

B. HASIL PENELITIAN DAN ANALISA DATA

Untuk mengetahui kemampuan manajemen kepala sekolah Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek, penulis telah mendatangi Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek untuk melakukan observasi, serta mewawancarai beberapa personil yang mempunyai kewenangan untuk hal tersebut. Selain itu, untuk meyakinkan hasil yang diperoleh, penulis masih melengkapi hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan dengan data yang diperoleh melalui daftar pertanyaan yang dibagikan kepada para guru.

Penulis telah menyebarkan 40 daftar pertanyaann kepada 35 guru Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek. Untuk memudahkan perangkuman jawaban atau respon yang diberikan para santri, penulis memberikan skor atas respon pernyataan sebagaimana dalam tabel 3.1 berikut:

Tabel 4.7
Pemberian Skor untuk Opsi Jawaban

Nomor	Opsi Jawaban	Skor
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Ragu – ragu	3
4	Tidak setuju	2
5	Sangat tidak setuju	1

Penarikan kesimpulan dari setiap butir pertanyaan berdasarkan pada dua aspek yaitu nilai rata – rata seluruh jawaban dari setiap soal dan nilai prosentase seluruh jawaban dari setiap butir pertanyaan. Adapun Kriteria hasil evaluasi kemampuan manajemen kepala sekolah dengan aspek nilai rata – rata dari seluruh jawaban setiap butir pertanyaan sebagai berikut:

0,00 - 1,00	: Sangat Kurang Mampu
1,01 - 2,00	: Kurang Mampu
2,01 - 3,00	: Cukup Mampu
3,01 - 4,00	: Mampu
4,01 - 5,00	: Sangat Mampu

Sedangkan kriteria hasil angket kemampuan manajemen kepala sekolah dengan aspek prosentase dari seluruh jawaban setiap butir pertanyaan sebagai berikut :

0,00 % - 20,00 %	: Sangat Kurang Mampu
40,01 % - 60,00 %	: Kurang Mampu
60,01 % - 75,00 %	: Cukup Mampu
75,01 % - 85,00 %	: Mampu
85,01 % - 100 %	: Sangat Mampu

Dengan hasil wawancara yang dikuatkan oleh respon para guru tersebut penulis berharap bahwa laporan penelitian tentang kemampuan manajemen kepala sekolah dalam perspektif pengembangan MBS di Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek ini dapat menggambarkan apa yang ada di lingkungan sekolah tersebut.

Hasil penelitian tentang kemampuan manajemen kepala sekolah dalam perspektif pengembangan MBS di Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek dipaparkan sebagai berikut :

1. Kemampuan kepala sekolah dalam merumuskan visi, misi dan tujuan sekolah.

Dari 35 responden guru memberikan gambaran yang bervariasi. Untuk aspek kemampuan kepala sekolah dalam merumuskan visi, misi dan tujuan sekolah 8,6 % menyatakan cukup, 68,6 % menyatakan kepala sekolah mampu dan 22,9 % menyatakan kepala sekolah sangat mampu untuk menyusun visi, misi dan tujuan sekolah. Sedangkan dari nilai rata – rata poin ini adalah 4,14 dan prosentase menyeluruh dari responden adalah 82,86 %. Berdasarkan hasil tersebut dapat dianalisa bahwa kepala Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek sangat mampu dalam merumuskan visi, misi dan tujuan sekolah dengan hasil yang ditunjukkan dari nilai rata- rata 4,14 dan prosentase 82,86 % yang dikategorikan sangat mampu.

2. Kepala Sekolah dapat menentukan sasaran sekolah secara realitas, dengan misi dan tujuan sekolah.

Dari 35 responden guru memberikan gambaran kemampuan Kepala Sekolah dapat menentukan sasaran sekolah secara realitas, dengan misi dan tujuan sekolah dengan hasil 20 % menyatakan kurang mampu, 48,5 % menyatakan kepala sekolah mampu dan 31,4 % menyatakan kepala sekolah sangat mampu menentukan sasaran sekolah secara realitas, dengan

misi dan tujuan sekolah. Sedangkan dari nilai rata – rata poin ini adalah 3,91 dan prosentase menyeluruh dari responden adalah 78,29 %. Berdasarkan hasil tersebut dapat dianalisa bahwa kepala Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek mampu dalam merumuskan visi, misi dan tujuan sekolah dengan hasil yang ditunjukkan dari nilai rata- rata 3,91 dan prosentase 78,29 % yang dikategorikan sangat mampu

3. *Kepala Sekolah menentukan langkah – langkah strategis untuk mencapai misi dan tujuan sekolah*

Hasil angket menunjukan bahwa 5,7 % responden menyatakan kurang cukup mampu, 62,9% menyatakan mampu, dan 31,4 % menyatakan sangat mampu. Sedangkan dari nilai rata – rata menunjukan bahwa kepala sekolah mampu menentukan langkah strategis mencapai visi dan misi dengan skor 4,26 dan prosentase keseluruhan menunjukan serupa dengan skor 85,14%. Hal ini menggambarkan bahwa kepala Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek mampu untuk menentukan langkah strategis untuk mencapai misi dan tujuan sekolah.

4. *Kepala sekolah dapat memilih metode dan alat yang sebaiknya digunakan untuk mencapai visi, misi dan tujuan sekolah*

Jawaban responden menunjukan 8,6 % menyatakan cukup mampu , 71,4 % menunjukan mampu dan 20% menyatakan sangat mampu. Dari nilai rata – rata keseluruhan poin ini menunjukan angka 4,11 dan prosentase keseluruhan poin ini menunjukan angka 82,29 %. Hal ini menggambarkan

bahwa kepala sekolah mampu untuk memilih metode dan alat yang sebaiknya digunakan untuk mencapai visi, misi dan tujuan sekolah.

5. *Kepala dapat negoisasi dengan berbagai pihak yang berkepentingan dengan pendidikan disekolah ini.*

Jawaban responden menunjukkan 5,7 % kepala sekolah cukup mampu bernegoisasi, 62,9 % kepala mampu bernegoisasi dengan pihak lain, dan 32,4 % kepala sekolah sangat mampu bernegoisasi. Dari nilai rata – rata poin ini menunjukkan 4,11 dan prosentasenya 85,14 % menggambarkan bahwa kepala sekolah mempunyai kemampuan yang baik untuk bernegoisasi dengan pihak – pihak lain yang berkepentingan dengan penyelenggaraan pendidikan di Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek.

6. *Kepala sekolah Anda dapat menganalisis faktor - faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi sekolah.*

Jawaban responden menunjukkan bahwa 14,3 % menyatakan kepala sekolah cukup mampu menganalisa faktor- faktor tersebut, 65,7 % menyatakan kepala sekolah mampu menganalisa faktor – faktor tersebut, dan 20 % menyatakan kepala sekolah sangat mampu. Dari nilai rata – rata poin ini menunjukkan 4,06 dan prosentase 81,14 % yang menggambarkan bahwa kepala sekolah Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek mampu dalam menganalisa faktor faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi sekolah

dalam pengembangan program sekolah baik jangka pendek maupun jangka panjang.

7. *Kepala sekolah dapat memperkirakan kebutuhan-kebutuhan sekolah pada masa yang akan datang secara tepat.*

Jawaban responden 8,6 % menyatakan kepala sekolah cukup mampu memprediksi kebutuhan sekolah, 57,1 % menyatakan kepala sekolah mampu, dan 3,3 % menyatakan kepala sekolah sangat mampu. Dari nilai rata-rata poin ini menunjukkan angka 4,26 dan prosentase 85,14 %, yang menggambarkan bahwa kepala sekolah Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek mampu memprediksikan kebutuhan – kebutuhan yang diperlukan sekolah baik jangka pendek maupun jangka panjang.

8. *Kepala sekolah dapat membuat struktur organisasi sekolah yang efektif dan efisien.*

Jawaban responden menunjukkan 8,6% menyatakan kepala sekolah cukup mampu membuat struktur organisasi yang efektif, 51,4% menyatakan kepala sekolah mampu, dan 34,3 % menunjukkan kepala sekolah sangat mampu. Dari nilai rata – rata menunjukkan 4,31 dan prosentase 86,9 % yang menggambarkan bahwa kepala sekolah Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek mampu membuat organisasi yang efektif dan efisien dalam tubuh organisasi madrasah sehingga efektifitas kinerja dapat berjalan optimal sesuai yang diharapkan dan tujuan madrasah dapat tercapai maksimal.

9. *Kepala sekolah dapat memberikan tugas mengajar kepada guru sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimilikinya.*

Jawaban responden poin ini menunjukkan 28,6 % kepala sekolah cukup mampu, 57,1 % kepala mampu, dan 14,3 % kepala sekolah sangat mampu mengatur job guru sesuai bidangnya. Dari nilai rata-rata menunjukkan 3,86 dan prosentase 71,14% yang menggambarkan bahwa kepala sekolah mampu membagi tugas guru sesuai bidangnya dan kualifikasi pendidikan yang dimiliki. Hal ini juga tampak pembagian jam mengajar guru mayoritas disesuaikan dengan bidang dan kualifikasi pendidikan yang dimiliki.

10. *Kepala sekolah dapat menyusun rincian tugas setiap personil sekolah secara jelas.*

5,7 % responden menyatakan kepala sekolah cukup mampu menyusun job deskripsi karyawan, 68,6% menyatakan kepala sekolah mampu menyusun job deskripsi dan 25,7 % menyatakan kepala sekolah sangat mampu menyusun job deskripsi karyawan. Dari nilai rata-rata pun juga menunjukkan 4,20 dan prosentase 84% yang ditafsirkan bahwa kepala sekolah dapat menyusun job deskripsi karyawan dengan jelas dan terinci sehingga karyawan dapat menjalankan tugas sesuai fungsi dan peran masing – masing.

11. *Kepala sekolah dapat mengangkat para pembantu kepala sekolah atau wakil kepala sekolah sesuai dengan kepatutan dan kelayakan yang dimilikinya.*

Pada poin ini responden memberikan pernyataan lebih variatif. 8,6 % menyatakan kepala sekolah sangat kurang mampu mengangkat pembantu kepala sekolah sesuai kelayakan, 17,1 % menyatakan kepala sekolah kurang mampu menyeleksi pembantu kepala madrasah sesuai kelayakan, 8,6 % menyatakan kepala sekolah cukup mampu menyeleksi pengangkatan pembantu kepala madrasah, 37,1 % menyatakan kepala sekolah mampu menyeleksi pembantu kepala madrasah, dan 28,6 % menyatakan kepala sekolah sangat mampu menyeleksi pengangkatan pembantu kepala madrasah. Dari nilai rata-rata 3,6 dan prosentase keseluruhan 72 % kepala Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek termasuk cukup mampu dalam menyeleksi pembantu kepala madrasah. Dari item ini kepala sekolah masih mempunyai kendala untuk memilih pembantu kepala madrasah yang tepat dan layak.

12. Kepala sekolah dapat membangun team work yang kompak dan berdedikasi tinggi.

Dari item ini responden 8,6 % menyatakan kepala sekolah kurang mampu membangun team work yang solid, 14,3 % menyatakan kepala sekolah cukup mampu membangun team work yang solid, 60% menyatakan kepala sekolah mampu menyusun team work yang solid, dan 17,1 % menyatakan kepala sekolah sangat mampu menyusun team work yang solid. Sedangkan dari nilai rata-rata menunjukkan 3,86 dan prosentase 77,19 %. Dari gambaran tersebut menunjukkan bahwa kepala Madrasah

Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek cukup mampu membangun team work yang solid walaupun masih banyak kendala yang berkaitan dengan sumber daya manusia dan personil yang direkrut.

13. Kepala sekolah dapat memberikan bimbingan dan arahan secara baik kepada seluruh personil sekolah

Pada pertanyaan ini responden 14,3% menyatakan kepala sekolah cukup mampu memberikan bimbingan, 54,3% menyatakan kepala sekolah mampu memberikan bimbingan, dan 31,4% menyatakan kepala sekolah sangat mampu memberikan bimbingan kepada personil sekolah. Sedangkan dari nilai rata-rata 4,11 dan prosentase 83,43% menunjukkan bahwa kepala sekolah Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek mampu memberikan bimbingan dan arahan kepada seluruh personil sekolah.

14. Kepala sekolah dapat memberikan penghargaan yang layak kepada personil sekolah yang berprestasi.

Dari item ini responden memberikan tanggapan 5,7 % kepala sekolah dapat memberikan penghargaan layak, 77,1 % menyatakan kepala sekolah sangat mampu memberkan penghargaan layak, dan 17,1 % menyatakan kepala sekolah sangat mampu memberikan penghargaan yang layak pada personil sekolah. Sedangkan nilai rata-rata 4,11 dan 82,29 % menunjukkan kepala Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan

Kabupaten Trenggalek mampu dan dapat memberikan penghargaan layak pada personil madrasah yan berprestasi.

15. Kepala sekolah dapat memberikan sanksi atau hukuman yang tegas kepada personil sekolah yang melanggar aturan.

Pada poin ini responden memberikan tanggapan 8,6 % kepala sekolah kurang mampu memebrikan sanksi, 37,1% menyatakan kepala sekolah cukup mampu memberikan sanksi, 45,7% menyatakan kepala sekolah mampu memberikan sanksi, dan 8,6% menyatakan kepala sekolah sangat mampu memberikan sanksi yang tegas kepada personil. Demikian dalam nilai rata-rata 3,54 dan 70,86 dapat disimpulkan kepala Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek cukup tegas dalam memberikan sanksi kepada personil madrasah walaupun masih kurang maskimal.

16. Kepala sekolah memiliki keberanian untuk melakukan perubahan – perubahan dalam organisasi menuju ke arah yang lebih baik

Dari item ini menunjukan 60 % responden menyatakan bahwa kepala sekolah mempunyai keberanian melakukan perubahan sistem dan 40% menyatakan kepala sekolah sangat berani mengadakan perubahan sistem. Hal ini menunjukan bahwa kepala Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek mempunyai keberanian yang tinggi dalam melakukan perubahan untuk kemajuan sekolah meskipun masih banyak tantangan lingkungan yang belum maksimal mengerti dengan perubahan tersebut.

17. Kepala sekolah dapat menyampaikan tentang berbagai inovasi dan kebijakan baru dalam pendidikan kepada seluruh warga sekolah, misalnya tentang life skill, Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, dan sebagainya.

Pada aspek ini responden 57,1% menyatakan bahwa kepala sekolah mampu melakukan inovasi dan kebijakan baru, 42,9% menyatakan kepala sekolah sangat mampu melakukan inovasi dan kebijakan pendidikan. Dari hasil tersebut menggambarkan bahwa kepala Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek mampu menyampaikan tentang berbagai inovasi dan kebijakan baru dalam pendidikan kepada seluruh warga sekolah, misalnya tentang *life skill*, Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah.

18. Kepala sekolah memiliki gagasan – gagasan inovatif untuk kemajuan sekolah.

8,6 % responden menyatakan kepala sekolah kurang memiliki gagasan inovatif, 37,1% menyatakan kepala sekolah cukup memiliki gagasan inovatif, 54,3 % menyatakan kepala sekolah memiliki gagasan inovatif. Dari nilai rata-rata 4,37 dan 87,4% menggambarkan kepala sekolah memiliki gagasan inovatif. Hal ini merupakan gambaran bahwa kepala Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek memiliki gagasan – gagasan inovatif untuk kemajuan sekolah.

19. *Kepala sekolah dapat menyampaikan informasi tentang berbagai kemajuan dan prestasi sekolah kepada masyarakat luas.*

Rata –rata nilai poin ini 4,00 dan prosentase 80 %, serta dari responden 17,1% menyatakan kepala sekolah cukup dapat menyampaikan informasi, 65,7% kepala sekolah dapat menyampaikan informasi, dan 17,1% menyatakan kepala sekolah sangat dapat menyampaikan informasi. Dari hasil tersebut disimpulkan bahwa kepala Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek tergolong mampu dan dapat menyampaikan informasi tentang berbagai kemajuan dan prestasi sekolah kepada masyarakat luas.

20. *Kepala sekolah dapat merumuskan kriteria kriteria keberhasilan program sekolah.*

11,4 % responden menyatakan kepala sekolah cukup mampu merumuskan kriteria, 60% menyatakan kepala sekolah mampu merumuskan kriteria, dan 28,6% menyatakan kepala sekolah sangat mampu merumuskan kriteria. Hal ini menunjukan bahwa kepala Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek secara prosentase 83,43% tergolong mampu merumuskan kriteria kriteria kriteria keberhasilan program sekolah.

21. *Kepala sekolah dapat menentukan metode dan langkah-langkah untuk mengukur keberhasilan program sekolah.*

5,7 % responden menyatakan kepala sekolah cukup mampu menentukan metode dan langkah, 65,7% responden menyatakan kepala sekolah mampu

menentukan metode dan langkah-langkah untuk mengukur keberhasilan program sekolah, dan 28,6% menyatakan kepala sekolah sangat mampu menentukan metode dan langkah-langkah untuk mengukur keberhasilan program sekolah. Dengan demikian kepala Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek dengan prosentase responden poin ini 84,57% termasuk kategori kepala sekolah yang mampu menentukan metode dan langkah-langkah untuk mengukur keberhasilan program sekolah.

22. Kepala sekolah dapat merumuskan indikator – indikator untuk mengukur keberhasilan program sekolah.

Dari 88,6% responden menyatakan kepala sekolah mampu merumuskan indikator keberhasilan sekolah, dan 11,4% menyatakan kepala sekolah sangat mampu merumuskan indikator keberhasilan sekolah. Sedangkan dari prosentase item ini 82,29% menunjukkan bahwa kepala Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek tergolong mampu merumuskan indikator – indikator untuk mengukur keberhasilan program sekolah.

23. Kepala sekolah dapat menganalisis dan menindak lanjuti hasil-hasil evaluasi.

5,7% responden menyatakan kepala sekolah cukup mampu menganalisa hasil evaluasi, 88,6% menyatakan kepala sekolah mampu menganalisa hasil evaluasi, dan 5,7% menyatakan kepala sekolah sangat mampu menganalisa hasil evaluasi. Hal ini dapat disimpulkan bahwa

kepala Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek cukup mampu menganalisa hasil evaluasi dan tindak lanjutnya.

24. Kepala sekolah dapat mengatur jadwal/kalender kegiatan pendidikan di sekolah ini secara baik.

Dari 8,6% responden menyatakan kepala sekolah dapat mengatur jadwal, 62,9% menunjukan kepala sekolah dapat mengatur jadwal, dan 28,6% menyatakan kepala sekolah sangat mampu mengatur jadwal. Dari hasil tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa kepala Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek tergolong mampu jadwal/kalender kegiatan pendidikan di sekolah ini secara baik.

25. Kepala sekolah dapat mengembangkan program penjurusan siswa yang disesuaikan dengan bakat, minat dan kemampuan yang dimiliki siswa.

Dari 14,3% responden menyatakan kepala sekolah kurang mampu mengembangkan program penjurusan siswa, dan 17,1% menyatakan kepala sekolah cukup mampu mengembangkan program, sedangkan 54,3% menyatakan kepala sekolah mampu dalam mengembangkan program, kemudian 14,3 menyatakan bahwa kepala sekolah sangat mampu dalam mengembangkan program penjurusan siswa. Berdasarkan hasil tersebut yang persentasenya 73,71%, dapat disimpulkan bahwa kepala Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek tergolong cukup mampu dalam mengembangkan program penjurusan

siswa yang disesuaikan dengan bakat, minat dan kemampuan yang dimiliki siswa

26. Kepala sekolah dapat mengembangkan program-program ekstra kurikuler yang berwawasan keunggulan.

Dari 14,3% dari responden menyatakan kepala sekolah cukup mampu dalam mengembangkan program – program ekstra kurikuler, dan 77,1% menyatakan kepala sekolah mampu mengembangkan program – program ekstra kurikuler, sedangkan 8,6% menyatakan kepala sekolah sangat mampu dalam mengembangkan program – program ekstra kurikuler yang berwawasan unggulan. Dari hasil tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa kepala Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek, yang memiliki presentase 78,86% tergolong cukup mampu dalam mengembangkan program – program ekstra kurikuler yang berwawasan keunggulan.

27. Kepala sekolah dapat mengembangkan program pembelajaran yang berpusat pada siswa .

Dari 5,7 % responden menyatakan bahwa kepala sekolah cukup mampu dalam mengembangkan program pembelajaran yang berpusat pada siswa 68,6% menyatakan kepala sekolah mampu dalam mengembangkan program pembelajaran, sedangkan 25,7% menyatakan bahwa kepala sekolah sangat mampu dalam mengembangkan program pembelajaran yang berpusat pada siswa. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kepala Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan

Kabupaten Trenggalek, dengan presentase 84,00% tergolong mampu dalam mengembangkan program pembelajaran yang berpusat pada siswa.

28. Kepala sekolah dapat mengembangkan program pengajaran perbaikan (remedial teaching) bagi para siswa yang belum mencapai ketuntasan belajar.

Dari 5,7% responden menyatakan bahwa kepala sekolah kurang mampu dalam mengembangkan program pengajaran perbaikan (*remedial teaching*), dan 5,7% menyatakan kepala sekolah cukup mampu dalam mengembangkan program pengajaran perbaikan (*remedial teaching*), sedangkan 74,3% menyatakan kepala sekolah mampu dalam mengembangkan program pengajaran perbaikan (*remedial teaching*), kemudian 14,3% menyatakan bahwa kepala sekolah sangat mampu dalam mengembangkan program pengajaran perbaikan (*remedial teaching*) bagi para siswa yang belum mencapai ketuntasan belajar. Dari hasil tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa kepala Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek, secara presentase 79,43% tergolong cukup mampu dalam mengembangkan program pengajaran perbaikan (*remedial teaching*) bagi para siswa yang belum mencapai ketuntasan belajar.

29. Kepala sekolah dapat menyediakan berbagai Alat Tulis Kantor (ATK) yang diperlukan untuk menunjang kelancaran administrasi dan kegiatan belajar mengajar.

Dari 5,7% responden menyatakan bahwa kepala sekolah cukup mampu dalam menyediakan berbagai ATK, dan 65,7% menyatakan kepala sekolah mampu dalam menyediakan berbagai ATK, sedangkan 28,6% menyatakan bahwa kepala sekolah sangat mampu dalam menyediakan berbagai ATK yang diperukan untuk menunjang kelancaran administrasi dan kegiatan belajar mengajar. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kepala Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek, secara presentase 84,57% tergolong mampu dalam menyediakan berbagai ATK yang diperukan untuk menunjang kelancaran administrasi dan kegiatan belajar mengajar.

30. *Kepala sekolah dapat melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan perbaikan sarana sekolah dengan baik.*

Dari 14,3% responden menyatakan bahwa kepala sekolah cukup mampu dalam melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan perbaikan sarana sekolah, dan 51,4% menyatakan kepala sekolah mampu dalam melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan perbaikan sarana sekolah, sedangkan 34,3% menyatakan bahwa kepala sekolah sangat mampu dalam melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan perbaikan sarana sekolah dengan baik. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kepala Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek, secara presentase 84,00% tergolong mampu dalam melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan perbaikan sarana sekolah dengan baik.

31. *Kepala sekolah dapat menyelenggarakan proyek-proyek pembangunan di sekolah dengan baik, seperti menambah Ruang Kelas Baru (RKB) atau sarana belajar lainnya.*

Dari 11,4% responden menyatakan bahwa kepala sekolah cukup mampu dalam menyelenggarakan proyek-proyek pembangunan di sekolah dengan baik, dan 51,4% menyatakan kepala sekolah mampu dalam menyelenggarakan proyek-proyek pembangunan di sekolah, sedangkan 37,1% menyatakan bahwa kepala sekolah sangat mampu dalam menyelenggarakan proyek-proyek pembangunan di sekolah dengan baik. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kepala Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek, secara presentase 85,14% tergolong mampu dalam menyelenggarakan proyek-proyek pembangunan di sekolah dengan baik, seperti menambah Ruang Kelas Baru (RKB) atau sarana belajar lainnya.

32. *Kepala sekolah dapat mengatur penyimpanan peralatan dan barang-barang sekolah secara baik, sehingga tidak mudah rusak atau hilang.*

14,3 % responden menyatakan kepala sekolah kurang mampu mengatur peralatan, 17,1 menyatakan kepala sekolah cukup mampu mengatur peralatan, 51,4% menyatakan kepala sekolah mampu mengatur peralatan, dan 17,1% menyatakan kepala sekolah sangat mampu mengatur peralatan. Dari prosentase poin ini 74,29% menggambarkan bahwa kepala Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten

Trenggalek cukup mampu mengatur penyimpanan peralatan dan barang-barang sekolah secara baik, sehingga tidak mudah rusak atau hilang.

33. *Kepala sekolah dapat menggali sumber dana yang diperlukan untuk membiayai kegiatan rutin maupun pembangunan sekolah.*

Dari item ini menunjukan 5,7% responden menyatakan kepala sekolah cukup mampu menggali sumber dana, 82,9% menyatakan kepala sekolah mampu menggali dana, dan 11,4% menyatakan kepala sekolah mampu menggali dana. Dari prosentase seluruh poin ini 81,14% menunjukan bahwa kepala Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek mampu menggali sumber - sumber dana yang diperlukan untuk membiayai kegiatan rutin maupun pembangunan sekolah.

34. *Kepala sekolah dapat menyusun Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS), dengan melibatkan seluruh personil sekolah.*

14,3% responden menyatakan kepala sekolah cukup mampu menyusun RAPBS, 62,9% menyatakan kepala sekolah mampu menyusun RAPBS, dan 22,9% menyatakan kepala madrasah mampu menyusun RAPBS. Dari hasil tersebut menunjukan kepala Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek mampu menyusun menyusun Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS), dengan melibatkan seluruh personil sekolah.

35. *Kepala sekolah dapat mengendalikan setiap pemasukan dan pengeluaran keuangan sekolah, sehingga tidak terjadi defisit atau kebocoran anggaran.*

5,7% responden menyatakan kepala sekolah cukup mampu mengendalikan alur dana, 68,6 menyatakan kepala sekolah mampu mengendalikan alur dana, dan 25 % menyatakan kepala sekolah sangat mampu mengendalikan alur dana. Dari hasil tersebut tampak bahwa kepala Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek mampu mengendalikan setiap pemasukan dan pengeluaran keuangan sekolah, sehingga tidak terjadi defisit atau kebocoran anggaran.

36. Kepala sekolah dapat melaksanakan pendataan siswa secara lengkap dan menyeluruh.

8,6% menyatakan kepala sekolah kurang mampu melaksanakan pendataan, 14,3% menyatakan kepala sekolah cukup mampu melakukan pendataan, 65,7% kepala mampu melaksanakan pendataan , dan 11,45% menyatakan kepala sekolah sangat mampu melakukan pendataan. Dari hasil ini menunjukkan bahwa kepala Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek cukup mampu dalam melaksanakan pendataan siswa secara lengkap dan menyeluruh.

37. Kepala sekolah dapat memberdayakan peran OSIS untuk melaksanakan berbagai kegiatan kesiswaan.

14,3% menyatakan kepala sekolah kurang mampu, 14,3% menyatakan kepala sekolah cukup mampu, 51,4% kepala sekolah mampu, dan 20% menyatakan kepala sekolah sangat mampu. Hal ini menggambarkan bahwa kepala Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan

Kabupaten Trenggalek tergolong cukup mampu memberdayakan peran OSIS untuk melaksanakan berbagai kegiatan kesiswaan.

38. *Kepala sekolah dapat merencanakan kebutuhan personil sekolah dengan baik, sehingga tidak terjadi kelebihan atau kekurangan personil.*

14,3% menyatakan kepala sekolah cukup mampu, 68,6% menyatakan kepala sekolah mampu, dan 17,1% menyatakan kepala sekolah sangat mampu. Hal ini menunjukkan bahwa kepala Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek tergolong mampu merencanakan kebutuhan personil sekolah dengan baik, sehingga tidak terjadi kelebihan atau kekurangan personil.

39. *Kepala sekolah dapat mengembangkan kemampuan profesional personil sekolah, misalnya dengan mengirimkan guru-guru untuk mengikuti berbagai pelatihan dan seminar.*

8,6% menyatakan kepala sekolah cukup mampu, 71,4% menyatakan kepala sekolah mampu, dan 20% menyatakan kepala sekolah sangat mampu. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah cukup mampu mengembangkan kemampuan profesional personil sekolah, misalnya dengan mengirimkan guru-guru untuk mengikuti berbagai pelatihan dan seminar.

40. *Kepala sekolah dapat melaksanakan penilaian kinerja personil sekolah secara baik, sehingga mendorong setiap personil untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya.*

5,7% menyatakan kepala sekolah kurang mampu, 14,3% menyatakan kepala sekolah cukup mampu, 62,9% menyatakan kepala sekolah mampu, dan 17,1 % menyatakan kepala sekolah sangat mampu. Hal ini menunjukkan bahwa kepala Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek mampu melaksanakan penilaian kinerja personil sekolah secara baik, sehingga mendorong setiap personil untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya.

Dari hasil penelitian diatas secara keseluruhan menunjukkan bahwa kemampuan manajemen kepala sekolah di Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek adalah baik. Hal ini merupakan deskripsi dari kemampuan yang dimiliki kepala sekolah Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek ini dapat membawa terhadap perkembangan pendidikan dilembaga tersebut secara signifikan.

Kepala sekolah sebagai manajer sentral dalam lembaga pendidikan harus mampu dan menguasai sistem manajerial yang baik. Baik itu pengelolaan pendidikan, penataan sarana pendukung maupun bidang pendidikan lainnya. Hal ini senada yang diungkapkan oleh Drs. Sujito selaku kepala Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten

Trenggalek bahwa kreatifitas dan inovasi pemikiran manajer madrasah harus dikembangkan untuk perubahan – perubahan yang lebih baik dan bermutu.¹³

Kemampuan manajemen kepala Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek dari uraian diatas di kategorikan dalam beberapa kemampuan sebagai berikut:

1. Kemampuan manajemen pengelolaan kurikulum dan program pengajaran, dimana kepala sekolah selalu memberikan arahan, gagasan yang inovatif dalam pengembangan kurikulum serta pemberdayaan guru sebagai pelaku pembelajaran
2. Kemampuan manajemen pengelolaan tenaga pendidikan , dimana kepala sekolah sebagai motivator, motor penggerak dan evaluator menduduki posisi penting terciptanya tenaga pendidikan yang berkualitas. Hal ini dilakukan oleh kepala Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek dengan penataan tugas sesuai latar belakang pendidikan dan keahlian, memberikan fasilitas pemberdayaan pengajaran, penghargaan guru, penyediaan sarana pembelajaran dan reward yang sesuai dengan bidang tugas.
3. Manajemen pengelolaan kesiswaan, dimana kepala sekolah Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek selalu mengontrol dan evaluasi kegiatan kesiswaan. Memberikan gagasan dan arahan pengembangan program kesiswaan baik kepada pengelola maupun siswa.

¹³ Hasil wawancara dengan Drs. Sujito selaku kepala MA Nurul Ulum Munjungan tanggal 07 April 2009

4. Pengaturan dan penataan distribusi keuangan yang sesuai dengan anggaran yang ditentukan serta mampu membaca kebutuhan dari proses penyelenggaraan pendidikan di Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek, kepala sekolah senantiasa melakukan kontrol dan arahan pengelolaan yang baik dan sesuai prosedur.
5. Manajemen pengelolaan sarana prasarana, kepala sekolah selalu memberikan peluang kepada pengelola untuk menyusun program kerja dan memberikan arahan serta sportifitas yang tinggi dalam pengadaan sarana prasarana yang sesuai dengan kebutuhan Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek.
6. Kepala sekolah menciptakan lingkungan sekolah yang harmonis dengan memperbaiki sistem manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat. Kepala sekolah Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek terus melakukan perubahan yang positif pada pola sistem hubungan masyarakat dan lingkungan sekolah. Peningkatan kerjasama yang solid antara pihak madrasah dengan masyarakat.

Lebih lanjut kepala sekolah Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek menyatakan bahwa kendala – kendala yang dihadapi dalam pengelolaan manajemen madrasah yang akuntabel diantaranya :

1. Masih minimnya tenaga pendidikan yang sesuai dengan latar belakang pendidikan dan mempunyai keahlian khusus. Sehingga

penataan tugas masih menggunakan sistem yang dianggap mampu dalam konsep siap bekerja dan konsisten.

2. Belum terciptanya team work yang solid. Hal ini sebagai akibat dari ketersediaan sumber daya manusia dan pengetahuan serta wawasan penyelenggaraan pendidik di madrasah yang masih kurang. Minimnya loyalitas madrasah merupakan kendala yang pokok dalam membentuk team work yang solid.
3. Sanksi yang dijalankan masih belum maksimal, hal ini terhambat dengan domisili tenaga pendidikan yang rata – rata jauh dari madrasah sehingga masih mengedepankan sikap kemaslahatan bersama.
4. Keterlibatan stake holder yaitu komite sekolah belum maksimal. Hal ini diakibat dari kurangnya pemahaman fungsi dan peran komite madrasah.

Adapun upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek dalam mengatasi kendala tersebut antara lain ;

1. Memberdayakan guru – guru untuk melaksanakan proses belajar mengajar dengan baik, lancar, dan produktif.
2. Membudayakan disiplin dengan mengembangkan pola kerja dan menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

3. Memperkuat jalinan hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
4. Menerapkan kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai disekolah.
5. Menciptakan kerja team manajemen sebagai konsep mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Langkah – langkah yang ditempuh oleh kepala sekolah Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek dalam meningkatkan efektifitas sekolah adalah :

A. Memperbaiki mutu lingkungan kerja

Perbaikan mutu lingkungan kerja ini dilakukan dengan melalui beberapa aspek diantaranya ;

1. Memenuhi kebutuhan manajemen sekolah
2. Menciptakan iklim organisasi yang positif

B. Memperbaiki mutu program pengajaran

Perbaikan mutu program pengajaran dilakukan dengan penerapan berikut :

1. memengaruhi sikap dan keyakinan terhadap perubahan sistem
2. Mengembangkan persepektif sekolah terhadap program pendidikan
3. Menerapkan perencanaan strategis untuk perbaikan sekolah.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan deskripsi yang disajikan dalam Bab IV, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Kemampuan manajemen kepala sekolah Madrasah Aliyah Nurul Ulum Kecamatan Munjungan Kabupaten Trenggalek termasuk baik. Hal ini dibuktikan dari hasil angket menunjukkan rata – rata diatas 70 % yang termasuk katgeori mampu.
2. Kemampuan manajemen kepala sekolah meliputi beberapa aspek kemampuan yaitu kemampuan manajemen kurikulum, manajemen kesiswaan, manajemen sarana prasarana, manajemen hubungan masyarakat, manajemen pembiayaan dan manajemen ketenagaan pendidikan. Kemampuan manajemen kepala sekolah MA Nurul Ulum sangat baik dalam pengembangan MBS dilembaga tersebut. Hal ini ditandai dengan makin besarnya minat masyarakat pada pendidikan di MA Nurul Ulum.
3. Minimnya sumber daya manusia dan saran pendukung pendidikan sangat berpengaruh terhadap fektifitas sekolah. Pemberdayaan tenaga pendidikan sesuai bidang dan keahlian serta pemetaan kebutuhan yang tepat dan cermat sangat mempengaruhi eksistensi penyelenggaraan pendidikan.

B. SARAN – SARAN

Dapat diuraikan saran , sebagai berikut :

1. Bagi Kepala Sekolah, Peningkatan kemampuan manajemen kepala sekolah terus ditingkan dan sedapat mungkin memacu kualitas pengelolaan diri (*self managing*). Dengan hal tersebut maka diharapkan akan memiliki dampak pada mutu gagasan, ide dan hasil yang maksimal dalam menjalankan tugas kepemimpinan di madrasah bersangkutan. Di samping itu kepala sekolah diharapkan memiliki kemampuan yang tinggi baik kemampuan profesional maupun kemampuan dalam mengaktualisasikan gagasan-gagasan dalam bingkai MBS secara lebih serius .
2. Pengelolaan manajemen yang baik dengan peningkatan ketrampilan manajerial merupakan kunci pokok dalam pengembangan MBS sehingga dapat mendorong tenaga kependidikan (guru) agar lebih inovatif, kreatif, dan mempunyai semangat kemandirian dalam menyukseskan kegiatan belajar mengajar.
3. Guru harus mempunyai tanggung jawab langsung dalam proses pembelajaran dengan konsekuensi penuh terhadap proses tersebut, melalui pengelolaan pembelajaran yang efektif dan koordinatif antara kepala sekolah, guru, dan pihak-pihak yang ikut menentukan keberhasilan sekolah. Diharapkan sebagai tenaga kependidikan jerih payah guru sepenuhnya diorientasikan pada peningkatan mutu dan layanan pada madrasah. Guru dituntut melakukan peningkatan diri

dengan terus belajardan sebagai tenaga kependidikan diharapkan semakin guru berkualitas mengajar maka akan menghasilkan peserta didik yang berkualitas pula.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

DAFTAR PUSTAKA

- Adair, John, *Menjadi Pemimpin Yang Efektif*. Jakarta : Pustaka Binaman Pressindo, 1994.
- Aly, Heri , *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta : PT. Logos Wacana Ilmu, 1990.
- Arifin, Muyazin, *Ilmu Pendidikan islam : Suatu Tinjauan Teoritis dan Praktis Berdasarkan Pendekatan Interdisipliner*, Jakarta : PT Bumi Aksara, 2000
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktek*, Cet. X. Yogya Karta : Rineka Cipta. 1996.
- Bahry, Zainul, *Kamus Umum*. Bandung, Angkasa Bandung. 1996.
- Ballantin, H. Jeane, *The Sociology of Education*. New Jersey : Prentice Hall, Inc. Englewood Cliff. 1983.
- Champman, Judith (ed.). *School-Based Decision Making and Management*. London: The Palmer Press. 1990.
- Cheng, Yin Cheong. *School Effectiveness & School-Based Management: A Mechanism for Development*. Washington D.C: The Falmer Press. 1996.
- Dhajo, Yulius, *Pendidikan Yang Menyenangkan*, Surya. 2 Mei . 2002
- Dimmock, Clive (editor). *School-Based Management and School Effectiveness*. New York: Routledge. 1993.
- Direktorat Pendidikan Keagamaan dan Pesantren, *Mozaik Pesantren* (edisi II), Jakarta , 2005
- Dirjen. Pendidikan Dasar dan Menengah. Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Buku I Konsep dan Pelaksanaan), Edisi Revisi. 2001.
- Draost, J, S, J, *Dari KBK sampai MBS*, Jakarta : Penerbit Buku Kompas, 2006
- Echols, M. John dan Shadily, Hasan, 1995. *Kamus Inggris Indonesia*. Jakarta: Gramedia.
- Fattah. Nanang, *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: CV Andira. 2000.

- Gaffar, Fakry M. *Perencanaan Pendidikan Teori dan Metodologi*. Jakarta : P2LPTK. 1999
- Gordon.A.Richard, *School Administration*. Dubuqae: Wm.C.Brown Company. 1976.
- Hamid, Abdul , *Kendali Mutu Pendidikan Agama Islam*, Jakarta : Depag RI, 2001
- Hamid, Abu, Al Ghazali, *Al Ihya Al Ulumuuddin*, Mesir : Maktabah Nashiriyah, ttp.
- Hergenhann. B.R. & Olson,H.Matthew, *An Introduction to Theories of Learning*. New Jersey: Prentice Hall International Inc. 1976.
- Himpunan Peraturan Perundang-undangan Bidang Pendidikan Keagamaan*. Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Timur.
- Ibtisom. Abu-Dohoi,. *School Based Management*. Terj. Noryamin Aini et. All.Jakarta: Logos Wacana Ilmu. 2002
- Ihsan, Hamdani dan Ihsan, Fuad, *Filsafat Pendidikan Islam*, Bandung : CV Pusara Setia, 1998
- Ismail, Ibnu, Muhamad, Matn Al – Bukhori, Mesir : Maktabah Nashiriyah, tt
- Kartono,Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan*.Jakarta: Raja Grafindo Persada. 1998.
- Kenneth D. Bailey, *Methods of Social Research*.New York: The Free Press. 1978.
- Kubick, Kathlee. *School-Based Management ERIC Digest Number AE 33*. Eugene: ERIC Clearinghouse on Education Management Eugene OR. 1988.
- Longman, *Improving Teacher Education*. New York: Kingsport Press. 1980.
- Mardalis, E. Metode Penelitian; *Suatu Pendekatan Proporsional*. Jakarta:Bumi Aksara. 1995.
- Marsh.J. Colin & Willis.George, *Curriculum:Alternative Approaches,ongoing Issues*. New Jersey: Meril An Imprint of Prentice Hall. 1988.
- Mastuhu, Prof,Dr, *Menata Ulang Pemikiran Sistem Pendidikan Nasional dalam Abad 21*,Yogyakarta : Safiria Insania Perss, 2003

- Moleong. J. Lexi, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosdakarya. 1999.
- Mulyasa, E., *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2002
- Mulyasa, E., *Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2003
- Myers, Dorothy dan Robert Stonehill. *School-Based Management. Office of Research Education: Consumer Guide*. 1993.
- Nasution. S, *Metode Research*. Jakarta: Bumi Aksara, 1996.
- Nata, Abudin, *Manajemen Pendidikan Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2003
- Nata, Abudin, *Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan Lembaga – Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta : PT. Grasindo, 2001.
- Nawawi, Hadari, *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas*, Jakarta : Gunung Agung, 1985
- Nazir, Moh, *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 1988.
- Nurrawi. Arif, *Aplikasi Manajemen Berbasis Sekolah Pada Madrasah*. IkhlasBeramal. 2002.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan*, Departemen Agama RI : Jakarta, 2008
- Peter, J. Lauren, , *Competency For Teaching: Teacher Education*. California, Wadsworth Publishing Company. 1975
- Reynold, Larry J, *Kiat Sukses Manajemen Berbasis Sekolah*, Terjemahan oleh Dr. Teguh Budiharso, dari *Successful Site Based Management A practical Guide*, Jakarta: Diva Pustaka, 2005
- Reynolds, Larry J. *Successful Site-Based Management: A Practical Guide*. California: Corwin Press, Inc, Revised Edition. 1997.
- Sabiq, Sayid, Jilid II.. *Fiqhus Sunnah*, Bandung : Al Ma'arif, 1987
- Sagala, Syaiful, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, Bandung : Alfabeta, 2009
- Samani. Muchlas, Vol 24 No. 7. *Manajemen Berbasis Sekolah: Manajemen Pendidikan untuk Memberdayakan Sekolah*. Media.

- Sanaky, AH. Hujair, *Paradigma Pendidikan Islam Membangun Masyarakat Madani Indonesia*, Yogyakarta : Safiria Insania Perss, 2003.
- Santoso, *Tesis Peranan Kepala Dalam Perspektif Pengembangan Manajemen Berbasis Sekolah*, Yogyakarta : MSI-UII, 2005
- Sarijo, Marwan, *Bunga Rampai Pendidikan Agama Islam*, Jakarta : CV. Amisco, 1996
- Satori, Djam'an, *Analisis Kebijakan dalam Konteks Desentralisasi dan Otonomi Pendidikan*, Jakarta : Biro Perencanaan Sekjen Depdikbud, 1999
- Siagian, Sondang P, *Manajemen Strategik*, Jakarta : Bumi Aksara, 1994.
- Slamet P.H., *Management Berbasis Sekolah*. Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan No. 27. 2001
- Soekarno K, *Dasar – Dasar Manajemen*, Jakarta : Miswar, 1982
- Stenbrik, Karel, *Pesantren Madrasah Sekolah*, Jakarta : LP3ES, 1986
- Stoner A.F. James, *Management*, Terj. Alexander Sindoro. New Jersey: Printice Hall, Inc. Englewood Cliffs. 1995.
- Subakir, Supriono dan Achmad Sapari., *Manajemen Berbasis Sekolah*. Surabaya: Penerbit SIC. 2001
- Suprayoga. Imam dan Tobroni, *Metodologi Penelitian Sosial Agama*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2000.
- Surakhmad. W, *Dasar dan Teknik Research*. Bandung: CV. Tarsito. 1978.
- Suryabrata, Sumardi, *Metodologi Penelitian Suatu Pengantar*. Jakarta: Grafindo Persada. 1995.
- Syukur, Abdul , *Bunga Rampai Karya Tulis Ilmiah : Model Pembelajaran pada Madrasah Tsanawiyah*, Jakarta : Depag RI , 2007.
- Tafsir, Ahmad , *Ilmu Pendidikan Islam dalam Perspektif Islam*, Bandung : PT. Rosdakarya, 2001.
- Tilaar, Suryadi, Ace, *Analisis Kebijakan Pendidikan Suatu Pengantar*, Bandung ; Rosdakarya, 1993.
- Tilaar, Prof, Dr, *Manajemen Pendidikan Nasional*, Bandung : Remaja Rosdakarya, 1994.
- Tirtarahardja, Umar, Prof, Dr, *Pengantar Pendidikan*, Jakarta : Rineka Cipta, 1995

Undang-undang Otonomi daerah. Jakarta : Sinar Grafika. 1999

Ustman, Ahmad, Abdurrahman, ***Manahij al Bahs Alwiyy wa Thuruqu Kitabat al Rasa'il al jami'iyah,*** Khartboun : Dar Jam'ah Ifriqiya, 1995

UU RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.

Wahid, Marzuki,dkk, (ed.), ***Pesantren Masa Depan,*** Bandung : Pustaka Hidayah, 1999.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

ANGKET KEMAMPUAN MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH

Nama Madrasah : Madrasah Aliyah Nurul Ulum

Alamat : Munjungan Trenggalek

Nama Reponden :

Jabatan : Guru / Staff

Petunjuk pengisian :

1. Di bawah ini Anda akan menjumpai sejumlah pernyataan yang menggambarkan tentang kemampuan manajemen kepala sekolah. Anda diminta untuk memberikan pendapat tentang seberapa besar kemampuan kepala sekolah Anda dalam mengelola kegiatan pendidikan di sekolah.
2. Bubuhkan tanda check list (v) pada kolom yang telah disediakan untuk pilihan jawaban yang menurut Anda paling tepat.

Keterangan :

5 = Sangat Setuju

4 = Setuju

3 = Ragu-Ragu

2 = Tidak Setuju

1 = Sangat Tidak Setuju

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		1	2	3	4	5
1.	Kepala sekolah Anda dapat merumuskan misi dan tujuan sekolah secara jelas.					
2.	Kepala sekolah Anda dapat menentukan sasaran sekolah secara realistis, dengan menggunakan kriteria yang dapat diukur.					
3.	Kepala sekolah Anda dapat menentukan langkahlangkah strategis untuk mencapai misi dan tujuan sekolah.					
4.	Kepala sekolah Anda dapat memilih metode dan alat yang sebaiknya digunakan untuk mencapai misi, tujuan dan sasaran sekolah.					
5.	Kepala sekolah Anda dapat melakukan negosiasi dengan berbagai pihak yang berkepentingan dengan pendidikan di sekolah ini.					

6.	Kepala sekolah Anda dapat menganalisis faktor - faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi sekolah.					
7.	Kepala sekolah Anda dapat memperkirakan kebutuhan-kebutuhan sekolah pada masa yang akan datang secara tepat.					
8.	Kepala sekolah Anda dapat membuat struktur organisasi sekolah yang efektif dan efisien.					
9.	Kepala sekolah Anda memberikan tugas mengajar kepada guru sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimilikinya.					
10.	Kepala sekolah Anda dapat menyusun rincian tugas setiap personil sekolah secara jelas					
11.	Kepala sekolah Anda dapat mengangkat para pembantu kepala sekolah atau wakil kepala sekolah sesuai dengan kepatutan dan kelayakan yang dimilikinya.					
12.	Kepala sekolah Anda dapat membangun <i>team work</i> yang kompak dan berdedikasi tinggi.					
13.	Kepala sekolah Anda dapat memberikan bimbingan dan arahan secara baik kepada seluruh personil sekolah					
14.	Kepala sekolah Anda dapat memberikan penghargaan yang layak kepada personil sekolah yang berprestasi.					
15.	Kepala sekolah Anda dapat memberikan sanksi atau hukuman yang tegas kepada personil sekolah yang melanggar aturan.					
16.	Kepala sekolah Anda memiliki keberanian untuk melakukan perubahan – perubahan dalam organisasi menuju ke arah yang lebih baik					
17.	Kepala sekolah Anda dapat menyampaikan tentang berbagai inovasi dan kebijakan baru dalam pendidikan kepada seluruh warga sekolah, misalnya tentang <i>life skill</i> , Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, dan sebagainya.					
18.	Kepala sekolah Anda memiliki gagasan – gagasan inovatif untuk kemajuan sekolah.					
19.	Kepala sekolah Anda dapat menyampaikan informasi tentang berbagai kemajuan dan prestasi sekolah kepada masyarakat luas.					
20.	Kepala sekolah Anda dapat merumuskan kriteriakriteria keberhasilan program sekolah.					
21.	Kepala sekolah Anda dapat menentukan metode dan langkah-langkah untuk mengukur keberhasilan program sekolah.					
22.	Kepala sekolah Anda dapat merumuskan indikator – indikator untuk mengukur keberhasilan program sekolah.					

23.	23 Kepala sekolah Anda dapat menganalisis dan menindaklanjuti hasil-hasil evaluasi.						
24.	Kepala sekolah Anda dapat mengatur jadwal/kalender kegiatan pendidikan di sekolah ini secara baik.						
25.	Kepala sekolah Anda dapat mengembangkan program penjurusan siswa yang disesuaikan dengan bakat, minat dan kemampuan yang dimiliki siswa.						
26.	Kepala sekolah Anda dapat mengembangkan program-program ekstra kurikuler yang berwawasan keunggulan.						
27.	Kepala sekolah Anda dapat mengembangkan program pembelajaran yang berpusat pada siswa .						
28.	Kepala sekolah Anda dapat mengembangkan program pengajaran perbaikan (<i>remedial teaching</i>) bagi para siswa yang belum mencapai ketuntasan belajar.						
29.	Kepala sekolah Anda dapat menyediakan berbagai Alat Tulis Kantor (ATK) yang diperlukan untuk menunjang kelancaran administrasi dan kegiatan belajar mengajar.						
30.	Kepala sekolah Anda dapat melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan perbaikan sarana sekolah dengan baik.						
31.	Kepala sekolah Anda dapat menyelenggarakan proyek-proyek pembangunan di sekolah dengan baik, seperti menambah Ruang Kelas Baru (RKB) atau sarana belajar lainnya.						
32.	Kepala sekolah Anda dapat mengatur penyimpanan peralatan dan barang-barang sekolah secara baik, sehingga tidak mudah rusak atau hilang.						
33.	Kepala sekolah Anda dapat menggali sumber-sumber dana yang diperlukan untuk membiayai kegiatan rutin maupun pembangunan sekolah.						
34.	Kepala sekolah Anda dapat menyusun Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS), dengan melibatkan seluruh personil sekolah.						
35.	Kepala sekolah Anda dapat mengendalikan setiap pemasukan dan pengeluaran keuangan sekolah, sehingga tidak terjadi defisit atau kebocoran anggaran.						
36.	Kepala sekolah Anda dapat melaksanakan pendataan siswa secara lengkap dan menyeluruh.						
37.	Kepala sekolah Anda dapat memberdayakan peran OSIS untuk melaksanakan berbagai kegiatan kesiswaan.						
38.	Kepala sekolah Anda dapat merencanakan kebutuhan personil sekolah dengan baik, sehingga tidak terjadi kelebihan atau kekurangan personil.						

R	PERTANYAAN																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4
2	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5
3	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4
4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	3	4	5	5	3	5	5	5	3	5
7	4	2	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
8	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4
9	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	2	3	4	3	3	4	4	4	3	3
10	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	2	3	3	4	3	4	4	5	4	3
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5
13	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	2	5	5	5	4	5
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	2	4	5	5	3	5	5	5	3	4
16	3	2	4	3	5	3	4	5	3	4	1	2	3	4	5	4	5	2	4	4
17	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	3	4	5	5	4	4
18	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4
19	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4
20	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4
21	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	3	4	5	5	3	5	5	5	3	5
22	4	2	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5

24	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	3	3	4	4	4	3	3
25	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	4	4	4	5	4	3
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5
28	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
32	4	4	4	4	4	5	5	5	4	2	4	5	5	5	5	5	5	3	4
33	3	2	4	3	5	3	4	4	3	1	2	3	3	4	5	5	2	4	4
34	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4
35	3	2	4	3	5	3	4	4	3	1	2	3	3	4	4	5	2	4	4
JH	145	137	149	144	149	142	149	151	135	147	126	135	146	144	154	155	153	140	146
RT2	4.14	3.91	4.26	4.11	4.26	4.06	4.26	4.31	3.86	4.20	3.60	3.86	4.17	4.11	4.40	4.43	4.37	4.00	4.17
NT	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175
%	82.86	78.29	85.14	82.29	85.14	81.14	85.14	86.29	77.14	84.00	72.00	77.14	83.43	82.29	88.00	88.57	87.43	80.00	83.43

Keterangan JH : Jumlah Nilai hasil responden

NT : Nilai Total dari poin soal

RT2 : Rata Nilai dari responden

% : Prosentase Keseluruhan tiap poin soal (JH : NT x 100%)

Kriteria % 0,00 - 40,00 : Sangat Kurang Mampu

40,01 - 60,00 : Kurang Mampu

60,01 - 75,00 : Cukup Mampu

75,01 - 85,00 : Mampu

85,01 - 100 : Sangat Mampu

4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	2	4	3	3	4	3	4	4
4	4	4	4	2	2	5	5	4	4	4	4	5	4	5	2	4	3	2	3
4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5
4	4	4	4	2	2	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	2	3	2	3
148	144	140	144	129	138	147	139	148	147	149	130	142	143	147	133	141	141	141	137
4.23	4.11	4.00	4.11	3.69	3.94	4.20	3.97	4.23	4.20	4.26	3.71	4.06	4.09	4.20	3.80	4.03	4.03	4.03	3.91
175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175
34.57	82.29	80.00	82.29	73.71	78.86	84.00	79.43	84.57	84.00	85.14	74.29	81.14	81.71	84.00	76.00	80.57	80.57	80.57	78.29



EMAMPUAN MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH DALAM PENGEMBANGAN MBS

VAR00001

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	3	8.6	8.6	8.6
4.00	24	68.6	68.6	77.1
5.00	8	22.9	22.9	100.0
Total	35	100.0	100.0	

VAR00002

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	7	20.0	20.0	20.0
4.00	17	48.6	48.6	68.6
5.00	11	31.4	31.4	100.0
Total	35	100.0	100.0	

VAR00003

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	2	5.7	5.7	5.7
4.00	22	62.9	62.9	68.6
5.00	11	31.4	31.4	100.0
Total	35	100.0	100.0	

VAR00004

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	3	8.6	8.6	8.6
4.00	25	71.4	71.4	80.0
5.00	7	20.0	20.0	100.0
Total	35	100.0	100.0	

VAR00005

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	2	5.7	5.7	5.7
4.00	22	62.9	62.9	68.6
5.00	11	31.4	31.4	100.0
Total	35	100.0	100.0	

VAR00006

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	5	14.3	14.3	14.3
	4.00	23	65.7	65.7	80.0
	5.00	7	20.0	20.0	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

VAR00007

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	8.6	8.6	8.6
	4.00	20	57.1	57.1	65.7
	5.00	12	34.3	34.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

VAR00008

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	8.6	8.6	8.6
	4.00	18	51.4	51.4	60.0
	5.00	14	40.0	40.0	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

VAR00009

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	10	28.6	28.6	28.6
	4.00	20	57.1	57.1	85.7
	5.00	5	14.3	14.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

VAR00010

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	5.7	5.7	5.7
	4.00	24	68.6	68.6	74.3
	5.00	9	25.7	25.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

VAR00011

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	8.6	8.6	8.6
	2.00	6	17.1	17.1	25.7
	3.00	3	8.6	8.6	34.3
	4.00	13	37.1	37.1	71.4
	5.00	10	28.6	28.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

VAR00012

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	8.6	8.6	8.6
	3.00	5	14.3	14.3	22.9
	4.00	21	60.0	60.0	82.9
	5.00	6	17.1	17.1	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

VAR00013

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	5	14.3	14.3	14.3
	4.00	19	54.3	54.3	68.6
	5.00	11	31.4	31.4	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

VAR00014

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	5.7	5.7	5.7
	4.00	27	77.1	77.1	82.9
	5.00	6	17.1	17.1	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

VAR00015

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	8.6	8.6	8.6
	3.00	13	37.1	37.1	45.7
	4.00	16	45.7	45.7	91.4
	5.00	3	8.6	8.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

VAR00016

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	21	60.0	60.0	60.0
	5.00	14	40.0	40.0	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

VAR00017

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	20	57.1	57.1	57.1
	5.00	15	42.9	42.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

VAR00018

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	8.6	8.6	8.6
	4.00	13	37.1	37.1	45.7
	5.00	19	54.3	54.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

VAR00019

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	6	17.1	17.1	17.1
	4.00	23	65.7	65.7	82.9
	5.00	6	17.1	17.1	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

VAR00020

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	4	11.4	11.4	11.4
	4.00	21	60.0	60.0	71.4
	5.00	10	28.6	28.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

VAR00021

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	5.7	5.7	5.7
	4.00	23	65.7	65.7	71.4
	5.00	10	28.6	28.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

VAR00022

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	31	88.6	88.6	88.6
	5.00	4	11.4	11.4	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

VAR00023

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	5.7	5.7	5.7
	4.00	31	88.6	88.6	94.3
	5.00	2	5.7	5.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

VAR00024

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	8.6	8.6	8.6
	4.00	22	62.9	62.9	71.4
	5.00	10	28.6	28.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

VAR00025

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	14.3	14.3	14.3
	3.00	6	17.1	17.1	31.4
	4.00	19	54.3	54.3	85.7
	5.00	5	14.3	14.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

VAR00026

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	5	14.3	14.3	14.3
	4.00	27	77.1	77.1	91.4
	5.00	3	8.6	8.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

VAR00027

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	5.7	5.7	5.7
	4.00	24	68.6	68.6	74.3
	5.00	9	25.7	25.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

VAR00028

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	5.7	5.7	5.7
	3.00	2	5.7	5.7	11.4
	4.00	26	74.3	74.3	85.7
	5.00	5	14.3	14.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

VAR00029

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	5.7	5.7	5.7
	4.00	23	65.7	65.7	71.4
	5.00	10	28.6	28.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

VAR00030

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	5	14.3	14.3	14.3
	4.00	18	51.4	51.4	65.7
	5.00	12	34.3	34.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

VAR00031

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	4	11.4	11.4	11.4
	4.00	18	51.4	51.4	62.9
	5.00	13	37.1	37.1	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

VAR00032

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	14.3	14.3	14.3
	3.00	6	17.1	17.1	31.4
	4.00	18	51.4	51.4	82.9
	5.00	6	17.1	17.1	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

VAR00033

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	5.7	5.7	5.7
	4.00	29	82.9	82.9	88.6
	5.00	4	11.4	11.4	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

VAR00034

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	5	14.3	14.3	14.3
	4.00	22	62.9	62.9	77.1
	5.00	8	22.9	22.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

VAR00035

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	5.7	5.7	5.7
	4.00	24	68.6	68.6	74.3
	5.00	9	25.7	25.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

VAR00036

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	8.6	8.6	8.6
	3.00	5	14.3	14.3	22.9
	4.00	23	65.7	65.7	88.6
	5.00	4	11.4	11.4	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

VAR00037

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	14.3	14.3	14.3
	3.00	5	14.3	14.3	28.6
	4.00	18	51.4	51.4	80.0
	5.00	7	20.0	20.0	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

VAR00038

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	5	14.3	14.3	14.3
	4.00	24	68.6	68.6	82.9
	5.00	6	17.1	17.1	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

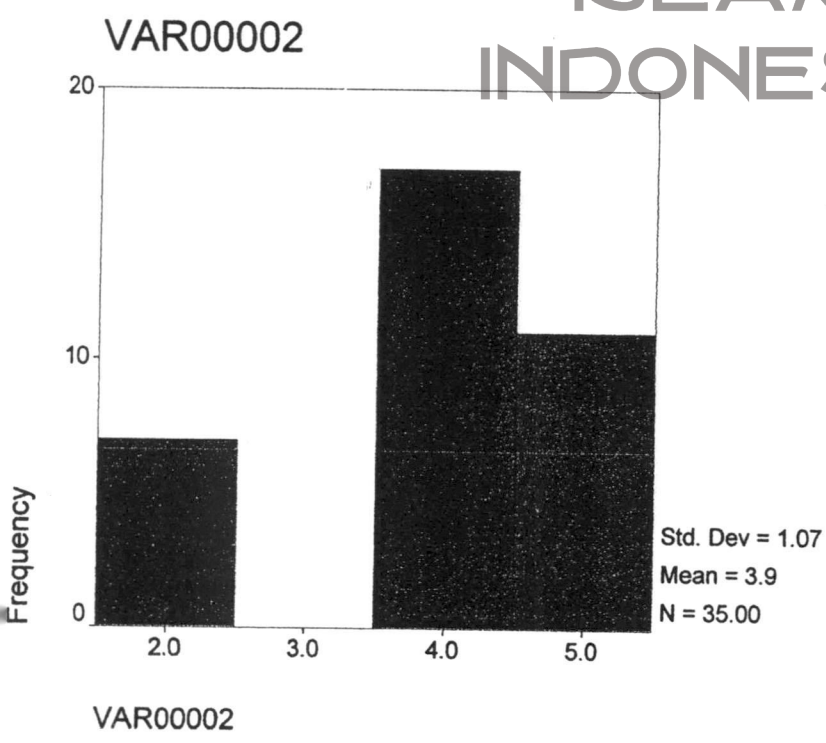
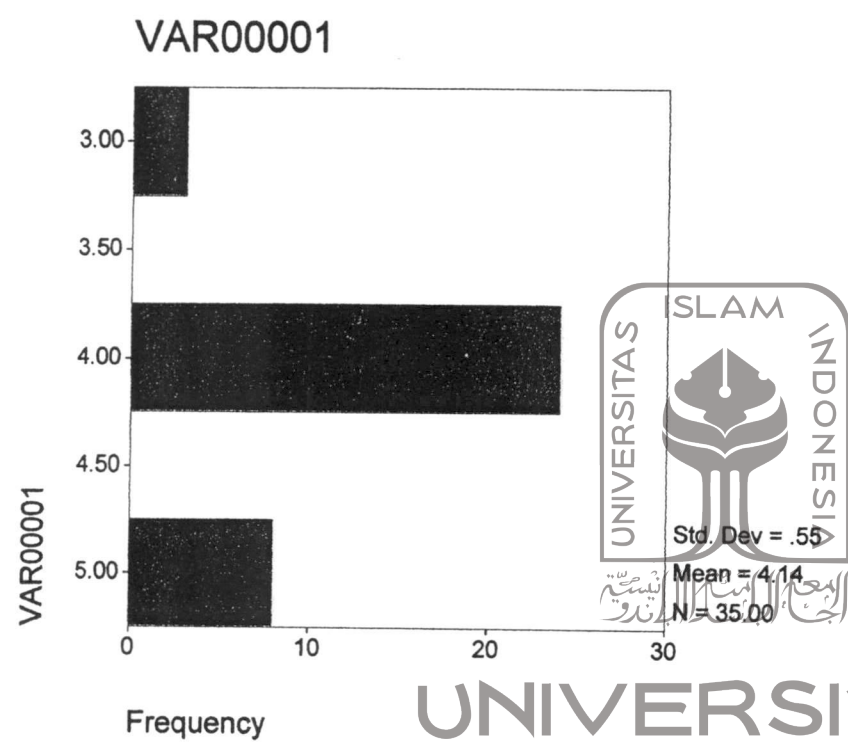
VAR00039

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	8.6	8.6	8.6
	4.00	25	71.4	71.4	80.0
	5.00	7	20.0	20.0	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

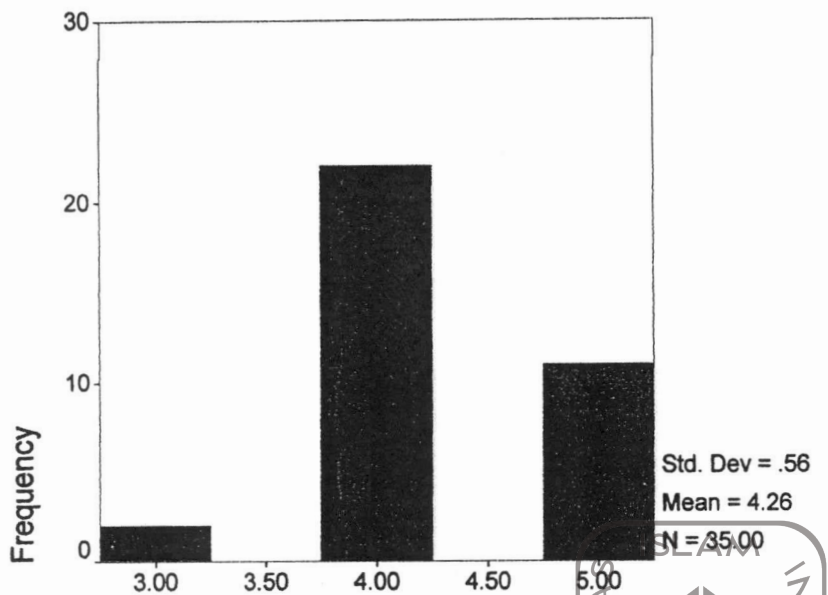
VAR00040

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	5.7	5.7	5.7
	3.00	5	14.3	14.3	20.0
	4.00	22	62.9	62.9	82.9
	5.00	6	17.1	17.1	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Diagram Hasil Angket
Kemampuan Manajemen Kepala Sekolah dalam Perspektif Pengembangan MBS
MA Nurul Ulum Munjungan Trenggalek

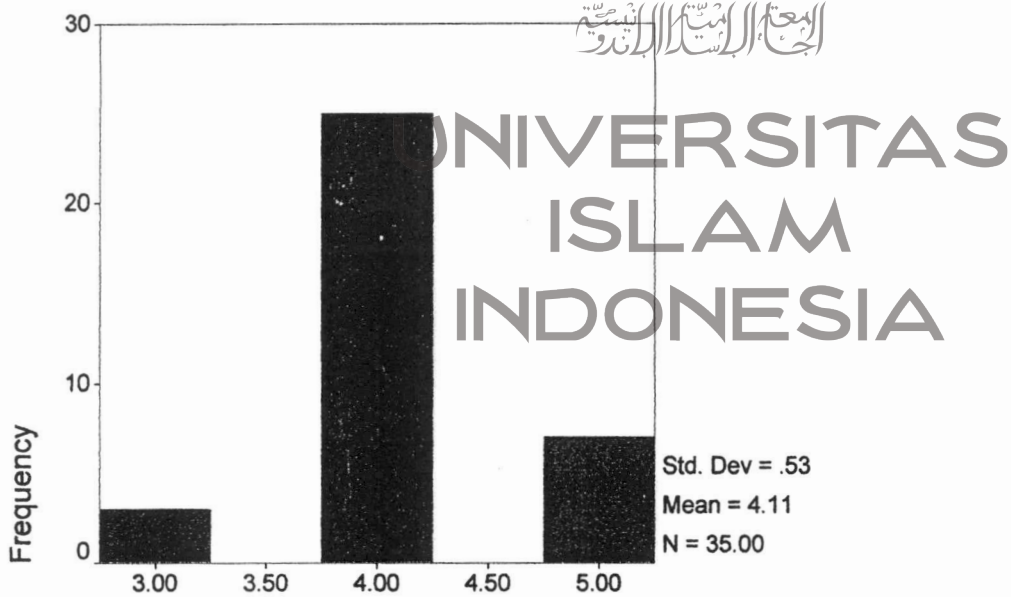


VAR00003



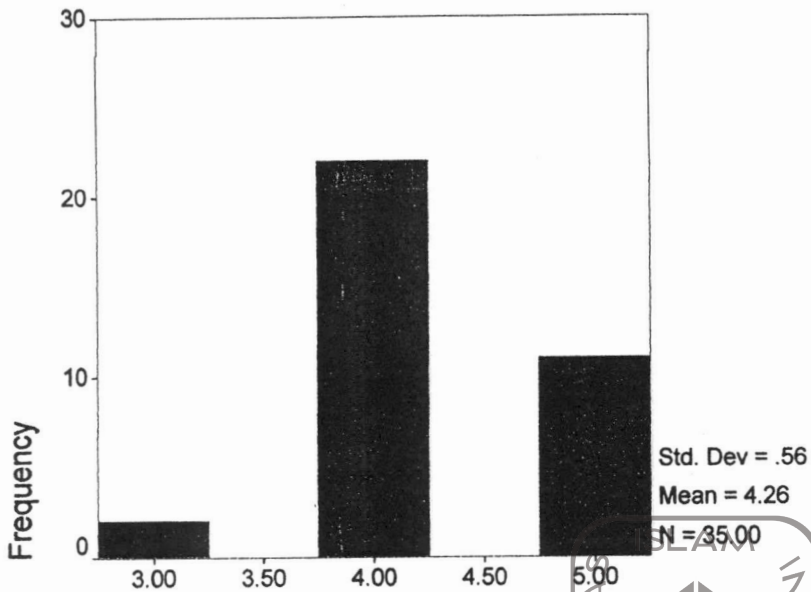
VAR00003

VAR00004



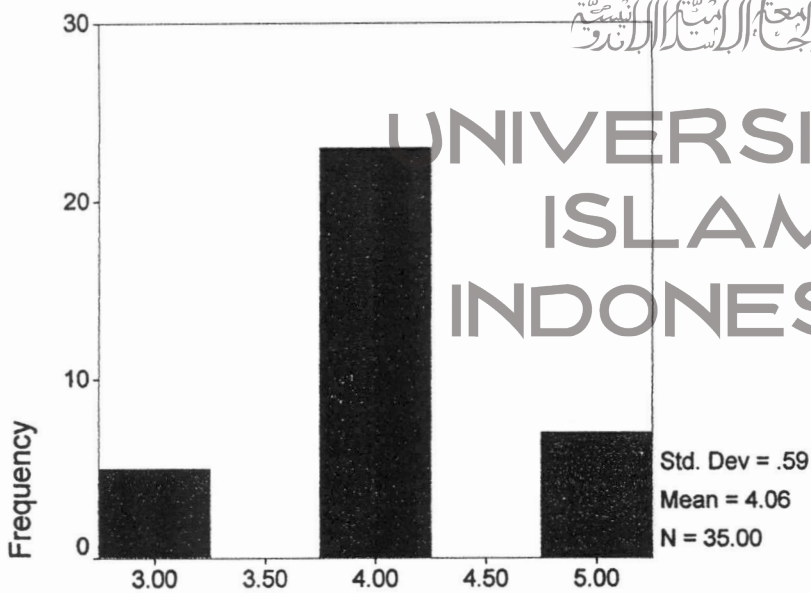
VAR00004

VAR00005



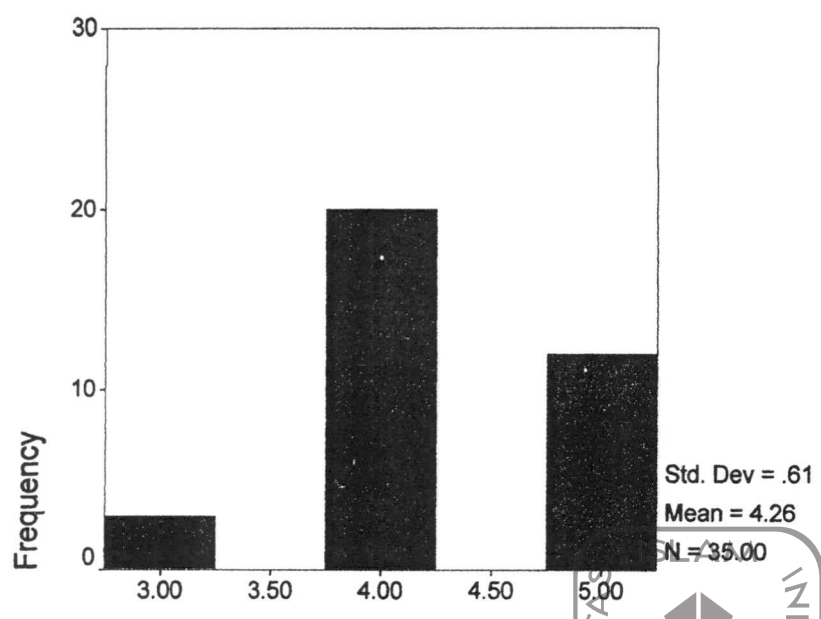
VAR00005

VAR00006



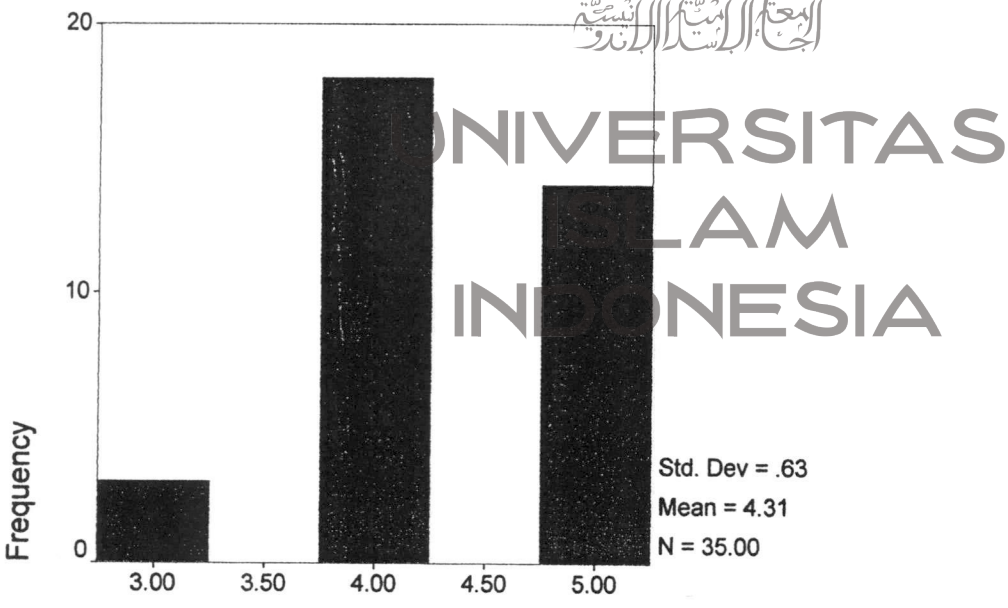
VAR00006

VAR00007



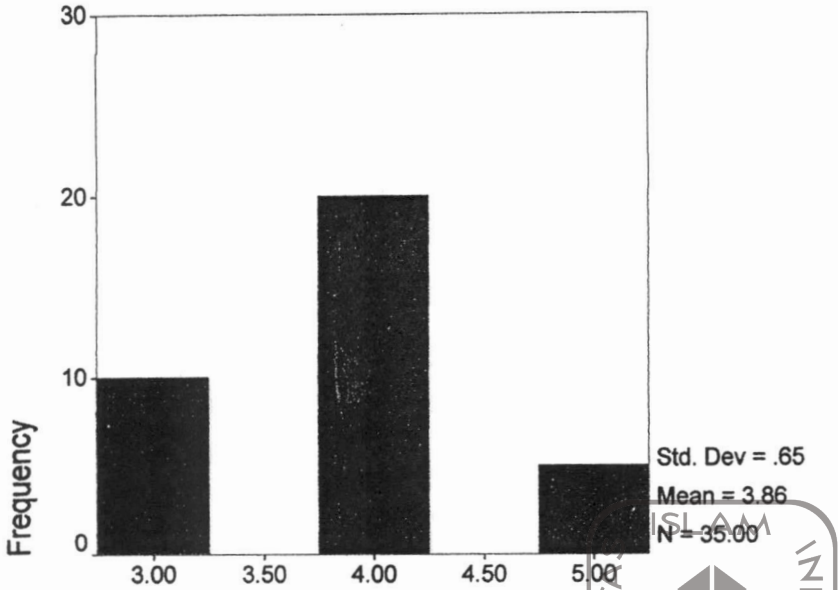
VAR00007

VAR00008



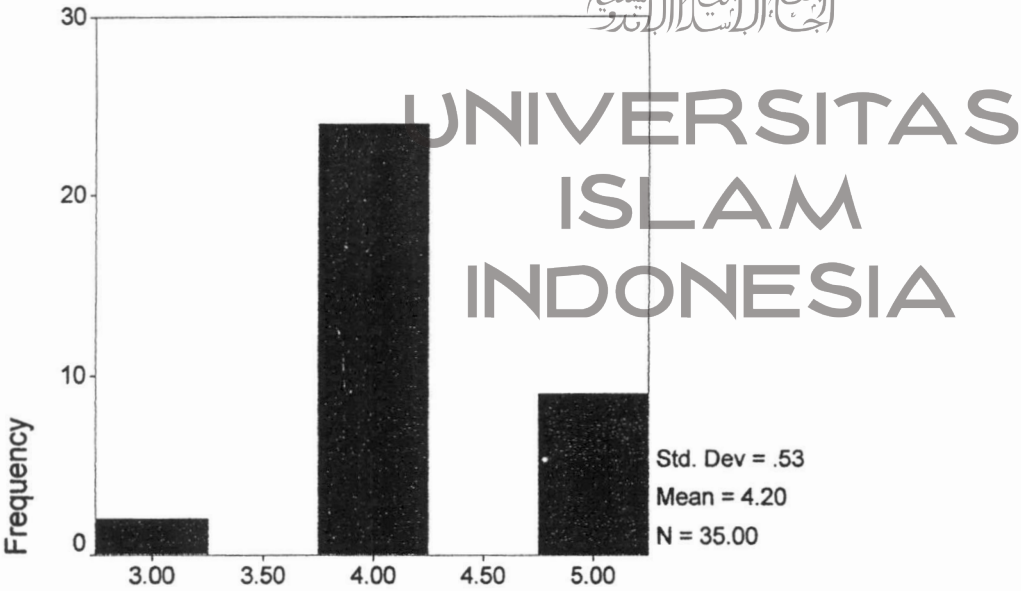
VAR00008

VAR00009



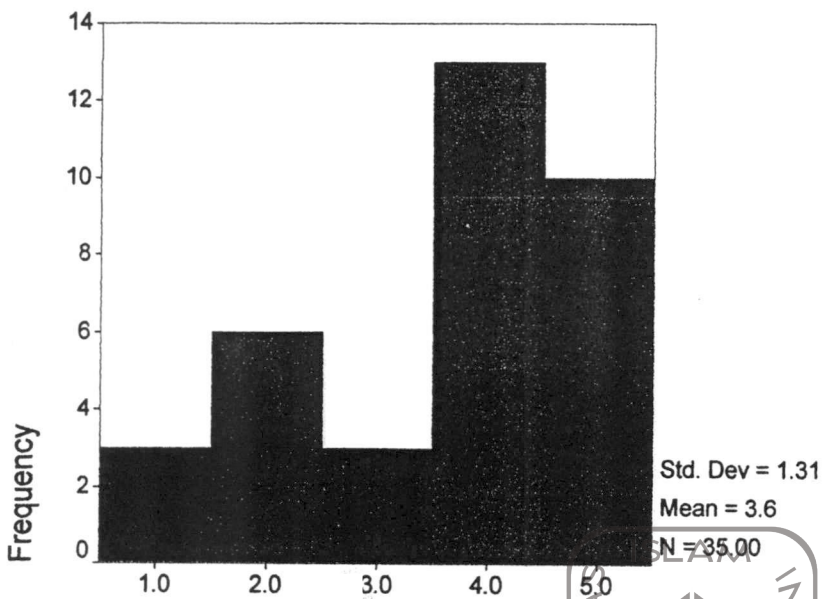
VAR00009

VAR00010



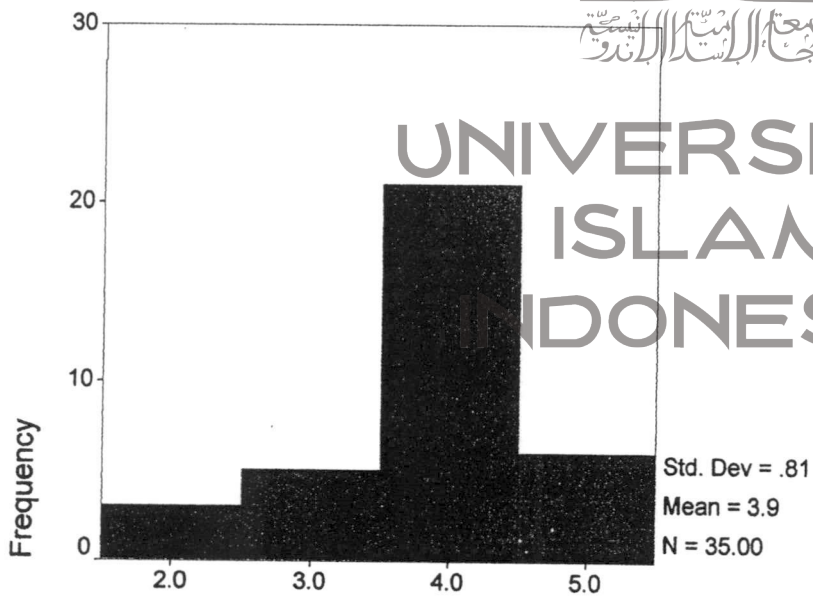
VAR00010

VAR00011



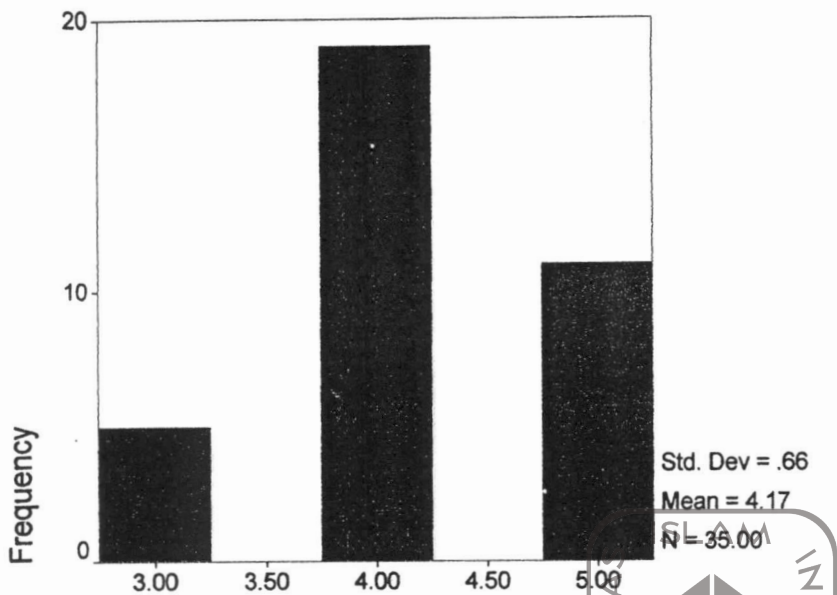
VAR00011

VAR00012



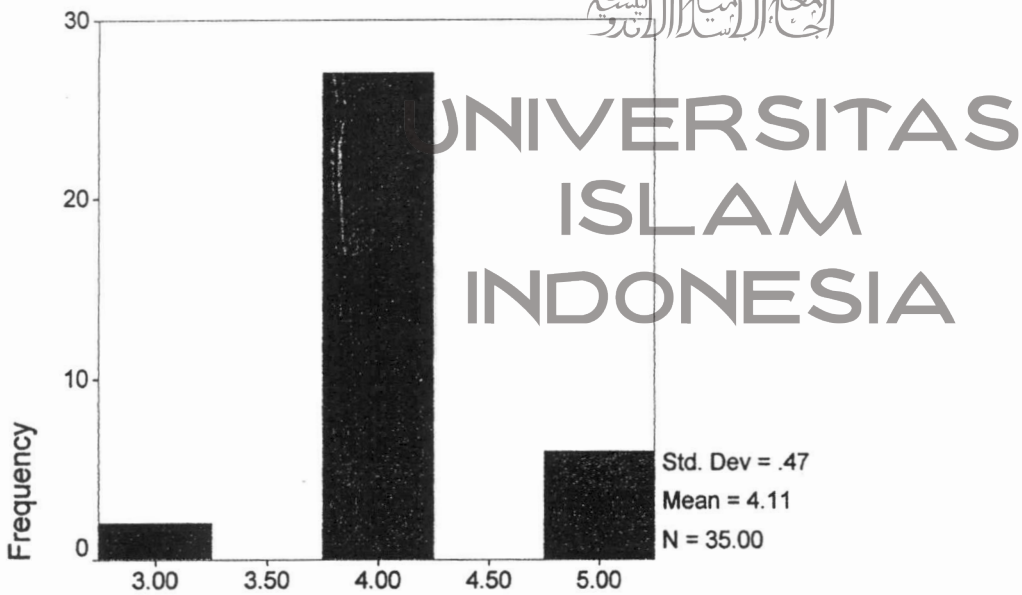
VAR00012

VAR00013



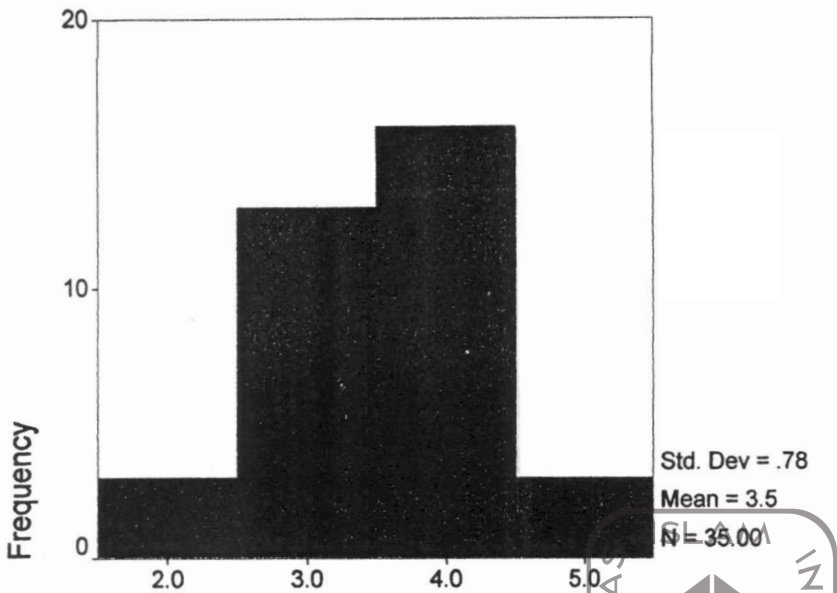
VAR00013

VAR00014



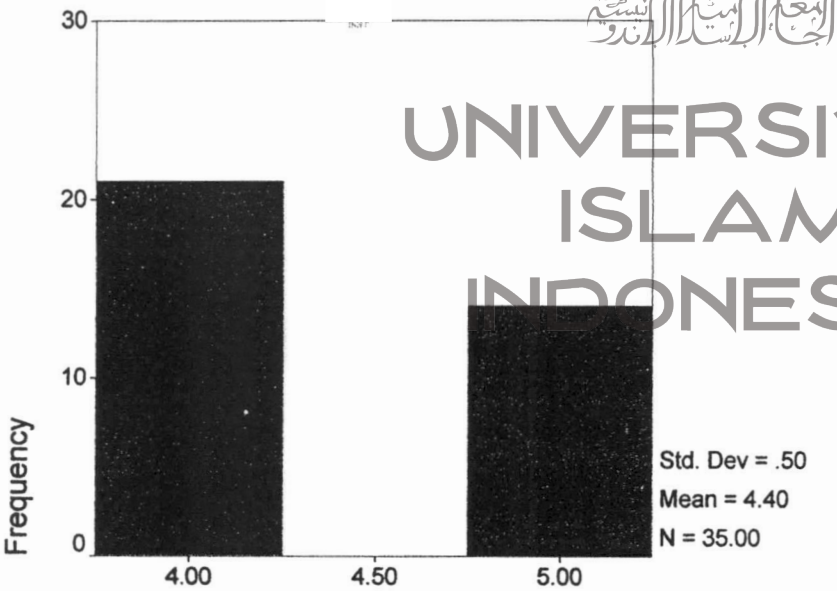
VAR00014

VAR00015



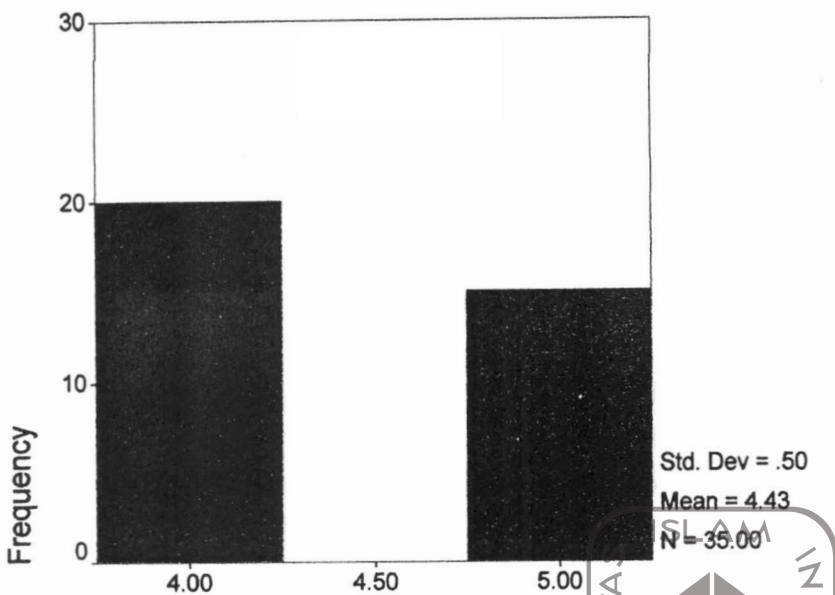
VAR00015

VAR00016



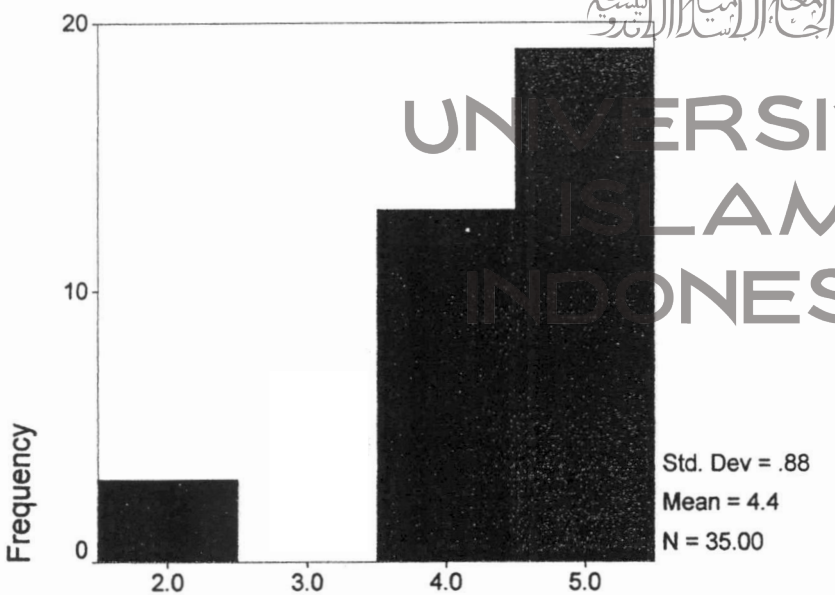
VAR00016

VAR00017



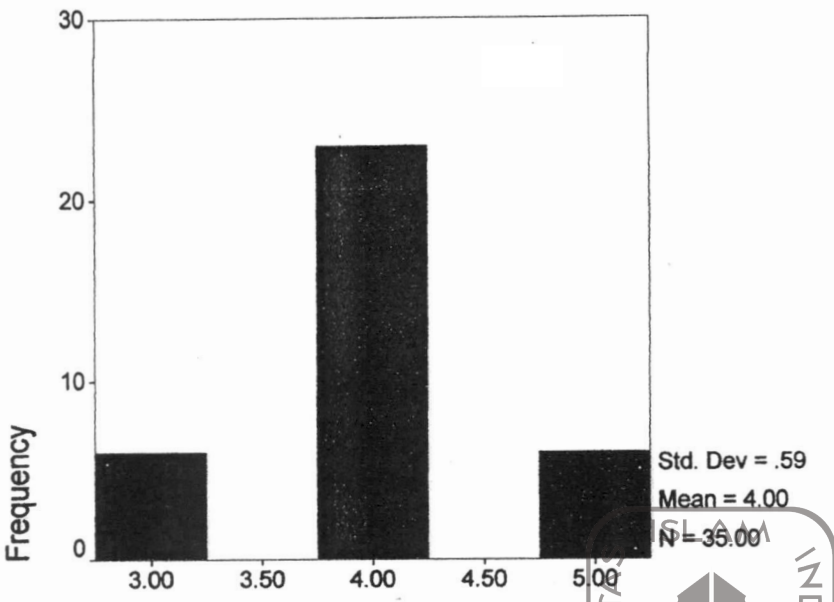
VAR00017

VAR00018



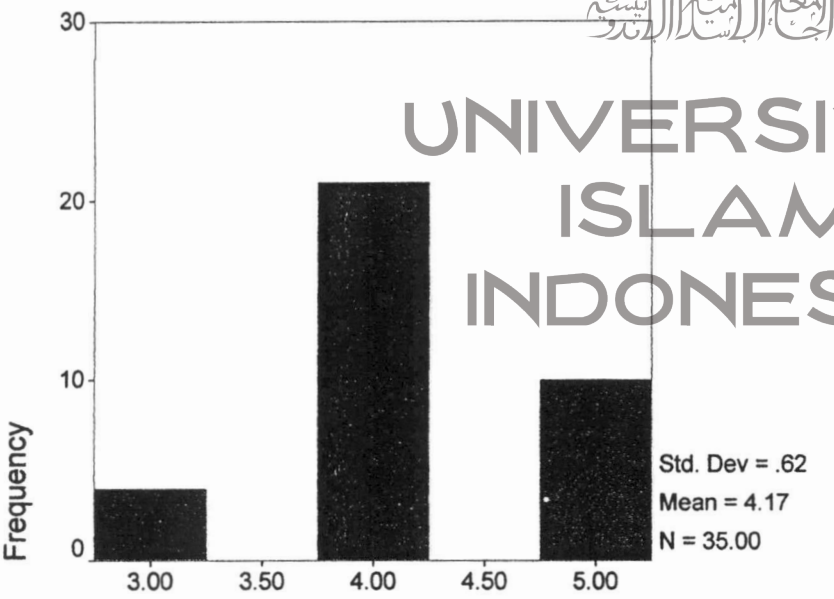
VAR00018

VAR00019

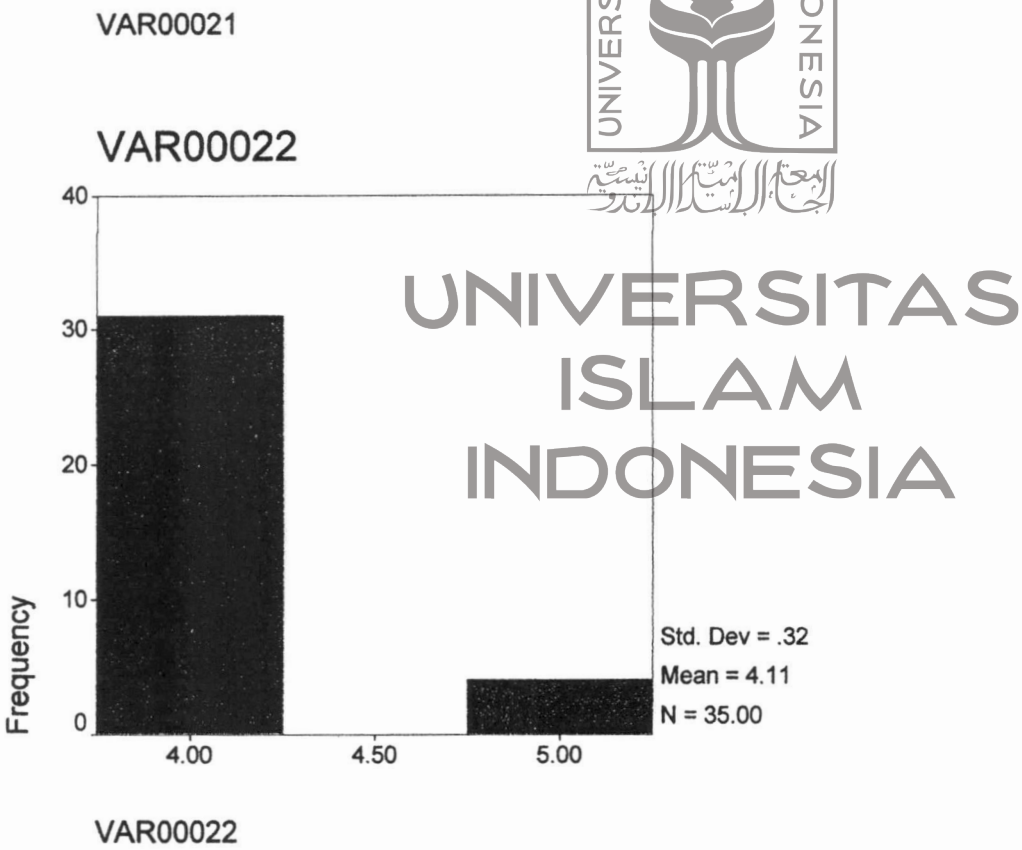
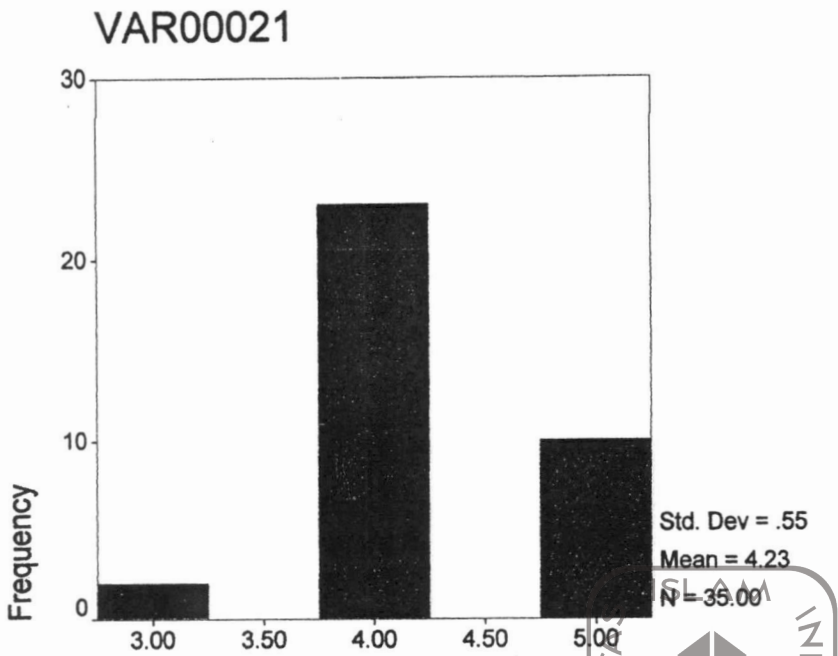


VAR00019

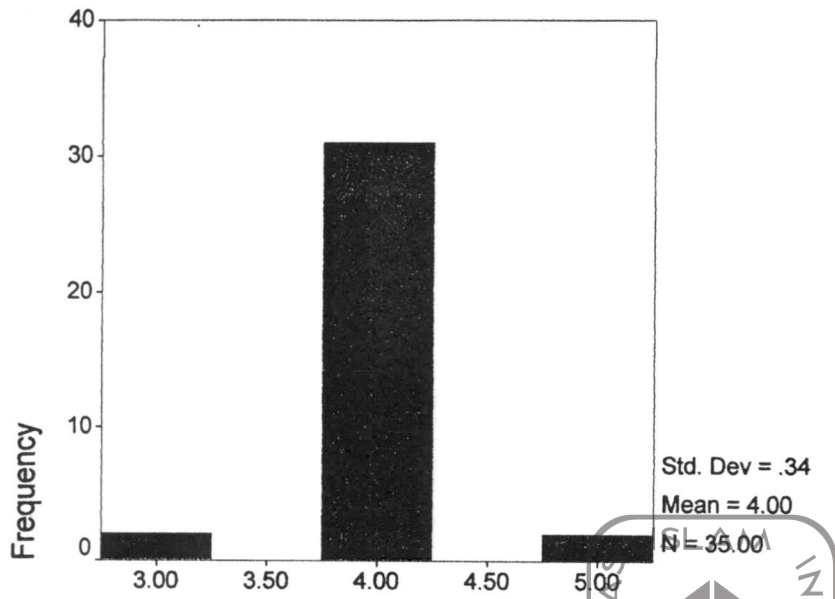
VAR00020



VAR00020

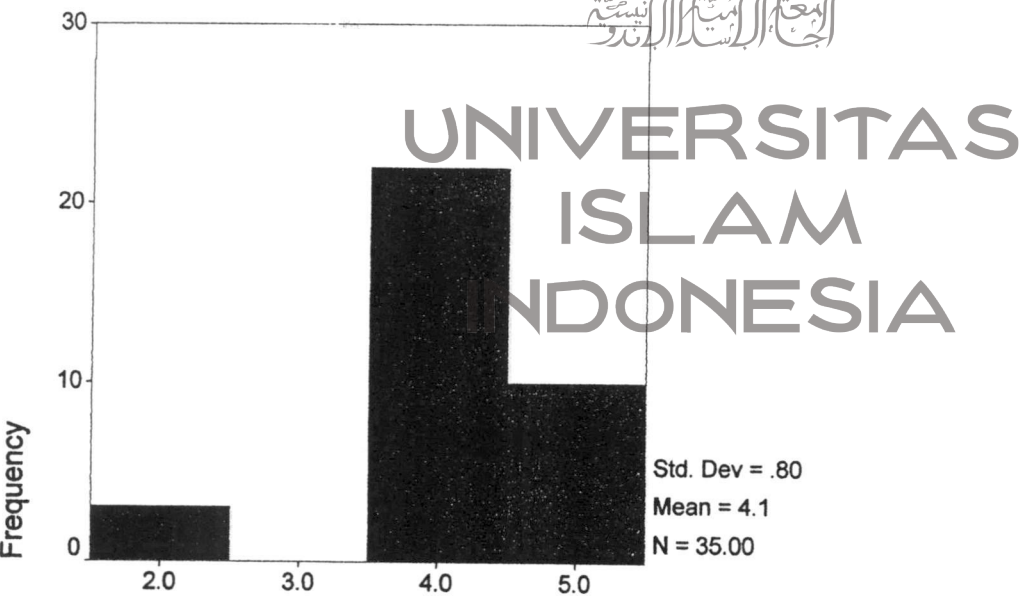


VAR00023



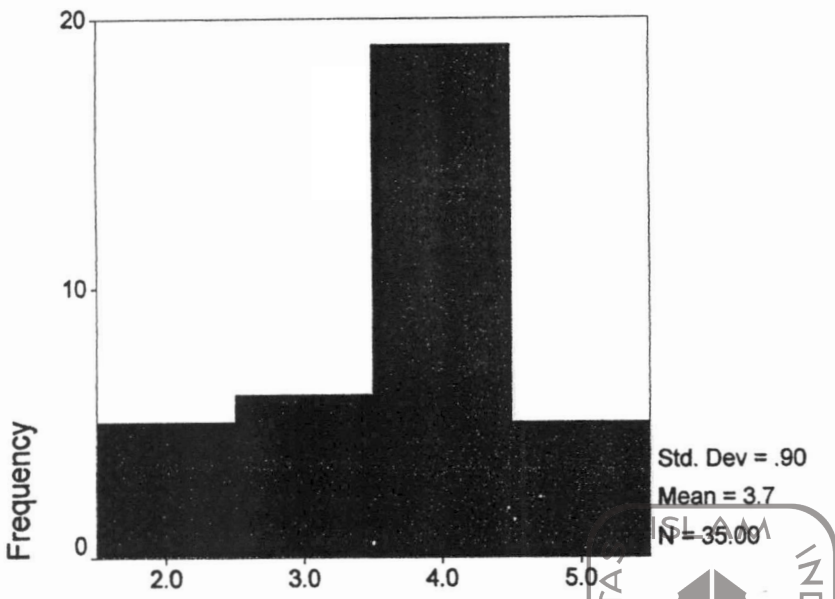
VAR00023

VAR00024



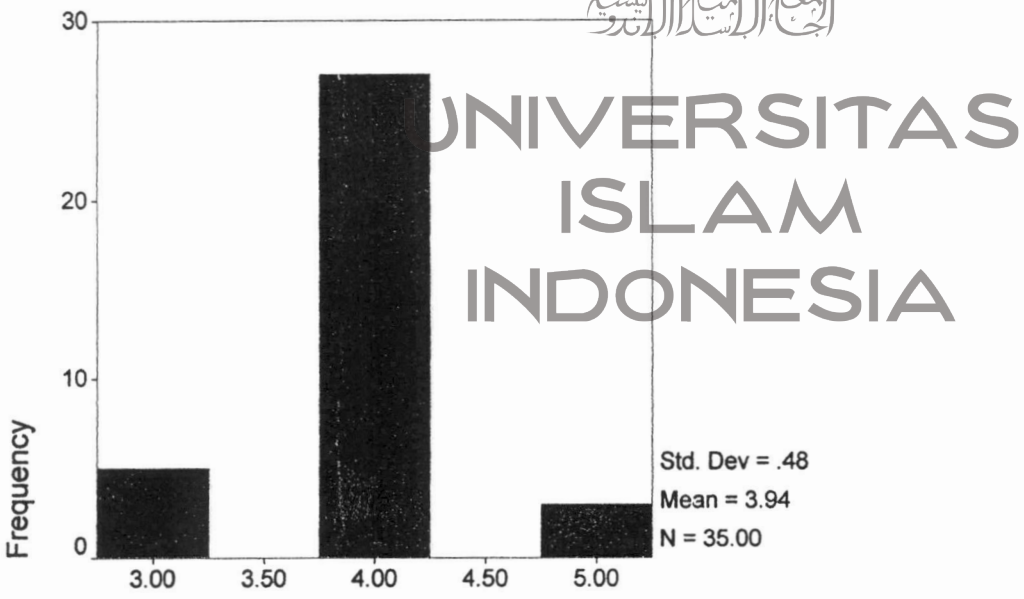
VAR00024

VAR00025



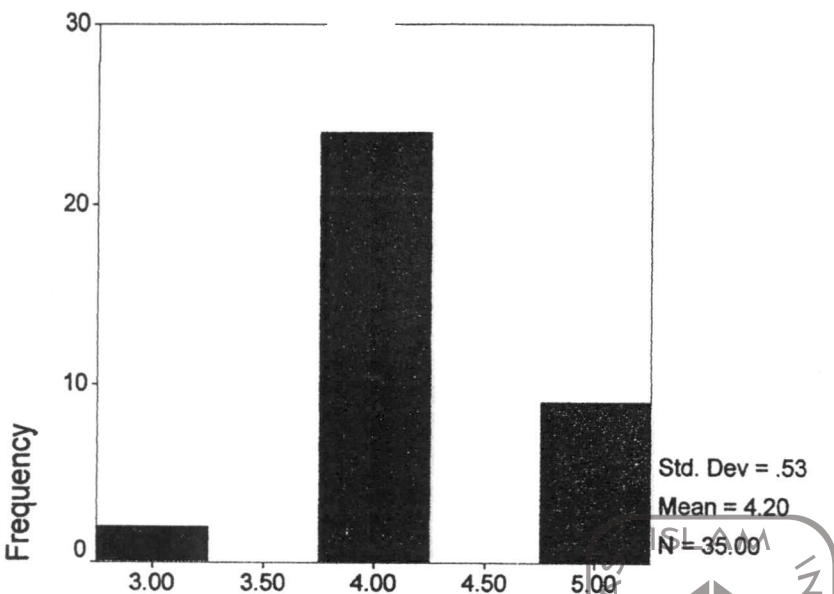
VAR00025

VAR00026



VAR00026

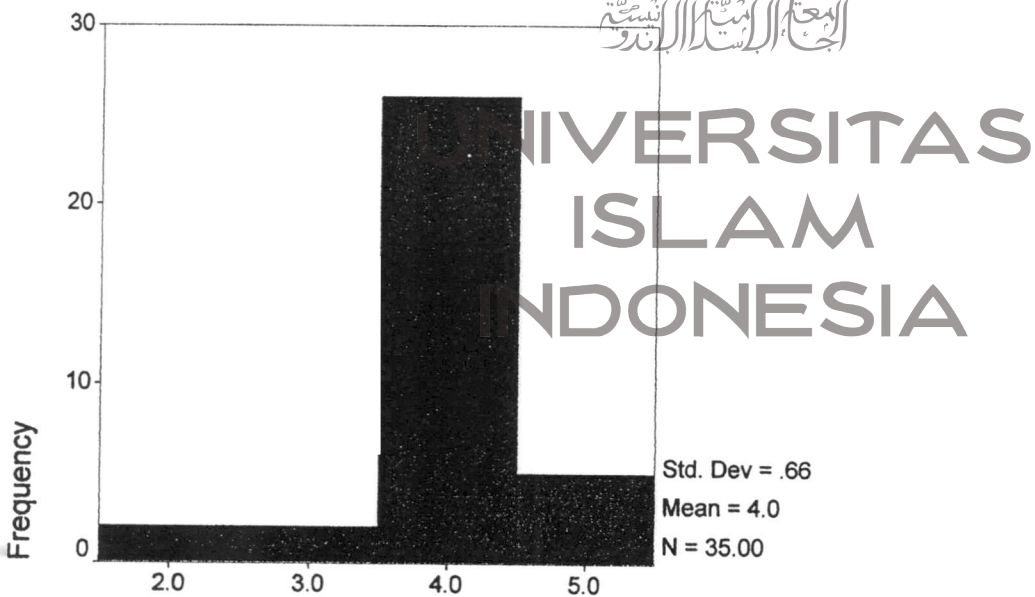
VAR00027



VAR00027

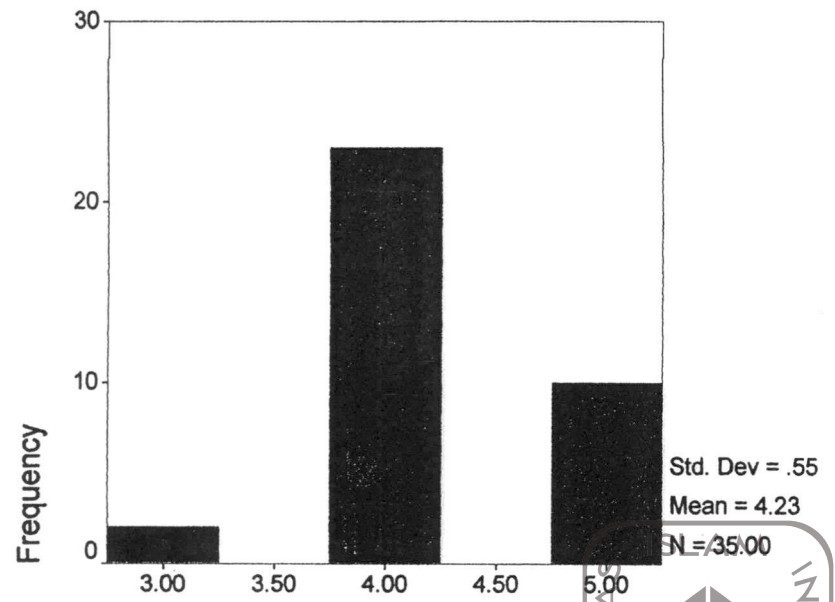


VAR00028



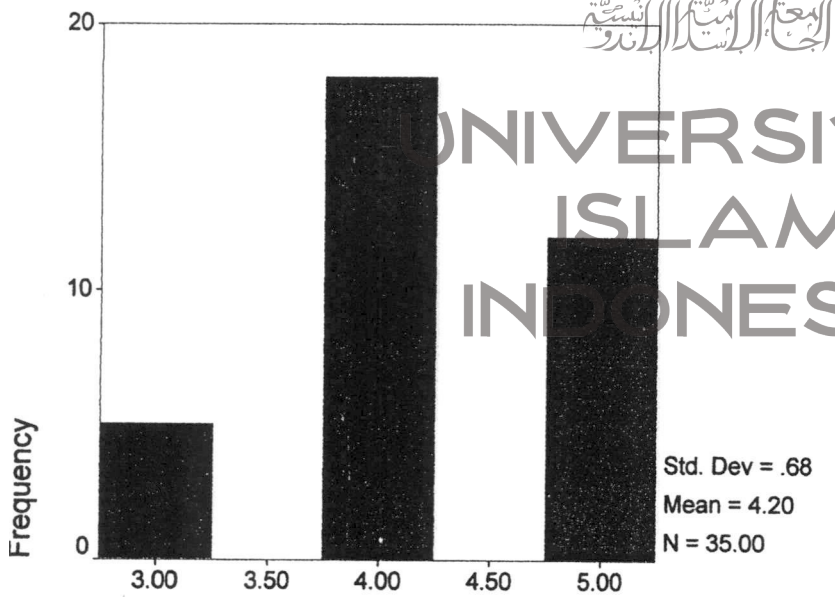
VAR00028

VAR00029



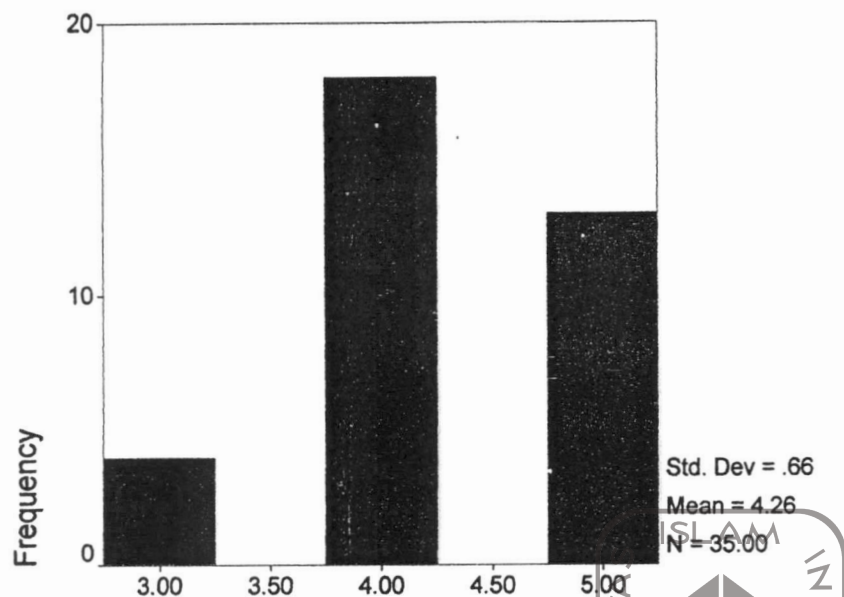
VAR00029

VAR00030



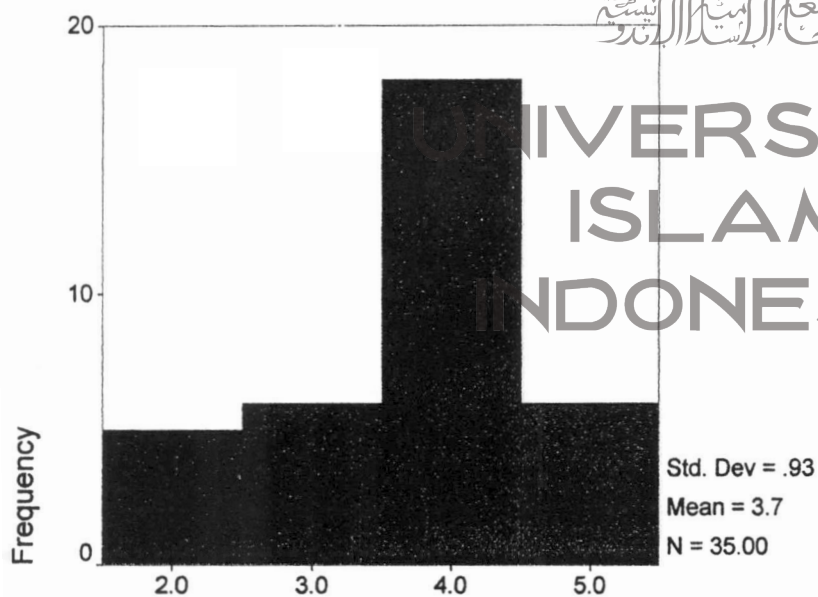
VAR00030

VAR00031



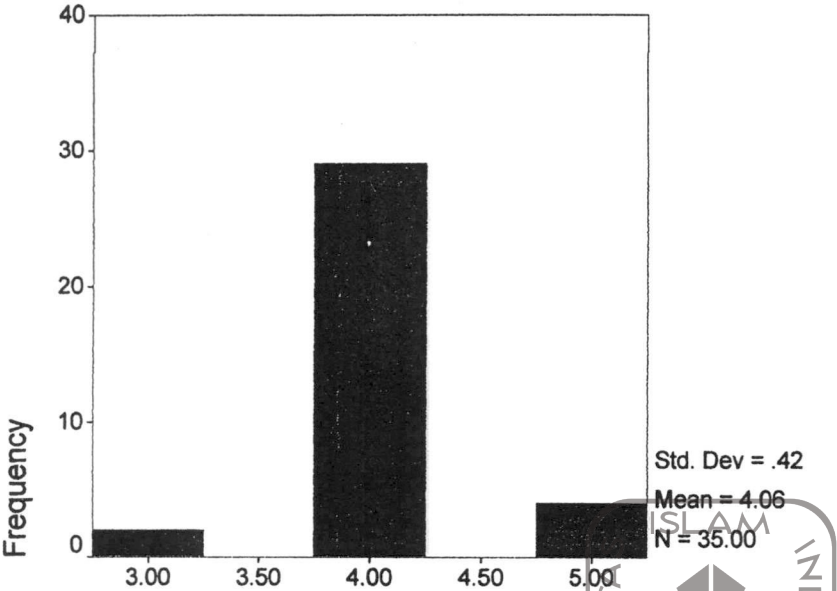
VAR00031

VAR00032



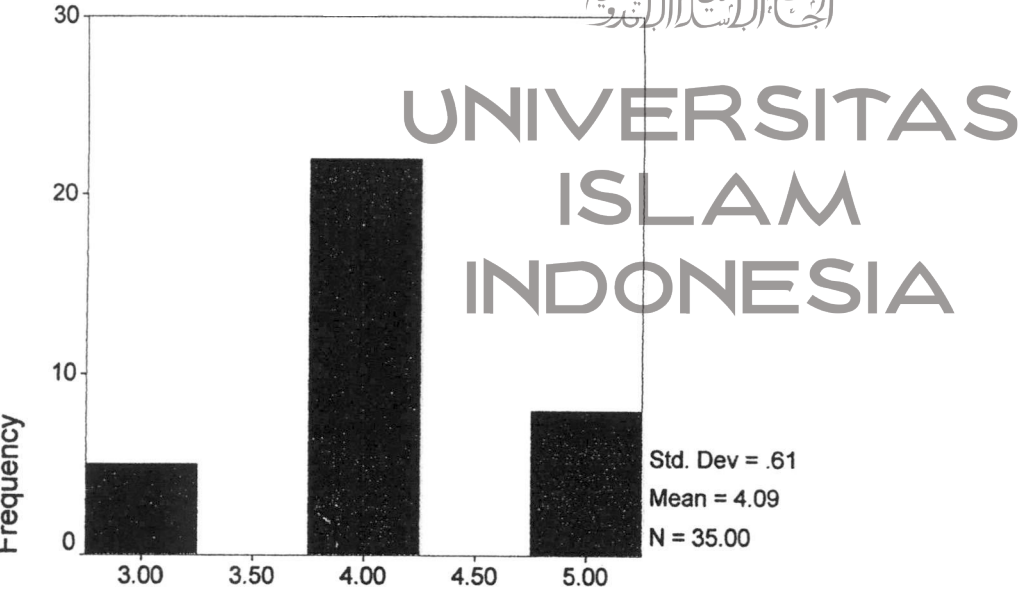
VAR00032

VAR00033



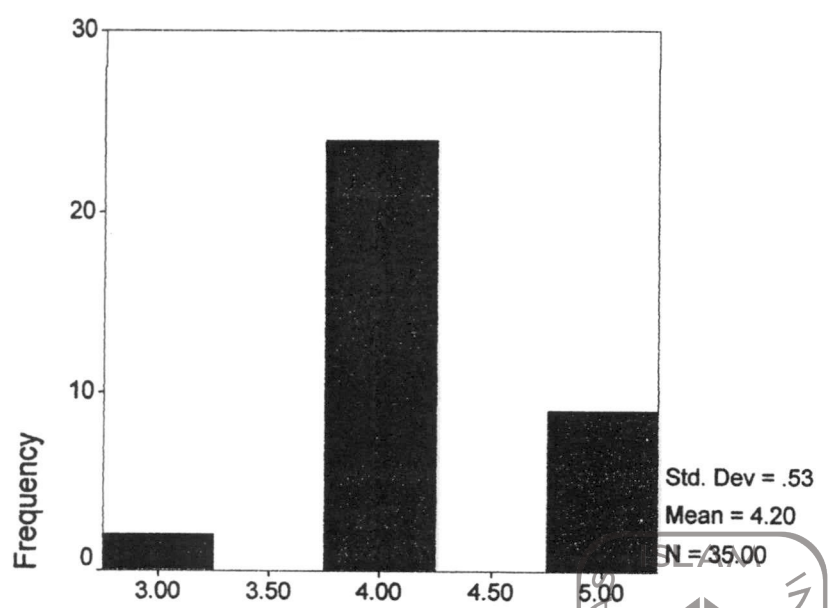
VAR00033

VAR00034



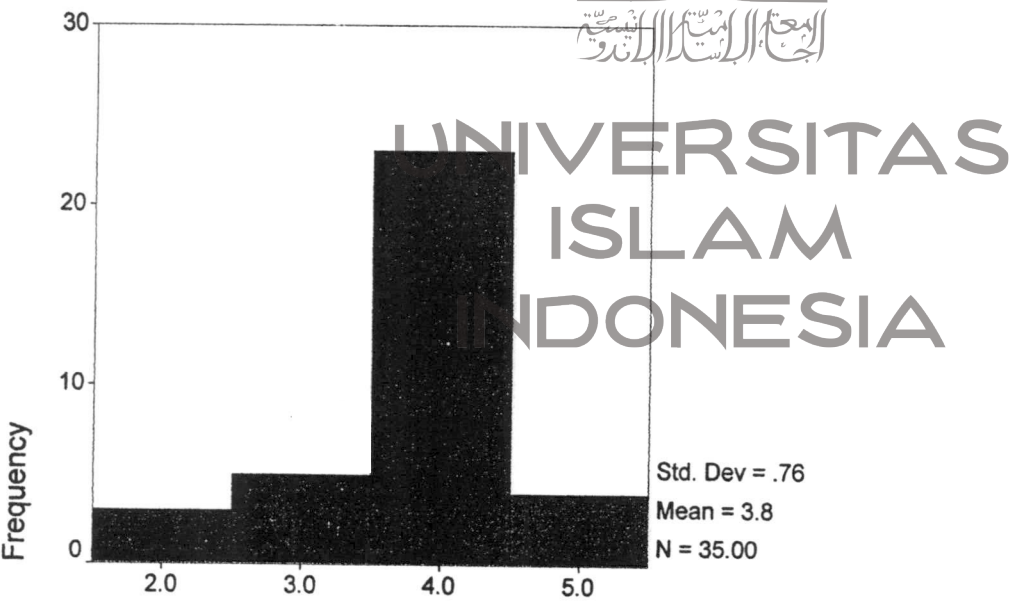
VAR00034

VAR00035



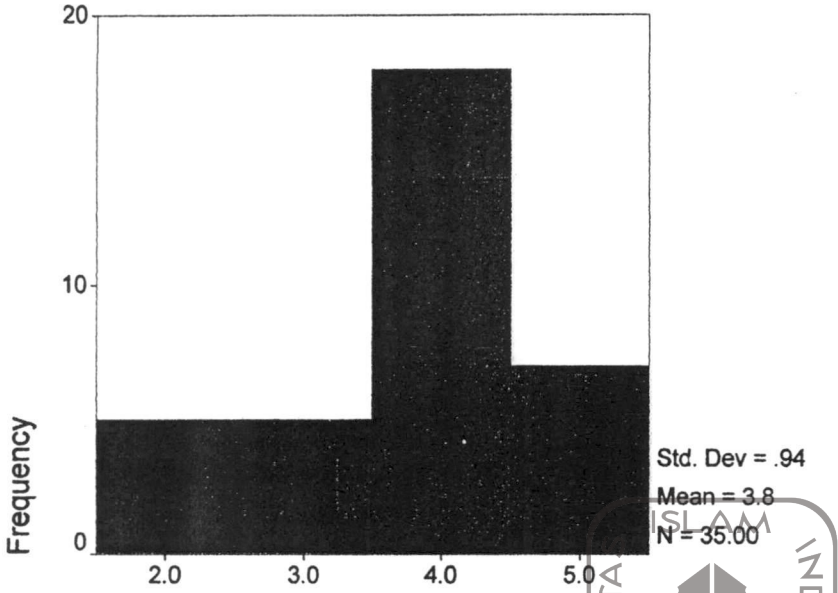
VAR00035

VAR00036



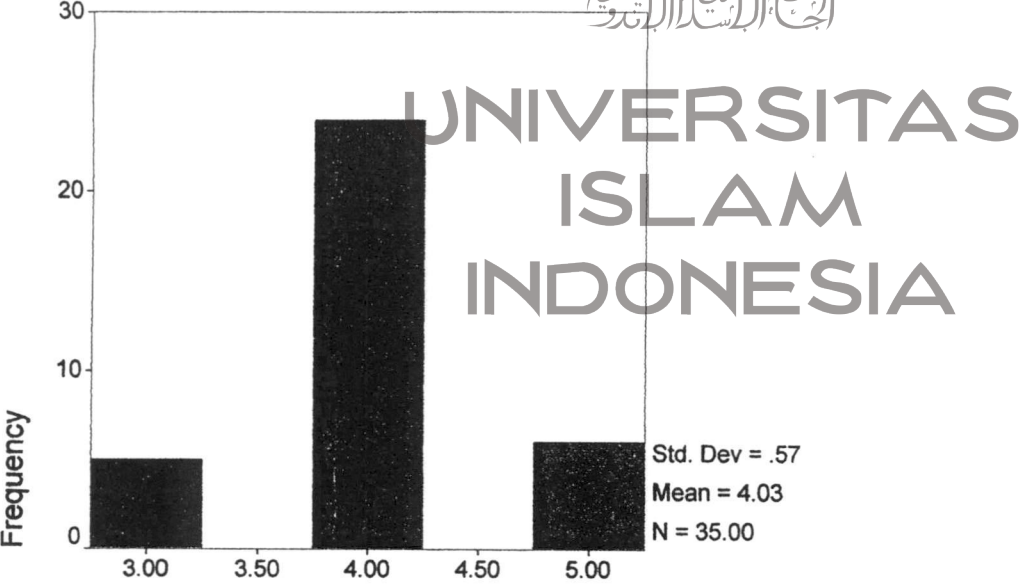
VAR00036

VAR00037



VAR00037

VAR00038



VAR00038

Undang-undang Otonomi daerah. Jakarta : Sinar Grafika. 1999

Ustman, Ahmad, Abdurrahman, ***Manahij al Bahs Alwiyy wa Thuruqu Kitabat al Rasa'il al jami'iyah***, Khartboun : Dar Jam'ah Ifriqiya, 1995

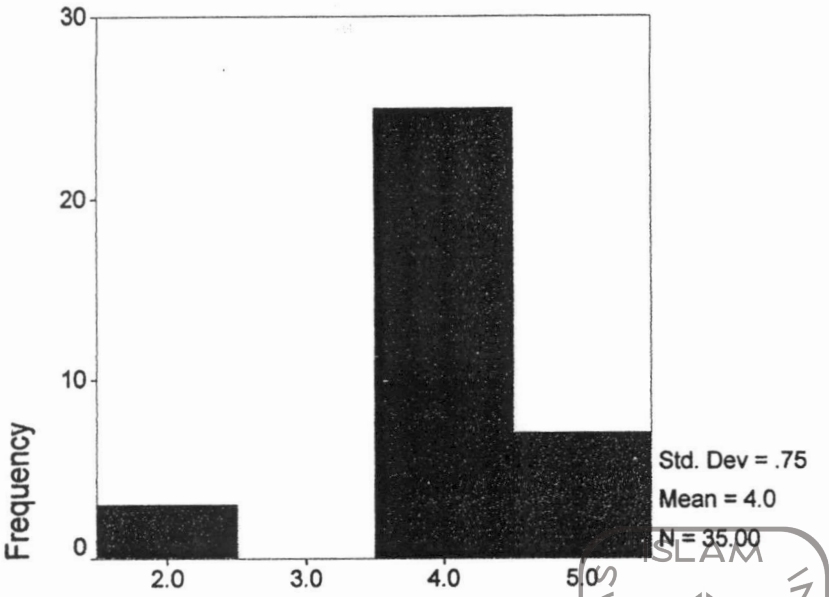
UU RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.

Wahid, Marzuki,dkk, (ed.), ***Pesantren Masa Depan***, Bandung : Pustaka Hidayah, 1999.



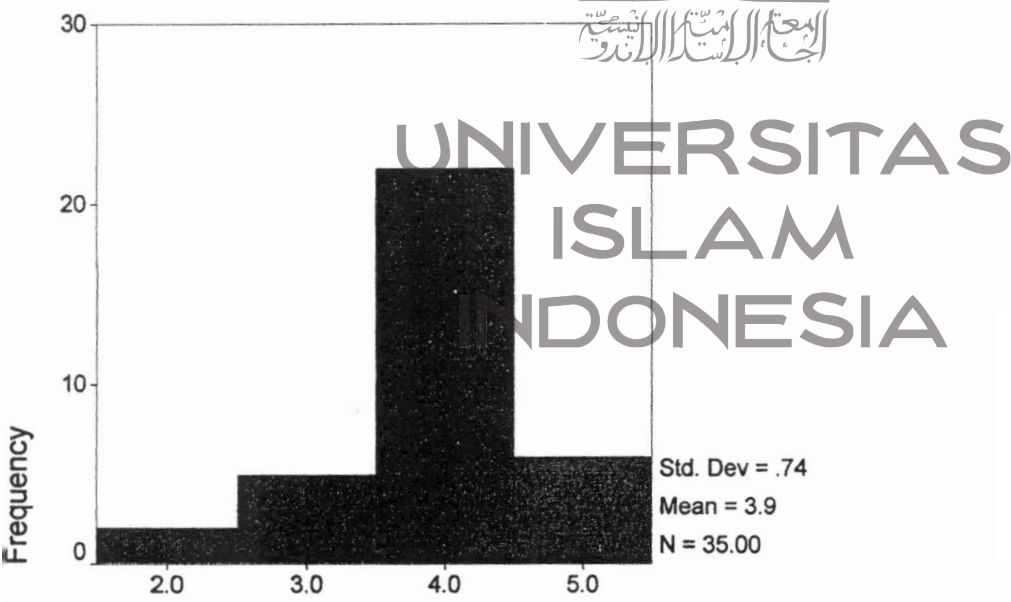
UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

VAR00039



VAR00039

VAR00040



VAR00040