

**KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN BERBASIS
SEKOLAH (MBS) DI SMP PLUS “DARUSSALAM”
LAWANG MALANG**

SKRIPSI

Oleh:

Mistiningsih

04110051



**JURUSAN PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG**

2009

**KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN BERBASIS
SEKOLAH (MBS) DI SMP PLUS “DARUSSALAM”
LAWANG MALANG**

SKRIPSI

**Diajukan Kepada Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Guna Memperoleh Gelar
Strata Satu Sarjana Pendidikan Islam (S.Pd.I)**

Oleh:

Mistiningsih

04110051



**JURUSAN PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG
2009**

LEMBAR PERSETUJUAN
KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN BERBASIS
SEKOLAH (MBS) DI SMP PLUS “DARUSSALAM”
LAWANG MALANG

SKRIPSI

Oleh:
Mistiningsih
NIM. 04110051

Telah disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

Drs. H. Farid Hasyim, M.Ag
NIP. 150 214 978

Tanggal 14 Januari 2009

Mengetahui,
Ketua Jurusan Pendidikan Agama Islam

Drs. Moh. Padil, M. Pd.I
NIP 150 267 235

**KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN BERBASIS
SEKOLAH (MBS) DI SMP PLUS “DARUSSALAM”
LAWANG MALANG**

SKRIPSI

Oleh:

Mistiningsih (04110051)

telah dipertahankan di depan dewan penguji
dan telah dinyatakan diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Sarjana Pendidikan Islam (S.Pd I)

Tanggal: 17 Januari 2009

Panitia Ujian

Ketua Sidang,

Penguji Utama,

Drs. H. Farid Hasyim, M.Ag
NIP. 150 214 978

Prof. Dr. H. M. Djunaidi Ghony
NIP. 150 042 031

Sekretaris Sidang,

Pembimbing,

Drs. A. Zuhdi
NIP. 150 275 611

Drs. H. Farid Hasyim, M.Ag
NIP. 150 214 978

Mengesahkan,
Dekan Fakultas Tarbiyah UIN Malang

Prof. Dr. H. Muhammad Djunaidi Ghony
NIP. 150 042 031

PERSEMBAHAN

Dari relung hati yang terdalam
Ku ucap beribu syukur atas nikmat-Mu Ya Allah
Yang telah memberiku kekuatan dalam setiap langkah
Sholawat serta salam saya haturkan kepada Rasulullah SAW yang telah
memberiku kebanggaan dengan menjadi salah satu dari umatnya yang terpilih .

Kupersembahkan karya tulis ini untuk
Ayahku Sukimin dan Ibunda Tiami tercinta
yang setiap saat selalu bersujud dan berdoa kepada Allah SWT,
serta senantiasa mendukung dan memberiku kekuatan untuk terus berjuang
Nenekku Warimah yang selalu memberi dukungan moral dan spiritual yang
merupakan cahaya bagiku untuk terus mengembangkan karya ini

Kakakku tersayang
Ja'far Shodiq dan Siti Mufrodah, Hariyono dan Siti Mufidah
beserta Lailatus Sholichah, mereka yang selalu membimbingku kearah
kebaikan dan memberi kebahagiaan serta keceriahan dalam hidupku
Tak lupa si kecil keponaanku yang imut and smart
Adisty Yashinta Nuriyah Azka dan Achmad Royhan Mujafar Khilmy
kau buat hidupku makin semangat.

MOTTO

مَهْسَفْنَا بِمَا أَوْرِيغِي تَحْمُوقِبَا مَرِيغِي لِأَنَّ اللَّهَ إِذَا

Artinya: “Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan suatu kaum, sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri”
*(QS. 13:11)**

* Departemen Agama RI. 2005. *Mushaf Al-Qur'an Terjemah*, Bandung: Penerbit CV Diponegoro, Cetakan ke 10, hlm. 199

Drs. H. Farid Hasyim, M.Ag
Dosen Fakultas Tarbiyah
Universitas Islam Negeri Malang

NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal : Skripsi Mistiningsih
Lamp : 4 (Empat) Eksemplar

Malang, 14 Januari 2009

Kepada Yth.

Dekan Fakultas Tarbiyah UIN Malang
di

Malang

Assalamu'alaikum Wr.WB.

Sesudah melakukan beberapa kali bimbingan, baik dari segi isi, bahasa maupun tehnik penulisan, dan setelah membaca skripsi mahasiswa tersebut di bawah ini :

Nama : Mistiningsih

NIM : 04110051

Jurusan : Pendidikan Agama Islam

Judul skripsi : *Kepemimpinan Dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMP Plus "Darussalam" Lawang Malang*

Maka selaku Pembimbing, kami berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah layak diajukan untuk diujikan.

Demikian, mohon dimaklumi adanya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Pembimbing,

Drs. H. Farid Hasyim, M.Ag
NIP. 150 214 978

SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan, bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain., kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Malang, 14 Januari 2009
Penulis

Mistiningsih
04110051

KATA PENGANTAR



Segala puji dan syukur kehadiran Allah SWT Dzat yang maha berilmu di atas mereka yang merasa diri berilmu, serta pencipta Maha Sempurna di atas segala yang dianggap sempurna oleh cipta-duga, rekayasa-logika, dusta terpola. Teriring desakan rasa rindu menggebu ungkapkan sholawat serta salam tertuju kepada Rasulullah Saw Insan termulia yang telah menghabiskan waktu hanya untuk menuntun umat pengikutnya ke arah keselamatan hidup.

Adapun benar skripsi sulit untuk dapat terwujud manakala penulis tidak dapat dukungan dari berbagai pihak, baik berupa saran maupun kritik, lebih-lebih bantuan yang bersifat moral. Karena itulah sepatutnya diucapkan terimakasih yang tak terhingga, terutama penulis tujukan kepada yang terhormat :

1. Bapak Sukimin dan Ibunda Tiami tercinta yang selalu memberi dukungan materiil dan spirituil, serta doa dan kasih sayang yang tiada tara. Doa dan ucapan terima kasih juga penulis ucapkan kepada semua keluarga besarku yang selalu menjadi sumber inspirasi dan senantiasa mengilhami serta memotivasi jiwa ini untuk terus berkarya.
2. Bapak Prof. Dr. H. Imam Suprayogo, selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Malang.
3. Bapak Prof. Dr. H. Muhammad Djunaidi Ghony, selaku Dekan Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri (UIN) Malang.
4. Bapak Drs. Moh. Padil M.Pd.I, selaku Ketua Jurusan Pendidikan Agama Islam Universitas Islam Negeri (UIN) Malang.

5. Bapak Drs. H. Farid Hasyim, M.Ag, selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan pengarahan dan kontribusi pengetahuan dalam menyelesaikan tugas skripsi ini.
6. Bapak Wagy S.Pd, selaku Kepala Sekolah yang telah banyak memberikan kontribusi pengetahuan serta pencerahan spiritual bagi penulis.
7. Seluruh guru dan staf SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang, yang telah memberi dukungan kepada penulis dalam rangka menyusun skripsi ini.
8. Untuk teman-teman kampus tercinta di UIN Malang angkatan 2004 yang namanya tidak mungkin penulis sebutkan satu-persatu.
9. Kepada seluruh pihak yang telah memberi bantuan moral dan spritual sehingga penulisan skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

Pada akhirnya, kepada Allah jualah dimohon damba dan asa, semoga kebaikan dan pertolongan yang penulis dapatkan, khususnya dalam penyelesaian skripsi ini mendapatkan balasan yang sempurna dari Allah SWT.

Amin Yaa Robbal ‘Alamin

Malang, 14 Januari 2009

Penulis

DAFTAR TABEL

- TABEL 4.1 : Data Guru SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang.
- TABEL 4.2 : Data Siswa SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang.
- TABEL 4.3 : Data Presrasi yang Pernah Diraih SMP Plus “Darussalam”
Lawang Malang
- TABEL 4.4 : Data Sarana dan Prasarana SMP Plus “Darussalam” Lawang
Malang

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR 4.1: Struktur Organisasi SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang

GAMBAR 4.2: Struktur Organisasi Pengurus Yayasan “Darussalam” Lawang
Malang

DAFTAR LAMPIRAN-LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Bukti Konsultasi
- Lampiran 2 : Surat Izin Penelitian
- Lampiran 3 : Surat Keterangan Penelitian
- Lampiran 4 : Pedoman Wawancara (Interview)

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGAJUAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
NOTA DINAS	vii
SURAT PERNYATAAN	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
DAFTAR ISI	xiv
ABSTRAK	xvii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	7
D. Kegunaan Penelitian	7
E. Ruang Lingkup	8
F. Sistematika Pembahasan	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
1. Kajian Tentang Konsep Menejemen Berbasis Sekolah (MBS)	
a. Pengertian MBS	11
b. Tujuan MBS.....	15
c. Prinsip-prinsip MBS.....	19
d. Komponen-komponen MBS.....	22
e. Karakteristik MBS	30

2. Kepemimpinan	38
a. Pengertian Kepemimpinan	38
b. Tugas dan Tanggung Jawab dalam Kepemimpinan	41
3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).....	45
a. Faktor Pendukung dalam MBS.....	45
b. Faktor Penghambat dalam MBS	51

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Dan Jenis Penelitian	55
B. Kehadiran Peneliti	57
C. Lokasi Penelitian	58
D. Sumber Data	58
E. Prosedur dan Pengumpulan Data	59
F. Analisis Data	61
G. Pengecekan Keabsahan Data	61
H. Tahap-tahap Penelitian	62

BAB IV PAPARAN DATA DAN ANALISIS DATA

A. Latar Belakang Obyek Penelitian

1. Sejarah singkat SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang...	64
2. Profil SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang.....	65
3. Visi, misi dan tujuan SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang.....	66
4. Lokasi SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang.....	67
5. Kondisi SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang.....	68
6. Prestasi yang pernah diraih SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang	74
7. Sarana dan prasarana SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang.....	75

B. Paparan Hasil Penelitian

1. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang	78
---	----

2. Tugas dan tanggung jawab kepemimpinan dalam (MBS) di SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang87
3. Faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan dalam MBS di SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang90

BAB V PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

- A. Manajemen Berbasis sekolah di SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang 97
- B. Tugas dan tanggung jawab kepemimpinan dalam (MBS) di SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang105
- C. Faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan dalam MBS di SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang 107

. BAB VI PENUTUP

- A. Kesimpulan 114
- B. Saran 116

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

Abstrak

Mistiningsih. 2008. Kepemimpinan Dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang. Skripsi, Pendidikan Agama Islam. Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri Malang. Pembimbing: Drs. H. Farid Hasyim, MAG.

Pemberian otonomi yang luas pada sekolah merupakan kepedulian pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di masyarakat serta upaya peningkatan mutu pendidikan secara umum. Dalam kerangka inilah, MBS tampil sebagai alternatif paradigma baru manajemen pendidikan yang ditawarkan. MBS merupakan suatu konsep yang menawarkan otonomi pada sekolah untuk menentukan kebijakan sekolah dalam rangka meningkatkan mutu, efisiensi dan pemerataan pendidikan agar dapat mengakomodasi keinginan masyarakat setempat serta menjalin kerjasama yang erat antara sekolah, masyarakat dan pemerintah.

Berangkat dari permasalahan di atas, maka secara umum permasalahan yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini yaitu, bagaimana Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang, bagaimana tugas dan tanggung jawab kepemimpinan dalam MBS di SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang, faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat kepemimpinan dalam MBS di SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang. Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui secara jelas MBS di SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang, untuk mengetahui tugas dan tanggung jawab kepemimpinan dalam MBS di SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang, untuk mengetahui faktor-faktor yang menjadi pendukung dan penghambat kepemimpinan dalam MBS di SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang.

Penelitian yang dilakukan ini termasuk dalam penelitian deskriptif kualitatif. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan adalah metode observasi, wawancara dan dokumentasi. Adapun sumber data yang diperoleh meliputi sumber data pustaka yang diambil dari berbagai literatur yang berkaitan dengan data lapangan yang terdiri dari dokumen sekolah, profil sekolah, hasil wawancara dan hasil observasi yang dilakukan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang dapat diterapkan meskipun tidak sepenuhnya. Hal ini semua karena adanya dukungan dari dewan pendidikan, dewan guru, stakeholder dalam empat pokok manajemen yaitu: perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan pengorganisasian. Tugas dan tanggung jawab kepemimpinan dalam Manajemen Berbasis Sekolah yang ada di SMP Plus “Darussalam” Lawang seperti manajemen kurikulum dan program pengajaran, Manajemen tenaga kependidikan, Manajemen kesiswaan, Manajemen keuangan, Manajemen sarana dan prasarana, Manajemen hubungan masyarakat. Dengan adanya beberapa program atau kegiatan pada masing-masing komponen MBS di SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang sudah ada peningkatan walaupun masih

ada yang kurang atau belum terpenuhi semuanya. Sedangkan yang menjadi faktor pendukungnya adalah disana terdapat adanya kekompakan dan semangat juang yang tinggi dari sebagian besar elemen-elemen yang ada di sekolah mulai dari SDM guru, karyawan, sarana prasarana guna lebih meningkatkan kualitas pendidikan. Faktor pendukung inilah yang menjadi penunjang pelaksanaan Kepemimpinan dalam Manajemen Berbasis Sekolah. Akan tetapi selain adanya faktor pendukung, kepemimpinan dalam Manajemen Berbasis sekolah di SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang ada juga faktor penghambatnya antara lain: dari pendidik, dana, sarana dan prasarana, dan partisipasi masyarakat.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Manajemen Berbasis Sekolah

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sekolah pada dasarnya merupakan suatu lembaga pendidikan, yang berdiri sendiri maupun terkait dengan instansi di atasnya, yang harus dikelola secara profesional sehingga mampu menghasilkan lulusan yang berkualitas.¹ Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu dan teknologi, yang ditunjukkan dengan pernyataan politik dalam Garis-Garis Besar Haluan Negara (GBHN). Hal tersebut diharapkan dapat dijadikan landasan dalam pengembangan pendidikan di Indonesia yang berkualitas dan berkelanjutan, baik secara makro, meso, maupun mikro. Kerangka makro erat kaitannya dengan upaya politik yang saat ini sedang ramai dibicarakan yaitu desentralisasi kewenangan dari pemerintah ke pusat daerah, aspek mesonya berkaitan dengan kebijakan daerah tingkat provinsi sampai ke tingkat kabupaten, sedangkan aspek mikro melibatkan seluruh sektor dan lembaga pendidikan yang paling bawah, tetapi terdepan dalam pelaksanaannya, yaitu sekolah.

Sedangkan kepemimpinan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam Manajemen Berbasis Sekolah. Kepemimpinan berkaitan dengan masalah kepala sekolah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan

¹ Hadiyanto. *Mencari sosok desentralisasi manajemen pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004). Hlm. 65-66

pertemuan secara efektif dengan para guru dengan situasi yang kondusif. Perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Perilaku instrumental merupakan tugas-tugas yang diorientasikan dan secara langsung diklarifikasi dalam peranan dan tugas-tugas para guru, sebagai guru dan sebagai kelompok. Perilaku pemimpin yang positif dapat mendorong kelompok dalam mengarahkan dan memotivasi individu untuk bekerja sama dalam kelompok dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.²

Pemberian otonomi yang luas pada sekolah merupakan kepedulian pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di masyarakat serta upaya peningkatan mutu pendidikan secara umum. Pemberian otonomi ini menuntut pendekatan manajemen yang lebih kondusif di sekolah agar dapat mengakomodasi seluruh keinginan sekaligus memberdayakan berbagai komponen masyarakat secara efektif, guna mendukung kemajuan dan sistem yang ada di sekolah. Dalam kerangka inilah, MBS tampil sebagai alternatif paradigma baru manajemen pendidikan yang ditawarkan. MBS merupakan suatu konsep yang menawarkan otonomi pada sekolah untuk menentukan kebijakan sekolah dalam rangka meningkatkan mutu, efisiensi dan pemerataan pendidikan agar dapat mengakomodasi keinginan masyarakat setempat serta menjalin kerjasama yang erat antara sekolah, masyarakat dan pemerintah.

² E. Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Rosyda, 2002). Hlm. 107

BPPN dan Bank Dunia (1999) memberi peringatan bahwa MBS merupakan bentuk alternatif sekolah dalam program desentralisasi di bidang pendidikan, yang ditandai oleh otonomi luas di tingkat sekolah, partisipasi masyarakat dan dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar sekolah dapat leluasa mengelola sumber daya dengan mengalokasikannya sesuai prioritas kebutuhan serta tanggap terhadap kebutuhan masyarakat setempat. Partisipasi masyarakat dituntut agar lebih memahami pendidikan, membantu, serta mengontrol pengelolaan pendidikan. Dalam konsep ini sudah dituntut untuk memiliki tanggung jawab yang tinggi, baik kepada orang tua, masyarakat maupun pemerintah.³

Depdikbud juga mengemukakan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah merupakan suatu penawaran bagi sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan lebih memadai bagi peserta didik. Otonomi dalam pengelolaan pendidikan merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staf, menawarkan partisipasi langsung kepada kelompok-kelompok terkait dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan. Otonomi sekolah juga berperan dalam menampung konsensus umum tentang pemberdayaan sekolah, yang meyakini bahwa untuk meningkatkan kualitas pendidikan sedapat mungkin keputusan seharusnya dibuat oleh mereka yang berada di garis depan (*line staf*), yang bertanggung jawab secara langsung terhadap pelaksanaan kebijakan, dan yang terkena akibat-akibat dari kebijakan tersebut, yaitu guru dan kepala sekolah.

³ Ibid, Hlm. 11

Tujuan utama MBS adalah meningkatkan efisiensi, mutu dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya yang ada, partisipasi masyarakat, dan penyederhanaan birokrasi. Peningkatan mutu diperoleh melalui partisipasi orang tua, kelenturan pengelolaan sekolah, peningkatan profesionalisme guru, adanya hadiah dan hukuman sebagai kontrol serta hal lain yang dapat menumbuhkembangkan suasana yang kondusif. Pemerataan pendidikan tampak pada tumbuhnya partisipasi masyarakat terutama yang mampu dan peduli sementara yang kurang mampu akan menjadi tanggung jawab pemerintah.⁴

Sebenarnya tujuan utama MBS diatas itu telah tertuang di dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang SISDIKNAS butir (c): Bahwa Sistem Pendidikan Nasional harus mampu menjamin pemerataan kesempatan pendidikan, peningkatan mutu, serta relevansi dan efisiensi manajemen pendidikan untuk menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global sehingga perlu dilakukan perubahan pendidikan secara terencana, terarah, dan berkesinambungan.⁵

Disamping itu pula penjelasan tentang tujuan utama MBS tersebut telah tertuang dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional bab IV pasal 8 bagian ke tiga tentang hak dan kewajiban masyarakat, bab XI pasal 40 ayat 2 butir b tentang pendidik

⁴ E. Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Rosyda, 2002). Hlm. 11-14

⁵ Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, (Bandung: Citra Umbara, 2003) Hlm. 1-2

dan tenaga kependidikan dan bab XIV pasal 51 ayat 1 tentang pengelolaan pendidikan yang akan kami sebutkan di bawah ini:⁶

1. Pasal 8, bahwa masyarakat berhak berperan serta dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi program pendidikan.
2. Pasal 40 ayat 2 butir b, bahwa pelaksanaan pendidikan dan tenaga pendidikan berkewajiban mempunyai komitmen secara professional untuk meningkatkan mutu pendidikan.
3. Pasal 51 ayat 1, bahwa pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah.

Adapun MBS menuntut dukungan tenaga kerja yang terampil dan berkualitas agar dapat membangkitkan motivasi kerja yang lebih produktif dan memberdayakan otoritas daerah setempat, serta mengefisienkan sistem dan menghilangkan birokrasi yang tumpang tindih.

Dalam kaitannya dengan MBS seorang pemimpin lebih ditekankan pada pembinaan dan peningkatan kemampuan dan kinerja tenaga kependidikan di sekolah dalam melaksanakan tugas. Oleh karena itu, MBS memberi peluang kepada kepala sekolah sebagai pemimpin, guru dan peserta didik untuk melakukan inovasi dan improvisasi di sekolah, berkaitan dengan masalah kurikulum, pembelajaran, manajerial, dan lain sebagainya yang tumbuh dari aktivitas, kreativitas, dan profesionalisme yang dimiliki. Pelibatan masyarakat

⁶ Ibid. Hlm. 9, 28, 34

dalam dewan sekolah dibawah monitoring pemerintah, mendorong sekolah untuk lebih terbuka, demokratis dan bertanggung jawab. Pemberian kebebasan yang lebih luas memberi kemungkinan kepada sekolah untuk dapat menemukan jati dirinya dalam membina peserta didik, guru, dan petugas lain yang ada di sekolah.

Dari uraian-uraian pemikiran latar belakang inilah, penulis merasa tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul: **“KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS) DI SMP PLUS “DARUSSALAM” LAWANG MALANG”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang akan diungkap dalam skripsi ini adalah:

1. Bagaimana Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang ?
2. Bagaimana tugas dan tanggung jawab kepemimpinan dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang?
3. Faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat kepemimpinan dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang?

C. Tujuan Penulisan

Bertitik tolak dari rumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk mengetahui secara jelas Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang
2. Untuk mengetahui tugas dan tanggung jawab kepemimpinan dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang
3. Untuk mengetahui faktor-faktor yang menjadi pendukung dan penghambat kepemimpinan dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang.

D. Kegunaan Penelitian

Setelah tujuan penelitian tercapai, selanjutnya menentukan manfaat penelitian, baik untuk pengembangan teori bagi peneliti ataupun khalayak umum. Karena secara rinci guna penelitian dijadikan peta yang menggambarkan tentang suatu keadaan, sarana diagnosis mencari sebab akibat menyusun kebijakan.

Adapun dalam penelitian ini memiliki kegunaan sebagai berikut:

1. Bagi peneliti, adalah sebagai pengetahuan dalam dunia pendidikan. Khususnya tentang kepemimpinan dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

2. Bagi sekolah, adalah sebagai pengetahuan dalam mengembangkan kualitas pendidikan, khususnya tentang kepemimpinan dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).
3. Bagi seluruh pembaca, adalah sebagai pengetahuan atau informasi untuk menambah partisipasi, menambah wawasan tentang khasanah keilmuan khusus dan kepedulian terhadap masyarakat.

E. Ruang Lingkup

Ruang lingkup penelitian merupakan batasan bagi peneliti untuk mendesain sesuai dengan rumusan masalah yang telah ditetapkan dan menjadikan penelitian tersebut pada titik fokus sampai selesainya pelaksanaan penelitian. Di mana peneliti menyelidiki dan membahas secara detail yang berhubungan dengan penelitian. Dengan adanya ruang lingkup penelitian tersebut dapatlah membawa keberuntungan, misalnya mempermudah penelitian, menentukan metode dan sampai pada tahap laporan. Adapun dalam penelitian ini, ruang lingkungnya adalah pada persoalan:

1. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang.
2. Tugas dan tanggung jawab kepemimpinan dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang.
3. Faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang

F. Sistematika Pembahasan

Dalam tulisan ilmiah unsur yang paling penting adalah bagaimana tulisan ini disusun dengan sistematis dan mempunyai hubungan antar masalah diatas dengan yang di bawahnya. Sistematika penelitian yang telah dideskripsikan dalam skripsi ini sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan, meliputi: Latar Belakang Masalah, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, Ruang lingkup Penelitian, dan Sistematika Pembahasan.

BAB II Kajian Pustaka yang meliputi: kajian tentang konsep Manajemen Berbasis Sekolah: 1. Manajemen Berbasis Sekolah, yang meliputi: a). Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), b). Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), c). Prinsip-prinsip Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), d). Komponen-komponen Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), e). Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). 2. Kepemimpinan, yang meliputi: a). Pengertian kepemimpinan, b). Tugas dan tanggung jawab kepemimpinan. 3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan dalam Manajemen Berbasis Sekolah. a). Faktor Pendukung kepemimpinan Dalam Manajemen Berbasis Sekolah. b). Faktor Pengahambat kepemimpinan Dalam Manajemen Berbasis Sekolah

BAB III Metode Penelitian meliputi: Pendekatan Dan Jenis Penelitian, Kehadiran Peneliti, Lokasi Penelitian, Sumber Data, Prosedur dan

Pengumpulan Data, Analisis Data, Pengecekan Keabsahan Data, Tahap-tahap Penelitian.

BAB IV Paparan dan Analisis Data meliputi: A. Latar Belakang Obyek Penelitian: 1. Sejarah singkat SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang, 2. Profil SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang, 3. Visi dan misi SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang, 4. Letak geografis SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang, 5. Kondisi SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang, 6. Prestasi yang pernah diraih SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang, 7. Sarana dan prasarana SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang. B. Paparan Hasil Penelitian: 1. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang, 2. Tugas dan Tanggung Jawab Kepemimpinan dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang, 3. Faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang.

BAB V Pembahasan Hasil Penelitian

BAB VI Kesimpulan dan Saran.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

1. Kajian Tentang Konsep Manajemen Berbasis Sekolah

a. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah

Istilah Manajemen Berbasis Sekolah merupakan terjemahan dari “*School based manajemen*”. Istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat, mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat.

Dalam “*Encyclopedia of the social science*” manajemen berarti proses dengan mana pelaksanaan dari pada suatu tujuan tertentu yang di selenggarakan dan diawasi.⁷ Secara etimologis, manajemen berasal dari bahasa Inggris “*Management*” yang artinya ketatalaksanaan, tata pimpinan dan pengelolaan.

Sedang menurut Melayu S.P Hasibuan manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.⁸

Menurut Sudarwan MBS dapat di definisikan sebagai suatu proses kerja komunitas dengan cara menerapkan kaidah-kaidah otonomi,

⁷ M. Manulang, *Manajemen Personalia* (Jakarta: Ghalia Indonesia, Cetakan V, 1976), Hlm. 10

⁸ Melayu S.P Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan masalahnya* (Jakarta: Haji Masagung, 1989), Hlm. 3

akuntabilitas, partisipasi dan sustainability untuk mencapai tujuan pendidikan dan pembelajaran secara bermutu.⁹

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat di ambil kesimpulan bahwa manajemen adalah suatu cara pencapaian tujuan dengan jalan pemanfaatan semua sumberdaya yang dimiliki secara efektif dan efisien yang mana agar tujuan itu dapat terlaksana sesuai dengan yang diharapkan.

Sedangkan pengertian Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) menurut E. Mulyasa adalah pemberian otonomi luas pada tingkat sekolah agar sekolah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Dengan kata lain kepala sekolah sebagai seorang manajer diberikan kewenangan sepenuhnya untuk bisa mengoptimalkan sumber daya yang ada pada sekolah yang dipimpinnya.¹⁰

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah suatu ide tentang pengambilan keputusan pendidikan yang diletakkan pada posisi yang paling dekat dengan pembelajaran, yakni sekolah. Pemberdayaan sekolah dengan memberikan otonomi yang lebih besar, disamping menunjukkan sikap tanggap pemerintah terhadap tuntutan masyarakat juga merupakan sasaran peningkatan efisiensi mutu, dan pemerataan pendidikan. Penekanan aspek-aspek tersebut sifatnya situasional dan kondisional

⁹ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, Cetakan Pertama, 2006), hlm. 34

¹⁰ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004), Hlm. 24

sesuai dengan masalah yang dihadapi dan politik yang dianut pemerintah. Misalnya krisis multi dimensi yang sudah hampir tujuh tahun melanda Indonesia, tidak dapat dihindari dampaknya terhadap pendidikan, terutama berkurangnya kemampuan pemerintah dalam penyediaan dana yang memadai untuk pendidikan dan menurunnya kemampuan sebagian orang tua untuk membiayai pendidikan anaknya. Kondisi tersebut secara langsung berakibat pada menurunnya mutu pendidikan dan terganggunya proses pemerataan.¹¹

Keterlibatan kepala sekolah dan guru dalam pengambilan keputusan akan membangkitkan rasa kepemimpinan yang lebih tinggi terhadap sekolah, sehingga mendorong mereka untuk mendayagunakan sumber daya yang ada seefisien mungkin untuk mencapai hasil yang optimal.

Manajemen Berbasis Sekolah merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staf, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok yang terkait dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan. Sejalan dengan jiwa dan semangat sekolah juga berperan dalam menampung konsensus umum yang meyakini bahwa sedapat mungkin keputusan seharusnya dibuat oleh mereka yang

¹¹ *Ibid.*, hlm. 34

memiliki akses paling baik terhadap pelaksanaan kebijakan. Dan yang terkena akibat-akibat dari kebijakan tersebut.

Kewenangan yang bertumpu pada sekolah merupakan inti dari MBS yang di pandang memiliki tingkat efektifitas tinggi serta memberikan beberapa keuntungan berikut :

- 1) Kebijakan dan kewenangan sekolah membawa pengaruh langsung kepada peserta, orang tua dan murid.
- 2) Bertujuan bagaimana memanfaatkan sumberdaya lokal.
- 3) Efektif dalam melakukan pembinaan peserta didik seperti kehadiran, hasil belajar, tingkat pengulangan, tingkat putus sekolah, moral dan iklim sekolah.
- 4) Adanya perhatian bersama untuk mengambil keputusan, memberdayakan guru, manajemen sekolah, dan perubahan perencanaan.¹²

Dalam sistem MBS, semua kebijakan dan program sekolah ditetapkan oleh komite sekolah dan dewan pendidikan. Badan ini merupakan lembaga yang ditetapkan berdasarkan musyawarah dari pejabat daerah setempat, komisi pendidikan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD), pejabat pendidikan daerah, kepala sekolah, tenaga pendidikan, perwakilan orang tua peserta didik dan tokoh masyarakat. Lembaga inilah yang menetapkan segala kebijakan sekolah berdasarkan ketentuan-ketentuan pendidikan yang berlaku.

¹² *Ibid.*, Hlm: 34

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah merupakan pengalihan kewenangan pengambilan keputusan ke level sekolah agar dapat mengelola sekolah dengan mandiri, maka sekolah diharapkan lebih mandiri atau mampu menentukan arah pengembangan pendidikan sesuai dengan kondisi tuntutan lingkungan masyarakat.

b. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Secara umum Hardiyanto mengatakan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah bertujuan untuk menjadikan sekolah agar lebih mandiri atau memberdayakan sekolah melalui pemberian wewenang yang lebih besar dalam mengelola sumber daya dan mendorong partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan.¹³

Pengertian lain mengatakan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) bertujuan untuk meningkatkan semua kinerja sekolah yaitu menyangkut efektivitas, kualitas, efisiensi, inovasi, relevansi dan pemerataan serta akses pendidikan.

Namun dari pada itu secara khusus sesungguhnya tujuan dari penerapan Manajemen Berbasis Sekolah adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kemandirian, fleksibilitas, partisipasi, keterbukaan, kerja sama, akuntabilitas,

¹³ Hardiyanto, *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: Renika Cipta, 2004), hlm. 70

sustainability, dan inisiatif sekolah dalam mengelola, memanfaatkan dan memberdayakan sumber daya yang tersedia.

- 2) Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam menyelenggarakan pendidikan melalui pengambilan keputusan secara bersama.
- 3) Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah untuk meningkatkan mutu sekolah.
- 4) Meningkatkan kompetensi yang sehat antar sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan.¹⁴

Sesungguhnya Manajemen Berbasis Sekolah bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi, antara lain diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya, partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Peningkatan mutu dapat diperoleh, antar lain, partisipasi orang tua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah dan kelas, peningkatan profesionalisme guru dan kepala sekolah, adanya hadiah dan hukuman sebagai kontrol, serta hal lain yang dapat menumbuh-kembangkan suasana yang kondusif. Sementara peningkatan pemerataan pendidikan tampak pada tumbuhnya partisipasi masyarakat terutama yang mampu dan peduli, sementara yang kurang mampu akan menjadi tanggung jawab pemerintah.¹⁵

Sudarwan Danim berpendapat "Sesungguhnya MBS itu bertujuan untuk mendorong peningkatan prestasi belajar siswa, terutama melalui:

¹⁴ Hasbullah. *Otonomi Pendidikan Kebijakan Otonomi Daerah Dan Implikasinya Terhadap Penyelenggaraan pendidikan*, (Jakarta: PT. Raya Grafindo Persada), hlm. 72

¹⁵ E. Mulyasa, *op cit.*, hlm. 13

- 1) Peningkatan efisiensi penggunaan sumber daya pembelajaran. Misalnya: alat peraga pembelajaran, buku-buku perpustakaan, laboratorium, komputer, internet, lingkungan sekolah, dan peningkatan efisiensi sumber daya personalia yang meliputi: kepala sekolah, guru, pustakawan, teknisi sumber belajar, staf tata usaha, pesuruh sekolah dan lain-lain.
- 2) Peningkatan profesionalisme guru. Peningkatan ini dilakukan, baik dari kemampuan penguasaan materi bahan ajar, penguasaan metodologi, kompetensi sosial, maupun kompetensi kemasyarakatan sebagai guru.¹⁶

Sedangkan ciri-ciri guru yang profesional adalah sebagai berikut:

- a) Kemampuan intelektual yang diperoleh melalui pendidikan akademik. Pendidikan yang dimaksud adalah jenjang pendidikan tinggi atau perguruan tinggi.
- b) Memiliki pengetahuan spesialisasi. Pengetahuan spesialisasi adalah sebuah kekhususan penguasaan bidang keilmuan tertentu dan penguasaan metodologi pembelajaran.
- c) Memiliki teknik kerja yang yang dapat dikomunikasikan. Jadi seorang guru harus mampu berkomunikasi dan apa yang disampaikan dapat dipahami oleh para peserta didik.
- d) Mementingkan kepentingan orang lain. Jadi seorang guru harus siap memberikan layanan kepada anak didiknya pada saat bantuan

¹⁶ Sudarwan Danim. *Visi Baru Manajemen Sekolah*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, Cetakan Pertama, 2006), hlm. 165

itu diperlukan di kelas, di lingkungan sekolah, maupun di luar sekolah.¹⁷

- 3) Peningkatan pemberdayaan masyarakat. Kemampuan sekolah memberdayakan masyarakat dan kemauan masyarakat untuk memberdayakan diri dalam rangka optimalisasi fungsi sekolah merupakan faktor kunci keberhasilan MBS. Bahkan MBS sendiri dipandang identik dengan manajemen berbasis masyarakat, karena tanpa dukungan kuat dari masyarakat sekitar, terutama orang tua murid, akan sangat sulit mewujudkan kemajuan sekolah.

Disamping itu pula penerapan Manajemen Berbasis Sekolah ini sesungguhnya juga bertujuan 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.¹⁸

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

¹⁷ *Ibid.*, Hlm. 93-94

¹⁸ Nur Kolis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Grafindo Persada, 2003), Hlm. 23

Namun disamping itu, sesungguhnya tujuan Manajemen Berbasis Sekolah ini adalah yang *Pertama*, meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia. *Kedua*, meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam menyelenggarakan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama. *Ketiga*, meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada sekolahnya. *Keempat*, meningkatkan kompetensi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.¹⁹

c. Prinsip-prinsip Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Adapun prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan dalam melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah sebagai berikut:

- 1) Komitmen, kepala sekolah dan warga sekolah harus mempunyai komitmen yang kuat dalam upaya menggerakkan semua warga sekolah untuk bermanajemen berbasis sekolah.
- 2) Kesiapan, semua warga sekolah harus siap fisik dan mental untuk bermanajemen berbasis sekolah.
- 3) Keterlibatan, pendidikan yang efektif itu, harus melibatkan semua pihak dalam mendidik anak.
- 4) Kelembagaan, sekolah sebagai lembaga adalah unit terpenting bagi pendidikan yang efektif.

¹⁹ *Ibid.*, hlm. 26-27

- 5) Keputusan, segala keputusan sekolah itu harus dibuat oleh pihak yang benar-benar mengerti tentang pendidikan.
- 6) Kesadaran, guru-guru harus mempunyai kesadaran untuk membantu dalam pembuatan keputusan program pendidikan dan kurikulum.
- 7) Kemandirian, sekolah harus diberi otonomi sehingga memiliki kemandirian dalam membuat keputusan pengalokasian dana.
- 8) Ketahanan, perubahan akan bertahan lebih lama apabila melibatkan *stakeholders* sekolah.

Prinsip-prinsip MBS di atas dapat disingkat dengan 8K.²⁰

Disamping itu pula teori yang digunakan Manajemen Berbasis Sekolah untuk mengelola sekolah sesungguhnya didasarkan 4 prinsip, yaitu prinsip ekuifinalitas, prinsip desentralisasi, prinsip sistem pengelolaan mandiri, dan prinsip inisiatif sumber daya manusia.

a) Prinsip Ekuifinalitas

Prinsip ini didasarkan oleh teori manajemen modern yang berasumsi bahwa MBS menekankan fleksibilitas sehingga sekolah itu harus dikelola oleh warga sekolah menurut kondisi mereka masing-masing. Disamping itu pula, sekolah merupakan lembaga pendidikan yang terbuka terhadap berbagai pengaruh eksternal, dan tidak menutup kemungkinan bila sekolah akan mendapatkan berbagai masalah yang kompleks, oleh karena itu sekolah harus mampu memecahkan berbagai

²⁰ Husaini Usman, *Manajemen Teori, dan Riset pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), Hlm. 7

masalah yang dihadapi dengan cara yang paling tepat dan sesuai dengan situasi dan kondisinya.

b) Prinsip Desentralisasi

Prinsip desentralisasi ini dilandasi oleh teori dasar bahwa pengelolaan sekolah dan aktifitas pengajaran tidak dapat dielakkan dari kesulitan dan permasalahan yang kemudian mendorong adanya desentralisasi kekuasaan dengan mempersilahkan sekolah memiliki ruang yang lebih luas untuk bergerak, berkembang dan bekerja menurut strategi-strategi unik mereka untuk menjalani dan mengelola sekolah 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 memecahkan masalah, bukan menghindari masalah.

c) Prinsip Sistem Pengelolaan Mandiri

Manajemen Berbasis Sekolah menyadari pentingnya untuk mempersilahkan sekolah menjadi sistem pengelolaan secara mandiri di bawah kebijakannya sendiri. Sekolah memiliki otonomi tertentu untuk mengembangkan tujuan pengajaran, strategi manajemen, distribusi sumber daya manusia, memecahkan masalah, dan mencapai tujuan berdasarkan kondisi mereka masing-masing. Jadi ketika sekolah menghadapi permasalahan maka harus diselesaikan dengan cara sendiri. Sekolah dapat menyelesaikan masalahnya bila telah terjadi

pelimpahan wewenang dari birokrasi di atasnya ketingkat sekolah. Dengan adanya kewenangan di tingkat sekolah itulah maka sekolah dapat melakukan sistem pengelolaan sendiri.

d) Prinsip Inisiatif Sumber Daya Manusia

Prinsip ini menekankan bahwa orang adalah sumber daya manusia yang berharga di dalam organisasi sehingga poin utama manajemen adalah mengembangkan sumber daya manusia di dalam sekolah untuk berinisiatif. Di samping itu pula prinsip ini mengakui bahwa sekolah tidak lagi menggunakan manusia sebagai sumber daya yang statis, melainkan dinamis yakni menganggap serta memperlakukan manusia di sekolah sebagai aset yang sangat penting dan memiliki potensi untuk terus digali, ditemukan dan kemudian dikembangkan.²¹

d. Komponen-Komponen Manajemen Berbasis Sekolah

Hal yang penting dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah adalah manajemen terhadap komponen-komponen sekolah yang harus dikelola dengan baik dalam rangka MBS, yaitu kurikulum dan program pengajaran, tenaga kependidikan, kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana pendidikan, pengelolaan hubungan masyarakat, serta manajemen pelayanan khusus lembaga pendidikan.

²¹ Nurkolis, *op.cit.*, Hlm. 52-55

1) Manajemen Kurikulum Dan Program Pengajaran

Pada jenis dan tingkat sekolah apapun yang menjadi tugas utama kepala sekolah ialah menjamin adanya program pengajaran yang baik bagi murid. Inilah tanggung jawab kepala sekolah yang paling penting dan banyak tantangannya. Sedangkan para staf mendapat bagian tanggung jawab dalam membantu usaha pelaksanaan dan pengembangan program pengajaran yang efektif.²²

Manajemen kurikulum dan program pengajaran merupakan bagian dari MBS. Manajemen kurikulum dan program pengajaran mencakup kegiatan perencanaan dan pengembangan kurikulum nasional pada umumnya telah dilakukan oleh departemen pendidikan nasional pada tingkat pusat.

Sekolah merupakan ujung tombak pelaksanaan kurikulum, baik kurikulum nasional maupun kurikulum muatan lokal, yang diwujudkan melalui proses belajar mengajar untuk mencapai tujuan pendidikan nasional, institusional, kurikuler dan instruksional. Agar proses belajar mengajar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, serta mencapai hasil yang diharapkan, diperlukan kegiatan manajemen program pengajaran.

Sedangkan kepala sekolah merupakan seorang manajer di sekolah. Ia harus bertanggung jawab terhadap perencanaan, dan penilaian perubahan atau perbaikan program pengajaran di sekolah. Untuk

²² M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Renika Cipta, 1998), Hal. 36

kepentingan tersebut, sedikitnya ada empat langkah yang harus dilakukan yaitu menilai kesesuaian program yang ada dengan tuntutan kebudayaan dan kebutuhan murid, meningkatkan perencanaan program, memilih dan melaksanakan program, serta menilai perubahan program.

Jadi yang dimaksud dengan manajemen kurikulum dalam Manajemen Berbasis Sekolah adalah kewenangan sekolah untuk memajemen, mengelola kurikulum dan proses pengajaran untuk disesuaikan dengan kebutuhan sekolah.²³

2) Manajemen Tenaga Kependidikan

Keberhasilan MBS sangat ditentukan dengan keberhasilan pimpinannya dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Manajemen tenaga kependidikan atau manajemen personalia pendidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal. Sehubungan dengan itu fungsi personalia yang harus dilaksanakan pimpinan adalah menarik, mengembangkan, menggaji dan memotivasi personalia guna mencapai tujuan sistem, membantu anggota mencapai posisi dan standar perilaku, memaksimalkan perkembangan karier tenaga kependidikan, serta menyelaraskan tujuan individu dan organisasi.

²³ *Ibid.*, Hal. 40

Manajemen tenaga kependidikan meliputi:

- a. Perencanaan pegawai,
- b. Pengadaan pegawai,
- c. Pembinaan dan pengembangan pegawai,
- d. Promosi mutasi,
- e. Pemberhentian pegawai,
- f. Kompensi, dan
- g. Penilaian pegawai.

Tugas kepala sekolah dalam kaitannya dengan manajemen tenaga kependidikan bukanlah pekerjaan yang mudah karena tidak hanya mengusahakan tercapainya tujuan sekolah, tetapi juga tujuan tenaga kependidikan secara pribadi.

Maka dari itu tugas tenaga kependidikan adalah kewenangan sekolah untuk mengelola dan mendayagunakan kependidikan yang dimiliki secara efektif dan efisien guna mendapat hasil yang optimal.

3) Manajemen Kesiswaan

Manajemen kesiswaan merupakan suatu bidang operasional MBS. Manajemen kesiswaan adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik mulai masuk sampai keluarnya peserta didik dari sekolah. Manajemen sekolah bukan hanya membentuk pencatatan data peserta didik, melainkan meliputi aspek yang lebih luas yang secara operasional dapat membantu upaya

pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan di sekolah.

OSIS merupakan organisasi murid yang resmi dilakukan dan diselenggarakan di sekolah dengan tujuan untuk melatih kepemimpinan murid serta memberikan wahana bagi murid untuk melakukan kegiatan ekstrakurikuler yang sesuai. Begitu juga dengan data kesiswaan merupakan salah satu tugas manajemen kesiswaan yang tidak dapat ditinggalkan.²⁴

Manajemen kesiswaan bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan dengan lancar, tertib dan teratur. Untuk mewujudkan tujuan tersebut bidang manajemen kesiswaan sedikitnya memiliki tiga tugas utama yang harus diperhatikan, yaitu penerimaan murid baru, kegiatan kemajuan belajar serta bimbingan dan pembinaan disiplin.²⁵

Dari penjelasan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen kesiswaan dalam MBS adalah kewenangan sekolah untuk mengatur semua urusan yang berkaitan dengan kesiswaan.

4) Manajemen Keuangan Dan Pembiayaan

Keuangan dan pembiayaan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektifitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Hal tersebut lebih terasa lagi dalam implementasi MBS, yang menuntut kemampuan sekolah untuk merencanakan,

²⁴ M. Daryanto, *op.cit.*, Hlm. 63

²⁵ E. Mulyasa, *op.cit.*, Hlm. 46

melaksanakan, mengevaluasi serta mempertanggungjawabkan pengelolaan dana secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah.²⁶

Sedangkan manajemen keuangan berbasis sekolah adalah salah satu substansi problema manajemen pendidikan berbasis sekolah. Kedudukannya sangat krusial dan strategis karena ia dipandang sebagai “bahan bakarnya” pendidikan.²⁷ Yang mana penyelenggaraan pendidikan keuangan dan pembiayaan merupakan potensi yang sangat menentukan dan merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam kajian manajemen pendidikan. Komponen keuangan dalam suatu sekolah merupakan produksi yang sangat menentukan terlaksananya kegiatan belajar mengajar di sekolah. Dengan kata lain setiap kegiatan yang dilakukan di sekolah memerlukan biaya, baik itu disadari maupun tidak, komponen tersebut perlu dikelola dengan baik agar dana yang ada dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai suatu tujuan pendidikan yang sesungguhnya.

Kepala sekolah sebagai manajer berfungsi sebagai otorisator, dan dilimpahi fungsi ordinator untuk memerintahkan pembayaran. Namun tidak dibenarkan melaksanakan fungsi bendahara karena kewajiban melakukan pengawasan kedalam.

²⁶ *Ibid.*, Hlm. 47

²⁷ Maisaroh, *Prespektif Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, (Penerbit UM, 2004), hlm: 69

Maka dari itu yang dimaksud dengan manajemen keuangan dalam MBS adalah kewenangan dalam mengelola atau mengatur keuangan yang ada dalam sekolah dan memanfaatkannya dengan baik.

5) Manajemen Sarana Dan Prasarana

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja, kursi, serta alat-alat yang lainnya dan media pembelajaran. Adapun yang dimaksud dengan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses belajar mengajar, seperti taman sekolah untuk pembelajaran biologi, halaman sekolah serta lapangan olah raga, komponen tersebut merupakan prasarana pendidikan.

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan bertugas untuk mengatur dan menjaga sarana dan prasarana agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan. Kegiatan pengelolaan ini meliputi kegiatan perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan inventarisasi dan penghapusan serta penataan.

Manajemen sarana dan prasarana yang baik diharapkan dapat menciptakan sekolah yang bersih, rapi, indah sehingga dapat

menciptakan kondisi yang menyenangkan baik guru maupun murid untuk berada dalam lingkungan sekolah.²⁸

6) Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat

Hubungan lembaga pendidikan dan masyarakat adalah suatu proses komunikasi antar lembaga pendidikan dan masyarakat dengan tujuan untuk meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap kebutuhan dan praktek pendidikan pada akhirnya bekerja sama untuk meningkatkan kualitas pendidikan di lembaga pendidikan.

Hubungan sekolah dengan masyarakat pada hakikatnya merupakan suatu sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi peserta didik di sekolah. Dalam hal ini, sekolah merupakan sistem sosial. Sekolah dan masyarakat memiliki hubungan yang sangat erat dalam mencapai tujuan sekolah atau pendidikan secara efektif dan efisien. Sebaliknya sekolah juga harus harus menunjang pencapaian atau pemenuhan kebutuhan masyarakat, khususnya kebutuhan pendidikan. Hubungan sekolah dengan masyarakat bertujuan antara lain:

- a. Memajukan kualitas pembelajaran
- b. Memperkokoh tujuan serta meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat
- c. Menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan sekolah.

²⁸ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2007), Hlm. 49-50

Dari uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat adalah kewenangan sekolah untuk membina, meningkatkan dan memelihara hubungan sekolah dengan masyarakat untuk kepentingan peran serta masyarakat dalam kelangsungan hidup sekolah.

7) Manajemen Layanan Khusus

Manajemen layanan khusus meliputi manajemen perpustakaan, kesehatan dan keamanan sekolah. Komponen-komponen tersebut merupakan bagian penting dari MBS yang efektif dan efisien.

Manajemen layanan khusus lain adalah layanan kesehatan dan keamanan sekolah sebagai suatu pendidikan yang bertugas dan bertanggung jawab melaksanakan proses pembelajaran, tidak hanya bertugas mengembangkan ilmu pengetahuan, keterampilan dan sikap saja, tetapi harus menjaga dan meningkatkan kesehatan jasmani dan rohani peserta didik. Hal ini sesuai dengan tujuan pendidikan nasional yaitu mengembangkan manusia seutuhnya.

Di samping itu sekolah juga memberikan pelayanan keamanan kepada peserta didik dan para pegawai yang ada di sekolah agar mereka dapat belajar dan melakukan tugas dengan tenang dan nyaman.

e. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Kemunculan karakteristik ideal sekolah pada abad ke-21 seperti disajikan berikut ini, tidak secara sendirinya atau alami. Penemuan karakteristik ideal itu menemukan perjalanan yang panjang dan penelitian

yang sangat serius. Di Amerika Serikat, karakteristik yang dimaksud baru ditemukan pada era reformasi pendidikan “*Generasi Keempat*”.²⁹

Dalam bukunya Sudarwan Danim yang berjudul “Visi Baru Manajemen Sekolah”, Bailey mengemukakan bahwa berdasarkan gerakan reformasi “generasi keempat” ini tersimpullah karakteristik ideal manajemen berbasis sekolah dan karakteristik ideal sekolah untuk abad ke-21 (*school for the twenty-first characteristics*), seperti berikut ini.

1) Adanya keragaman dalam penggajian guru.

Istilah populernya adalah pendekatan prestasi dalam hal penggajian dan pemberian aneka bentuk kesejahteraan material lainnya. Caranya dapat dilakukan dengan penetapan kebijakan melalui pengiriman langsung gaji guru ke rekening sekolah kemudian sekolah mengalokasikan gaji guru itu perbulan sesuai dengan prestasinya.

2) Otonomi manajemen sekolah.

Sekolah menjadi sentral utama manajemen pada tingkat strategis dan operasional dalam rangka penyelenggaraan program pendidikan dan pembelajaran. Sementara, kebijakan internal lain menjadi penyertanya.

3) Pemberdayaan guru secara optimal.

Dikarenakan sekolah harus berkompetensi membangun mutu dan membentuk citra di masyarakat, guru-guru harus diberdayakan dan memberdayakan diri secara optimal bagi terselenggaranya proses pembelajaran yang bermakna.

²⁹ Sudarwan Danim, *op.cit.*, Hlm. 29

4) Pengelolaan guru secara partisipatif.

Kepala sekolah harus mampu bekerja dengan dan melalui seluruh komunitas sekolah agar masing-masingnya dapat menjalankan tugas pokok dan fungsi secara baik dan terjadi transparansi pengelolaan sekolah.

5) Sistem yang didesentralisasikan.

Dibidang penganggaran misalnya, pelaksanaan MBS mendorong sekolah-sekolah siap berkompetisi untuk mendapatkan dana dari masyarakat atau dari pemerintah secara kompetitif dan mengelola dana itu dengan baik.

6) Sekolah dengan pilihan atau otonomi sekolah dalam menentukan aneka pilihan.

Program akademik dan non-akademik dapat dikreasi oleh sekolah sesuai dengan kapasitasnya dan sesuai pula dengan kebutuhan masyarakat lokal, nasional, ataupun global.

7) Hubungan kemitraan antara dunia bisnis dan dunia pendidikan.

Hubungan kemitraan itu dapat dilakukan secara langsung atau melalui komite sekolah. Hubungan kemitraan ini bukan hanya untuk keperluan pendanaan, melainkan juga untuk kegiatan praktek kerja dan program pembinaan dan pengembangan lainnya.

8) Akses terbuka bagi sekolah untuk tumbuh relatif mandiri.

Perluasan kewenangan yang diberikan kepada sekolah memberi ruang gerak baginya untuk membuat keputusan inovatif dan mengkreasi program demi peningkatan mutu sekolah.

9) “Pemasaran” sekolah secara kompetitif.

Tugas pokok dan fungsi sekolah adalah menawarkan produk unggulan atau jasa jika sekolah sudah mampu membangun citra mutu dan keunggulan, lembaga itu akan mampu beradu tawar dengan masyarakat misalnya berkaitan dengan jumlah dan yang akan ditanggung oleh jasa layanan.³⁰

Karakteristik menurut E. Mulyasa berdasarkan pelaksanaan di negara maju mengemukakan bahwa karakteristik dasar MBS adalah:

- a) Pemberian otonomi yang luas kepada sekolah.
- b) Partisipasi masyarakat dan orang tua peserta didik yang tinggal.
- c) Kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis dan professional.
- d) Serta adanya *team work* yang tinggi dan professional.³¹

Sedangkan menurut Nur Kholis membagi karakteristik MBS menjadi delapan bagian yaitu antara lain:

1. Misi Sekolah.

Sesungguhnya manajemen berbasis sekolah memiliki cita-cita menjalankan sekolah untuk mewakili sekelompok harapan bersama,

³⁰ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, Cetakan Pertama, 2006), Hlm. 29-31

³¹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004), Hlm. 35

keyakinan dan nilai-nilai sekolah, membimbing warga sekolah dalam aktivitas pendidikan dan memberi arah kerja. Jadi, bila ingin sekolah kita harus memberikan kualitas pelayanan yang baik guna untuk memenuhi kebutuhan pendidikan yang multiple dan kompleks, budaya organisasi yang kuat, maka harus dikembangkan oleh warga sekolah demi kepentingan sekolahnya sendiri.

2. Hakikat Aktifitas Sekolah.

Hakikat aktifitas sekolah berarti sekolah menjalankan aktifitas-aktifitas pendidikannya berdasarkan karakteristik, kebutuhan dan situasi sekolah. Hakikat aktivitas berbasis sekolah ini amat penting untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

3. Strategi-strategi Manajemen.

Sesungguhnya perubahan dan kontrol eksternal dapat direfleksikan dalam aspek-aspek strategi berikut ini:

- a. Konsep atau asumsi tentang hakekat manusia. Bahwa dalam rangka memuaskan tingkat kebutuhan yang lebih tinggi, maka MBS dapat menyediakan fleksibilitas lebih baik dan kesempatan untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan guru dan siswa dan memberi peran terhadap talenta-talenta mereka.
- b. Konsep organisasi sekolah. Bahwa dalam organisasi modern, konsep organisasi sekolah telah berubah. Kini orang percaya bahwa sebuah organisasi adalah bukan hanya tempat untuk hidup

dan berkembang siswa, tetapi juga tempat perkembangan guru dan administrator.

- c. Gaya pengambilan keputusan. Dalam MBS gaya pengambilan keputusan pada tingkat sekolah adalah melalui pembagian kekuasaan atau partisipasi, sehingga hal itu mendorong guru-guru, orang tua, dan siswa untuk terlibat di sekolah.

4. Penggunaan Sumber Daya.

Manajemen Berbasis Sekolah memberikan kekuasaan pada sekolah untuk memiliki otonomi yang lebih besar dalam mengadakan dan menggunakan sumber daya. Sehingga mempersilahkan sekolah untuk mempergunakan sumberdayanya secara efektif berdasarkan karakteristik dan kebutuhan mereka guna memecahkan masalah yang timbul dan untuk mencapai tujuan sekolah.

5. Peran Warga Sekolah.

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

6. Hubungan antar Manusia (hubungan interpersonal).

Dalam manajemen berbasis sekolah hubungan antar manusia cenderung terbuka, bekerja sama, semangat tim, dan komitmen yang

saling menguntungkan. Oleh karena itu, iklim organisasi cenderung mengarah ke tipe komitmen.

7. Kualitas Para Administrator.

Dalam hal ini, administrator yang berkualitas sangat penting. Mereka tidak hanya harus dilengkapi dengan pengetahuan dan teknik manajemen modern untuk mengembangkan sumber daya manusia dan sumber daya yang lain. Akan tetapi, administrator juga perlu belajar dan tumbuh secara terus menerus untuk menemukan dan memecahkan masalah demi kemajuan sekolah. Singkatnya, mereka perlu memperluas wawasan dan pemikirannya dengan belajar sehingga mereka dapat meningkatkan perkembangan jangka panjang sekolahnya.

8. Indikator-indikator Efektifitas.

Dalam Manajemen Berbasis Sekolah efektifitas sekolah dinilai menurut indikator multi-tingkat dan multi-segi. Oleh karena itu penilaian efektivitas sekolah harus memperhatikan multi-tingkat, yaitu: tingkat sekolah, kelompok dan individual. Sedangkan indikator multi-segi, yaitu mencakup output sekolah, input sekolah dan proses sekolah.

a. Output Sekolah

Sekolah harus memiliki output yang diharapkan diantaranya adalah berupa prestasi akademik seperti NEM, lomba karya ilmiah, lomba bahasa. Dan prestasi non akademik misalnya: harga diri, kerjasama yang baik, rasa kasih sayang yang tinggi

terhadap sesama, toleransi, jujur, kedisiplinan, kerajinan, prestasi olah raga, kepramukaan, dan kesenian.

b. Input Sekolah

Input pendidikan meliputi hal-hal sebagai berikut:

- 1) Memiliki kebijakan, tujuan, sasaran mutu yang jelas
- 2) Sumber daya yang tersedia
- 3) Staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi

c. Proses Sekolah

Sekolah yang efektif pada umumnya memiliki karakteristik proses:

- 1) Proses belajar mengajar yang efektifitasnya tinggi
- 2) Lingkungan sekolah yang aman dan tertib
- 3) Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat
- 4) Sekolah memiliki keterbukaan manajemen, kemauan untuk berubah, memiliki akuntabilitas dan lain sebagainya.

Dari penjelasan-penjelasan di atas dapat diambil kesimpulan bahwasanya MBS tanggap terhadap kebutuhan masyarakat sekolah setempat. Karena siswa biasanya datang dari berbagai latar belakang yang berbeda, maka perhatian kepala sekolah harus ditujukan pada asas pemerataan. Di lain pihak, sekolah harus juga meningkatkan efisiensi,

partisipasi dan mutu, serta tanggung jawabnya kepada masyarakat dan pemerintah.³²

2. KEPEMIMPINAN

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sutrisna merumuskan kepemimpinan sebagai “proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha pencapaian tujuan dalam situasi tertentu”. 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.” 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.³³

Sedangkan kepemimpinan menurut Drs. Soekarto Indrafachrudi adalah “suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa

³² Nur Kolis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Grafindo Persada, 2003), Hlm 59-61

³³ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004), Hlm. 107-108

sehingga tercapailah tujuan kelompok itu, dan tujuan tersebut merupakan tujuan bersama.” Di dalam suatu kelompok harus ada persatuan. Persatuan harus dibentuk dan dibina oleh pemimpin kelompok itu. Di bawah kepemimpinannya, baik pemimpin maupun yang dipimpin harus berusaha bersama untuk mencapai tujuan kelompok itu. Persatuan harus diciptakan dan dipelihara dalam kelompok. Jika tidak, kelompok itu hanya merupakan kumpulan dari individu-individu, yang seorang terpisah dari yang lain.

Bertalian dengan hal tersebut di atas, harus ada seseorang yang mengembangkan perasaan kelompok dan koordinasi. Ia muncul sebagai pemimpin ia memperlihatkan kelebihan dan kesanggupan dalam membina kegiatan kelompok menuju ke hal tercapainya tujuan kelompok itu. Kesanggupan sangat dibutuhkan dalam memecahkan masalah yang dihadapi oleh kelompoknya.³⁴

Adapun pengertian kepemimpinan dapat di telaah dari berbagai segi, seperti yang di kemukakan oleh Prajudi Atmosudirdjo dalam bukunya Drs. Ngalim P sebagai berikut:

- 1.) Kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu kepribadian (*personality*) seseorang yang mendatangkan keinginan pada kelompok orang-orang untuk mencontohnya atau mengikutinya, atau yang mencemarkan suatu pengaruh yang tertentu, kekuatan atau

³⁴ Soekarto Indrafachrudi, “*Mengantar Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Baik*”, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1994), Hlm. 12

wibawa, yang demikian rupa sehingga membuat sekelompok orang-orang mau melakukan apa yang dikehendakinya.

- 2.) Kepemimpinan dapat pula dipandang sebagai penyebab dari pada kegiatan-kegiatan, proses atau kesediaan untuk mengubah pandangan atau sikap (mental/fisik) dari pada kelompok orang-orang, baik dalam hubungan organisasi formal maupun informal.
- 3.) Kepemimpinan adalah suatu seni (*art*), kesanggupan (*ability*) atau teknik (*technique*) untuk membuat sekelompok orang bawahan dalam organisasi formal atau para pengikut atau simpatisan dalam organisasi informal mengikuti atau menaati segala apa yang dikehendakinya, membuat mereka begitu antusias atau bersemangat untuk mengikutinya, atau bahkan mungkin berkorban untuknya.
- 4.) Kepemimpinan dapat pula dipandang sebagai bentuk persuasi suatu seni pembinaan kelompok orang-orang tertentu, biasanya melalui "*human relations*" dan motivasi yang tepat, sehingga mereka tanpa adanya rasa takut mau berkerja sama dan membanting tulang untuk memahami dan mencapai segala apa yang menjadi tujuan-tujuan organisasi.
- 5.) Kepemimpinan dapat pula dipandang sebagai suatu sarana, suatu instrument atau alat, untuk membuat sekelompok orang-orang mau berkerja sama dan berdaya upaya menaati segala peraturan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Dalam hal ini kepemimpinan dipandang sebagai dinamika suatu organisasi yang

membuat orang-orang bergerak, bergiat, berdaya upaya secara “kesatuan organisasi” untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Berdasarkan pandangan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk didalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin serta merasa tidak terpaksa.³⁵

b. Tugas dan Tanggung Jawab Kepemimpinan

Kepemimpinan yang dimaksudkan disini adalah kepemimpinan yang ada dalam bidang pendidikan di sekolah yakni kepala sekolah. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Seperti diungkapkan oleh Supriadi bahwa: “Erat hubungannya antara mutu kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah, dan menurunnya perilaku nakal peserta didik.” Dalam pada itu, kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah. Sebagaimana dikemukakan dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa: “Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan

³⁵ Ngalm P, “*Administrasi dan supervise Pendidikan*”, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006) Hal. 25-27

kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana”.³⁶

Salah satu syarat keberhasilan sekolah menerapkan format MBS adalah kemampuan kepemimpinan kepala sekolah, di samping itu pula kepala sekolah merupakan “ *The Key Person*” keberhasilan peningkatan kualitas pendidikan di sekolah. Oleh karena itu, dalam implementasi MBS kepala sekolah harus memiliki visi, misi, dan wawasan yang luas tentang sekolah yang efektif serta kemampuan profesional dalam mewujudkan melalui perencanaan, kepemimpinan, managerial dan supervisi pendidikan, ia juga dituntut untuk menjalin kerja sama yang harmonis dengan berbagai pihak yang terkait dengan program pendidikan di sekolah.

Singkatanya, dalam MBS kepala sekolah harus mampu berperan sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator dan motivator*.³⁷

1. Kepala Sekolah Sebagai Educator

Kepala sekolah dalam melakukan fungsinya sebagai educator harus menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik seperti: *moving class* dan akselerasi.

³⁶ E. Mulyasa. “*Menjadi kepala sekolah profesional*”, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006) Hlm. 24-25

³⁷ *Ibid.*, hlm. 42-43

2. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.³⁸

3. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator harus mampu memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan administrasi keuangan.³⁹

4. Kepala Sekolah Sebagai Leader

Kepala sekolah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas, di samping itu pula kepala sekolah sebagai leader harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan professional, serta pengetahuan administrasi yang luas.⁴⁰ Kepala sekolah sebagai *top leader* di sekolah juga wajib mendayagunakan seluruh personel secara efektif dan efisien agar tujuan penyelenggaraan pendidikan di sekolah

³⁸ *Ibid.*, hlm: 98-103

³⁹ *Ibid.*, hlm: 107

⁴⁰ *Ibid.*, hlm. 115

tersebut tercapai secara optimal. Pendayagunaan yang dimaksud ditempuh dengan jalan memberikan tugas-tugas jabatan sesuai dengan kemampuan dan kewenangan masing-masing individu. Oleh karena itu, diperlukan adanya *job description* sehingga tugas-tugas yang dilaksanakan tidak berjalan serampangan.⁴¹

5. Kepala Sekolah Sebagai Innovator

Kepala sekolah sebagai innovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaan secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, obyektif, pragmatis keteladanan, disiplin serta adaptable dan fleksibel. Kepala sekolah sebagai innovator juga harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah.

6. Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi untuk tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan menyediakan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.⁴²

Apa yang diungkapkan di atas menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan kepala sekolah, yang menghendaki

⁴¹ Hasbullah, *op.cit.*, hlm. 112

⁴² E. Mulyasa. *op.cit.*, hlm. 118-120

dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien, disamping perkembangan ilmu pengetahuan dewasa ini.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

a. Faktor Pendukung Kepemimpinan dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Sehubungan dengan MBS, kepala sekolah dituntut untuk senantiasa meningkatkan efektifitas kinerja. Dengan begitu, MBS sebagai paradigma baru pendidikan dapat memberikan hasil yang memuaskan.

Kinerja kepemimpinan sekolah dalam kaitannya dengan MBS adalah segala apa yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh 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.
6. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Pidarta (1998) mengemukakan ada tiga macam keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk menyukseskan kepemimpinannya. Ketiga keterampilan tersebut adalah:

1. Keterampilan konseptual, yaitu keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi.
2. Keterampilan manusiawi, yaitu keterampilan untuk bekerjasama, memotivasi dan memimpin.
3. Keterampilan teknik, yaitu keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, serta perlengkapan untuk menyesuaikan tugas tertentu.

Lebih lanjut dikemukakan bahwa untuk memiliki kemampuan, terutama keterampilan konsep, para kepala sekolah diharapkan melakukan kegiatan-kegiatan 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. Berpikir untuk masa yang akan datang
6. Merumuskan ide-ide yang dapat diuji cobakan.⁴³

Secara umum sesungguhnya MBS akan berhasil apabila melalui strategi-strategi berikut ini diantaranya adalah:

1. Sekolah harus memiliki otonomi terhadap empat hal, yaitu dimilikinya otonomi dalam kekuasaan dan kewenangan, pengembangan pengetahuan dan keterampilan secara berkesinambungan, akses informasi ke segala bagian, dan pemberian penghargaan kepada setiap pihak yang berhasil.
2. Adanya peran serta masyarakat secara aktif dalam hal pembiayaan, proses pengambilan keputusan terhadap kurikulum dan instruksional serta non-intruksional. Sekolah harus banyak mengajak lingkungan dalam mengelola sekolah karena bagaimanapun sekolah adalah bagian dari masyarakat secara luas. Apalagi dengan semakin terbatasnya pembiayaan dari pemerintah, makin mendorong keterlibatan masyarakat dalam mengelola pendidikan.
3. Adanya kepemimpinan sekolah yang kuat sehingga mampu menggerakkan dan mendayagunakan sumber daya sekolah secara

⁴³ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004), Hlm. 126-127

efektif terutama kepala sekolah harus menjadi sumber inspirasi atas pembangunan dan pengembangan sekolah secara umum. Kepala sekolah dalam MBS berperan sebagai *designer, motivator, dan fasilitator*. Bagaimanapun kepala sekolah adalah pimpinan yang memiliki kekuatan untuk itu. Oleh karena itu, pengangkatan kepala sekolah harus di dasarkan atas kemampuan manajerial dan kepemimpinan dan bukan lagi didasarkan atas jenjang kepangkatan.

4. Adanya proses pengambilan keputusan yang demokratis dalam kehidupan dewan sekolah yang aktif. Dalam pengambilan keputusan kepala sekolah harus mengembangkan iklim demokratis dan memperhatikan aspirasi dari bawah. Konsumen yang harus dilayani kepala sekolah adalah murid dan orang tuanya, masyarakat dan para guru. Kepala sekolah jangan selalu menengok ke atas sehingga hanya menyenangkan pimpinannya namun mengorbankan masyarakat pendidikan yang utama.
5. Semua pihak harus memahami peran dan tanggung jawabnya secara sungguh-sungguh. Untuk bisa memahami peran dan tanggung jawabnya masing-masing harus ada sosialisasi terhadap konsep MBS itu sendiri.
6. Adanya *guidelines* dari departemen pendidikan terkait sehingga mampu mendorong proses pendidikan di sekolah secara efisien dan efektif. *Guidelines* itu jangan sampai berupa peraturan-peraturan yang mengekang dan membelenggu sekolah. Artinya, tidak perlu

lagi petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis dalam pelaksanaan MBS, yang diperlukan adalah rambu-rambu yang membimbing.

7. Sekolah harus memiliki transparansi dan akuntabilitas yang minimal diwujudkan dalam laporan pertanggung jawaban setiap tahunnya. Akuntabilitas sebagai bentuk pertanggung jawaban sekolah terhadap semua *stakeholder*. Untuk itu sekolah harus dijalankan secara transparan, demokratis, dan terbuka terhadap segala bidang yang dijalankan dan kepada setiap pihak yang terkait.
8. Penerapan MBS harus diarahkan untuk mencapai kinerja sekolah dan lebih khusus lagi adalah meningkatkan pencapaian belajar siswa. Perlu dikemukakan lagi bahwa MBS tidak bisa langsung meningkatkan kinerja belajar siswa namun berpotensi untuk itu. Oleh karena itu, usaha MBS harus lebih terfokus pada pencapaian belajar siswa.
9. Implementasi diawali dengan sosialisasi dari konsep MBS, identifikasi peran masing-masing, pembangunan kelembagaan (*capacity building*) mengadakan pelatihan-pelatihan terhadap peran barunya, implementasi pada proses pembelajaran, evaluasi atas pelaksanaan di lapangan dan dilakukan perbaikan-perbaikan.⁴⁴

Di samping itu pula MBS akan berjalan dengan baik jika komunitas sekolah mampu menciptakan suasana yang menyenangkan.

⁴⁴ Nur Kolis, *op.cit.*, hlm. 132-134

Penciptaan suasana sekolah yang menyenangkan, dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Penataan taman sekolah yang ditata dengan rapi, misalnya dengan tumbuhan hias, bunga-bunga, dan desain yang baik akan menimbulkan suasana yang sejuk bagi sekolah.
2. Lingkungan sekolah yang bersih. Kebersihan lingkungan fisik sekolah menuntut komitmen anggota komunitas sekolah (kepala sekolah, guru, staf tata usaha, siswa dan sebagainya) menjaga lingkungan sekolah agar tetap menjadi bersih. Jadi kebersihan lingkungan fisik sekolah bukan hanya sekedar tanggung jawab petugas piket harian atau penjaga sekolah, melainkan hal itu merupakan tanggung jawab semua komponen yang ada di sekolah.
3. Ventilasi ruangan, jadi ruangan kelas harus berventilasi cukup sehingga memungkinkan temperatur ruangan sesuai dengan suasana belajar.
4. Sesungguhnya proses pembelajaran itu membutuhkan suasana yang kondusif dan tidak bising seperti: sekat ruang yang kedap suara, tempat sekolah yang jauh dari pasar, keramaian umum dan lain sebagainya.
5. Sopan santun interaksi dengan orang, jadi setiap anggota komunitas sekolah harus saling menghargai, memiliki toleransi, ringan tangan dan lain-lain.

6. Keamanan sekolah, yakni sekolah harus terhindar dari pencurian, terhindar dari kondisi yang membahayakan atas semua komunitas sekolah, keadaan kelas yang aman, kondisi bangunan yang kokoh dan lain-lain.
7. Kenyamanan sekolah, yakni kondisi sekolah yang nyaman memungkinkan bagi seluruh komunitasnya untuk menikmati rasa nyaman seperti tempat duduk, ruang belajar, ruang kantor dan lain sebagainya.⁴⁵

b. Faktor Penghambat Kepemimpinan dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Pengelolaan lembaga pendidikan yang profesional adalah suatu keharusan untuk dilaksanakan agar tidak tertinggal dengan arus informasi dan globalisasi dan dapat menjawab tantangan zaman yang semakin kompleks ini. Ketertinggalan yang selama ini terjadi bagi pendidikan Islam hendaknya merupakan cambuk untuk melangkah lebih optimis dan dijadikan motivasi untuk mengembangkan pendidikan Islam selanjutnya. Karena tugas lembaga pendidikan yang begitu berat maka di dalam pengelolaannya tidaklah lepas dari beberapa hambatan-hambatan yang harus dihadapi. Adapun faktor penghambatan dalam pengelolaan lembaga pendidikan diantaranya:

1. *Anak Didik*, merupakan salah satu faktor pendidikan yang dapat mempengaruhi keberhasilan proses belajar mengajar sebagaimana

⁴⁵ Sudarwan Danim, *op.cit.*, hlm. 166-167

disebutkan oleh Tim Dosen IKIP Malang bahwa “kalau kita perhatikan siswa-siswi kita akan segera mengetahui bahwa mereka memiliki kecerdasan yang berbeda meskipun mereka memiliki usia kalender yang sama, tetapi kemampuan mentalnya tidak sama”.⁴⁶ Perbedaan yang ada dapat menjadi hambatan bagi perkembangan aspek-aspek anak didik itu sendiri yang pada akhirnya merupakan hambatan bagi perkembangan pendidikan.

2. *Pendidik*, faktor pendidik juga sangat menentukan dalam pengembangan sekolah sebagaimana dikemukakan oleh Tim Dosen IKIP Malang sebagai berikut: “keadaan keluarga guru yaitu kesehatan, sosial psikologis serta kesejahteraan ekonomi merupakan penghalang atau faktor sosial yang mempengaruhi kemajuan pelaksanaan tugas guru, iklim sosial psikologis yang tidak tenang, kesehatan keluarga yang tidak memenuhi persyaratan kesehatan, dalam keadaan kesejahteraan ekonomi mereka kurang terjamin dapat mengganggu tugas kerja mereka di sekolah”.⁴⁷ Jadi, dapat disimpulkan bahwa tingkat kesejahteraan ekonomi guru yang kurang terjamin akan menjadi hambatan bagi keintinan dalam keterlibatan guru dalam pengembangan sekolah.

3. *Dana dan Sarana Dan Prasarana*

"Dalam Pasal 31 Ayat (1) UUD 1945 sudah jelas ditegaskan bahwa negara memprioritaskan anggaran pendidikan sekurang-

⁴⁶ Tim Dosen IKIP Malang, *Pengantar Dasar-Dasar Kependidikan*, (Malang: IKIP Malang, 1981), hlm. 110

⁴⁷ *Ibid.*, hlm. 101

kurangnya 20% dari APBN dan APBD untuk memenuhi kebutuhan penyelenggaraan pendidikan nasional", bahkan UU No.20/2003 tentang Sisdiknas Pasal 49 Ayat (1) menegaskan bahwa dana pendidikan selain gaji pendidik dan biaya pendidikan kedinasan dialokasikan minimal 20 persen dari APBN pada sektor pendidikan dan minimal 20 % dari APBD. Namun sampai sekarang APBN pendidikan masih di bawah 10%, sementara sektor lainnya jauh di atasnya. Di berbagai daerah, APBD pendidikan telah mencapai 20% bahkan lebih, misalnya Provinsi DKI Jakarta. Tapi masih banyak daerah yang kurang peduli terhadap pendidikan dan anggaran pendidikannya yang sangat kecil.⁴⁸

Kurangnya pendanaan dan sarana prasarana adalah merupakan permasalahan pendidikan yang dalam pengembangannya kurang lancar karena disebabkan akan kurangnya masalah pendanaan dan sarana prasarana, seperti dikatakan oleh Tim Dosen IKIP Malang sebagai berikut: "faktor sosial yang mempengaruhi kemajuan sekolah adalah sumber-sumber dana yang tersedia dalam masyarakat dan disediakan bagi pembangunan sistem persekolahan. Lingkungan sekolah yang terdiri atas keluarga yang relatif keadaan sosial ekonominya baik dan kemudian pula pemerintah daerah memiliki sumber-sumber alam, taraf hidup yang tinggi dan sumber alam, taraf hidup yang tinggi dan sumber pajak yang banyak pada suatu ketika dapat berpengaruh pada

⁴⁸ <http://www.sapos.co.id/berita/index.asp>

kemajuan pendidikan sekolah”.⁴⁹ Alat-alat pelajaran yang lengkap dan memberikan kesempatan bagi anak dan pembentukan material dan formal yang lebih baik. Pembentukan material berarti pembentukan pengetahuan dan pembentukan formal berarti pembentukan sikap belajar berfikir. Jadi, dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa masalah dana dan prasarana merupakan hal yang sangat penting bagi kelangsungan lembaga pendidikan.

4. *Partisipasi Masyarakat*

Peran serta masyarakat sangatlah berpengaruh dalam jalannya pengelolaan lembaga pendidikan seperti pendapat Tim Dosen IKIP Malang bahwa jika bantuan dan kesadaran masyarakat atau orang tua murid makin tinggi maka hal ini akan menunjang kelestarian hidup pendidikan swasta. Bantuan ini adalah lebih mengutamakan bantuan yang bersifat material dan juga bantuan moral, perlengkapan infentaris, tenaga pendidik dan lain-lain.⁵⁰

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa apabila dukungan masyarakat kurang maka akan berpengaruh pada keberhasilan pengelolaan sekolah.

⁴⁹ Tim Dosen IKIP Malang, *Pengantar Dasar-Dasar Kependidikan*, (Malang: IKIP Malang, 1981), hlm. 102

⁵⁰ *Ibid.*, hlm. 102

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Menurut Bogdan dan Taylor dalam bukunya Lexy J. Moleong yang berjudul *Metodologi Penelitian Kualitatif*, mendefinisikan pendekatan kualitatif adalah sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.⁵¹

Adapun indikasi dari model penelitian ini yang membedakan dengan jenis penelitian lainnya adalah sebagai berikut:⁵²

1. Adanya latar alamiah
2. Manusia sebagai alat atau instrument
3. Metode kualitatif
4. Analisis data secara induktif
5. Teori dari dasar (*Grounded Theory*)
6. Deskriptif
7. Lebih mementingkan proses dari pada hasil
8. Adanya batas yang ditentukan oleh fokus
9. Adanya kriteria khusus untuk keabsahan data
10. Desain yang bersifat sementara
11. Hasil penelitian dirundingkan dan disepakati bersama

⁵¹ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2002), hlm. 4

⁵² *Ibid.*, hlm. 8-13

Dengan demikian karena data yang diperoleh berupa kata-kata atau tindakan, maka jenis penelitian yang peneliti gunakan adalah jenis penelitian deskriptif. Yakni jenis penelitian yang hanya menggambarkan, meringkas berbagai kondisi atau berbagai variable. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Lexy Moleong, bahwa jenis penelitian deskriptif adalah merupakan penelitian yang datanya dikumpulkan berupa kata-kata, gambar dan bukan angka-angka.⁵³

Metode penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi alamiah (*natural setting*); disebut juga sebagai metode etnographi karena hanya pada arahnya metode ini lebih banyak digunakan untuk bidang antropologi budaya, disebut metode penelitian kualitatif, karena data yang terkumpul dan analisisnya bersifat kualitatif.⁵⁴

Dalam penelitian kualitatif instrumennya adalah orang atau *human instrument*, yaitu peneliti itu sendiri. Teknik pengumpulan data bersifat triangulasi, yaitu menggunakan berbagai teknik pengumpulan data secara gabungan atau simultan.⁵⁵ Oleh karena itu penelitian kualitatif tidak menekankan pada generalisasi, tetapi lebih pada makna.

Kriteria pengumpulan data dalam penelitian kualitatif adalah data yang pasti. Data yang pasti adalah data yang sebenarnya terjadi sebagaimana

⁵³ *Ibid.*, hlm. 6

⁵⁴ Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2006), hlm. 9

⁵⁵ *Ibid.*, hlm. 10

adanya, bukan data yang sekedar terlihat, terucap, tetapi data yang mengandung makna dibalik yang terlihat dan terucap tersebut.⁵⁶

Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data tidak dipandu oleh teori, tetapi dipandu oleh fakta-fakta yang ditemukan pada saat penelitian dilapangan.⁵⁷

Oleh karena itu peneliti membiarkan permasalahan-permasalahan muncul atau dari data dibiarkan terbuka untuk interpretasi. Kemudian data dihimpun dengan pengamatan yang seksama, meliputi deskripsi yang mendetail disertai catatan-catatan hasil wawancara yang mendalam (*interview*), serta hasil analisis dokumen dan catatan-catatan. Berdasarkan penguraian diatas penggunaan data kualitatif dapat menghasilkan data deskriptif dengan lebih menekankan pada Kepemimpinan Dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang.

B. Kehadiran Peneliti

Diagnosa tentang Kepemimpinan Dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang. Dalam penelitian ini penulis hadir untuk menemukan data-data yang diperlukan yang bersinggungan langsung ataupun tidak langsung dengan masalah yang diteliti, dengan terus menggali data sesuai dengan kesempatan dan informasi. Menurut Lexy J. Moleong, kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif cukup rumit,

⁵⁶ *Ibid.*, hlm. 2

⁵⁷ *Ibid.*, hlm. 3

ia sekaligus sebagai perencana, pelaksana, pengumpul data, analisis penafsiran data dan pada akhirnya ia menjadi pelapor hasil penelitiannya.⁵⁸

C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana penelitian akan dilakukan untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan berkaitan dengan masalah penelitian. Adapun lokasi penelitian ini adalah di SMP Plus “Darussalam” tepatnya di jalan Anjasmoro No. 07 RT. 02 RW. 05 Dsn. Turi Ds. Turirejo Kec. Lawang Kab. Malang. Sehingga meskipun jalan untuk menuju lokasi penelitian ini sangat sulit tapi hal itu tidak mengurangi semangat peneliti dalam menyelesaikan tugas ini.

D. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah:

1. Sumber Data Primer, dimana peneliti memperoleh data secara langsung, dan yang menjadi sumber data primer ini adalah klien yaitu kepala sekolah dan staf dewan guru di SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang.
2. Sumber Data Sekunder adalah catatan tentang adanya suatu peristiwa, ataupun catatan-catatan yang “jaraknya” telah jauh dari sumber orisinal.⁵⁹ Dimana peneliti memperoleh data secara tidak langsung, data yang diperoleh dari data yang sudah ada dan mempunyai hubungan dengan masalah yang akan diteliti atau sumber data pelengkap, seperti: buku-buku, majalah-majalah, dokumen-dokumen dan sebagainya.

⁵⁸ Lexy J. Moleong, *Op. Cit*, hlm. 168

⁵⁹ Moh. Nazir, *Metode Penelitian*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003), hal. 4

E. Prosedur Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data yang diperlukan oleh penulis maka digunakan metode sebagai berikut:

1) Observasi

Menurut Nana Syaodih, mengatakan bahwa observasi atau pengamatan merupakan suatu teknik atau cara mengumpulkan data dengan jalan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung. Observasi dapat dilakukan secara partisipatif ataupun non partisipatif. Dalam observasi partisipatif pengamat ikut serta dalam kegiatan yang sedang berlangsung. Dan dalam observasi non partisipatif, pengamat tidak ikut serta dalam kegiatan, dia hanya berperan mengamati kegiatan, tidak ikut dalam kegiatan.⁶⁰

Dengan metode ini, peneliti akan dapat mengetahui secara jelas bagaimana Kepemimpinan Dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang.

2) Interview (wawancara)

Metode ini merupakan metode pengumpulan data dengan cara wawancara dan tanya jawab. Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam.⁶¹

⁶⁰ Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: PT Rodakarya, 2007), hal. 220

⁶¹ Sugiono, Op, Cit. hlm: 72

Sutrisno Hadi mengatakan bahwa interview dapat dipandang sebagai metode pengumpulan data dengan jalan tanya jawab. Sepihak yang dikerjakan dengan cara sistematis yang berlandaskan pada tujuan penyelidikan. Pada umumnya dua orang atau lebih yang hadir secara fisik proses tanya jawab itu, dan masing-masing pihak dapat menggunakan saluran-saluran komunikasi secara lancar dan wajar.⁶²

Dengan wawancara juga peneliti dapat menggali soal-soal penting yang belum terpikirkan dalam rencana penelitiannya, wawancara juga dapat mencari data dari orang-orang yang memiliki kesulitan bahasa dan orang-orang yang inteligensinya pas-pasan saja.

3) Dokumentasi

Menurut Suharsimi Arikunto bahwa “dokumentasi” asal katanya adalah dokumen yang artinya barang-barang tertulis. ”Oleh karena itu, dalam pelaksanaannya peneliti harus meneliti benda-benda tertulis, dokumen-dokumen peraturan, notulen rapat, catatan harian dan sebagainya”. Metode dokumentasi adalah metode mencari data mengenai variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, notulen, rapat, leger, agenda.⁶³ Metode ini digunakan peneliti, melalui bagian tata usaha untuk memperoleh data tentang SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang.

⁶² Sutrisno Hadi. *Metodologi Research. Jilid 2*, (Yogyakarta: ANDI, 2000), hlm. 19

⁶³ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002).hlm. 231

F. Analisis Data

Setelah memperoleh data-data dari hasil penelitian, dan agar data yang terkumpul tersebut mempunyai makna, maka diperlukan proses analisa dengan memilih-milih data yang terkumpul. Yang dimaksud dengan metode analisa data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data kedalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan hasil dari penelitian.⁶⁴

Analisa data berguna untuk mereduksi kumpulan data menjadi perwujudan yang dapat dipahami melalui pendiskripsian secara logis dan sistematis, sehingga fokus studi dapat ditelaah, diuji dan dijawab secara cermat dan teliti.

G. Pengecekan Keabsahan Data

Dalam penelitian kualitatif deskriptif, perlu menetapkan keabsahan data, pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas kriteria tertentu. Menurut Moleong ada empat kriteria yang digunakan, yaitu:

- 1) Derajat kepercayaan (*credibility*)
- 2) Keteralihan (*transferability*)
- 3) Kebergantungan (*dependability*)
- 4) Kepastian (*confirmability*).⁶⁵

Dalam penelitian kualitatif deskriptis, yang termasuk studi kasus pengecekan keabsahan data dapat dilakukan dengan cara kredibilitas.

⁶⁴ Lexy J. Moleong, *Op. Cit.* hlm. 103

⁶⁵ *Ibid*, hlm. 107

Kredibilitas data adalah upaya peneliti untuk menjamin kesahihan data dengan mengkonfirmasi data yang diperoleh kepada subyek penelitian.

Tujuannya adalah untuk membuktikan bahwa apa yang ditemukan peneliti sesuai dengan apa yang dilakukan subyek penelitian. Kriteria kredibilitas digunakan untuk menjamin bahwa data yang dikumpulkan peneliti mengandung nilai kebenaran, baik bagi pembaca pada umumnya maupun bagi subyek penelitian.

H. Tahap-Tahap Penelitian

Selama melakukan penelitian ini, peneliti melakukan beberapa tahapan, antara lain:

1. Tahap Persiapan meliputi:
 - a. Pengajuan judul dan proposal penelitian kepada pihak kajar
 - b. Konsultasi proposal kepada dosen pembimbing
 - c. Melakukan kegiatan kajian pustaka yang sesuai dengan judul penelitian
 - d. Menyusun metode penelitian
 - e. Mengurus surat perizinan penelitian kepada fakultas untuk diserahkan kepada kepala sekolah yang dijadikan obyek penelitian
 - f. Menjajaki dan menilai keadaan lapangan yang akan diteliti
 - g. Memilih dan memanfaatkan informan
 - h. Menyiapkan perlengkapan penelitian

2. Tahap Pelaksanaan

Kegiatan yang dilakukan adalah mengumpulkan data, pengumpulan data dilakukan dengan cara:

- a. Memahami latar belakang penelitian dan mempersiapkan diri
- b. Mengadakan observasi langsung
- c. Melakukan wawancara terhadap subjek dan informan penelitian yang telah di pilih dan ditentukan.
- d. Menggali data penunjang melalui dokumen-dokumen

Pengolahan data dilakukan dengan cara data yang diperoleh dari hasil penelitian dianalisis dengan teknik analisis data yang telah ditetapkan.

3. Tahap Penyelesaian

Pada tahapan ini merupakan tahap paling akhir dari seluruh penelitian.

Dimana pada penelitian ini peneliti:

- a. Menyusun kerangka laporan penelitian
- b. Menyusun laporan akhir penelitian dengan selalu berkonsultasi kepada dosen pembimbing.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN ANALISIS DATA

A. Latar Belakang Obyek

1. Sejarah Berdirinya SMP Plus "Darussalam" Lawang Malang

SMP Plus "Darussalam" Lawang Malang berdiri pada tanggal 21 Juli 1998, dan kegiatan belajar mengajarnya dilaksanakan pada pagi hari. Sekolah ini berdiri di bawah naungan yayasan "Darussalam".

Pada tanggal 25 Oktober tahun 1998 Kepala Kantor Wilayah Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan Propinsi Jawa Timur memberikan Piagam Ijin Penyelenggaraan Sekolah Swasta dengan nomor: 551/104.7.4/1998. Dengan telah terbitnya ijin penyelenggaraan sekolah tersebut maka pada tanggal 04 Maret 1999 SMP Plus "Darussalam" Lawang Malang mendapatkan Nomor Statistik Sekolah (NSS): 204051806310 berdasarkan keputusan Kepala Kantor Wilayah Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan Propinsi Jawa Timur nomor 1548/104.26/PR/1999. Dan pada tanggal 14 Agustus 2000 berdasarkan keputusan Kepala Kantor Wilayah Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan Propinsi Jawa Timur nomor: 159/104.7/PP/2000 SMP Plus "Darussalam" Lawang Malang kembali mendapatkan Nomor Data Sekolah (NDS): 2005130509. Dan pada tahun 2002 SMP Plus "Darussalam" Lawang Malang mengajukan Akreditasi untuk mendapatkan SK sekolah, sehingga pada tanggal 28 Agustus tahun 2002 berdasarkan

keputusan Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Propinsi Jawa Timur Nomor: 835.1/1392/108.08/2002 SMP Plus "Darussalam" Lawang Malang mendapatkan piagam jenjang Akreditasi DIAKUI. Dan pada tanggal 17 Desember 2007 berdasarkan piagam yang dikeluarkan oleh Depdiknas RI Badan Akreditasi Nasional (BAN-S/M) dengan nomor NPSN: 20517559 maka SMP Plus "Darussalam" lawang mendapatkan Akreditasi "B".

Pada awalnya sekolah ini hanya menerima siswa yang berasal dari pondok pesantren "Darussalam" saja, akan tetapi mulai tahun 2000 sekolah ini meluaskan jaringannya dengan menerima siswa yang berasal dari daerah sekitar atau luar pondok pesantren. Mulai dari berdirinya sekolah ini, siswa yang ditampung hanyalah siswa laki-laki saja dan belum menerima siswa perempuan karena tempat atau ruang masih terbatas.

2. Profil Sekolah

Berdasarkan yang tertera pada papan data SMP Plus "Darussalam" Lawang Malang Profil madrasah sebagai berikut :

Nama Sekolah	: SMP PLUS DARUSSALAM
NSS/ NDS	: 204051806310 / 2005130509
NPSN	: 20517559
Tanggal Berdiri	: 21 Juli 1998
Alamat Sekolah	
Jalan	: ANJASMORO NO. 07
Desa	: TURIREJO

Kecamatan	: LAWANG
Kabupaten	: MALANG
Propinsi	: JAWA TIMUR
Kode Pos	: 65213
Telephon	: (0341) 425148
Bangunan sekolah	: Milik Yayasan
Kegiatan Belajar Mengajar	: PAGI
Status Sekolah	: SWASTA
SK Tanggal	: 5 Agustus 1998
Nomor SK	: 511/104.7.4/1998
Nama Yayasan	: YAYASAN DARUSSALAM
Alamat Yayasan	: Jl. Anjasmoro Desa Turirejo No.07 Lawang Telp. (0341) 425148

3. Visi, Misi dan Tujuan SMP Plus "Darussalam" Lawang Malang

a. Visi

“Menjadi lembaga pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing tinggi dengan memperhatikan potensi fitrah dan nilai ajaran agama Islam”

b. Misi

Pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia melalui program pendidikan dan berusaha memujudkan anak sholeh insan qurani, Islam, memiliki ketaqwaan (aqidah) yang mantap, berakhlak mulia, intelektual

tinggi, terampil dan tawadhu', membangun keseimbangan aspek kehidupan (Intelektual, emosional dan spiritual) serta meningkatkan kualitas layanan pendidikan dan pembelajaran demi tercapainya mutu tamatan siswa yang unggul dalam pengetahuan, ketrampilan dan teknologi serta memiliki dasar iman dan taqwa, dengan indikator :

1. Meningkatkan kualitas layanan pendidikan dan pembelajaran
2. Meningkatkan layanan bimbingan belajar
3. Meningkatkan ketertiban dan kedisiplinan kepada siswa
4. Meningkatkan kegiatan pembinaan iman dan taqwa
5. Meningkatkan layanan mulok dan ekstrakurikuler

c. Tujuan Sekolah

1. Prestasi dibidang akademis meningkat
2. Memiliki ketaqwaan kepada Allah SWT
3. Ketamatan siswa yang diterima di SMU Negeri meningkat
4. Menumbuh kembangkan kepercayaan diri siswa untuk lebih berdisiplin
5. Memiliki kelompok siswa yang mampu membaca dan menulis Al-Qur'an 30 juz.
6. Memiliki nilai akhlak yang mulia (terhadap guru, orang tua dan masyarakat)

4. Letak Geografis (Lokasi) SMP Plus "Darussalam" Lawang

Lokasi sangatlah penting bagi suatu sekolah, karena akan menentukan sukses tidaknya suatu madrasah atau juga dapat

mempengaruhi kedudukan madrasah dalam persaingan dan juga kelangsungan hidupnya.

SMP Plus Darussalam terletak di wilayah Lawang – Malang dan wilayahnya dikelilingi oleh beberapa desa yaitu, sebelah barat desa Wonorejo, sebelah utara Panjalinan dan Trimo, sebelah Timur desa Bambang, sebelah selatan desa Turirejo. Lebih tepatnya lokasi SMP Plus "Darussalam" berada di Jl. Anjasmoro Desa Turirejo No.07 Lawang Telp. (0341) 425148. Walaupun lokasi ini berada di lingkungan pedesaan, tetapi sekolah ini memiliki kelebihan yaitu mempunyai pondok pesantren. Sehingga jika ada siswa yang berasal dari tempat asal yang jauh, maka dapat berasrama di pondok tersebut.

Disamping itu juga, SMP Plus "Darussalam" menjadi salah satu rujukan bagi siswa yang lulus dari MI/SD, karena sekolah ini adalah satu-satunya sekolah yang berciri khas Islam di daerah tersebut.

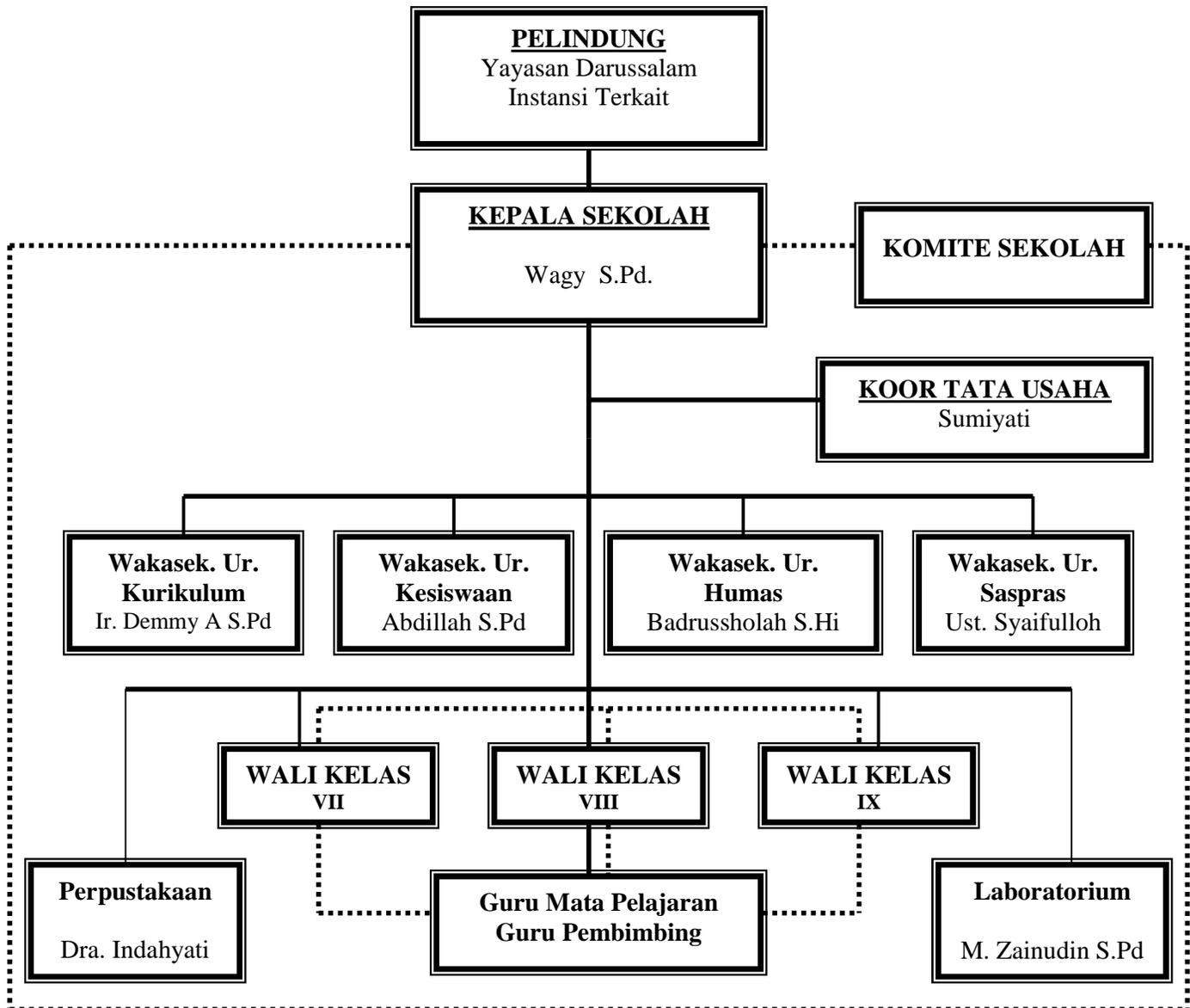
5. Kondisi SMP Plus "Darussalam" Lawang

a. Struktur Organisasi SMP Plus "Darussalam" Lawang

Struktur organisasi bertujuan untuk memperjelas pembagian kerja, susunan wewenang, dan sistem pelaporan. Sebagai sekolah formal SMP Plus "Darussalam" mempunyai struktur organisasi yang berada di bawah naungan Yayasan "Darussalam". Berikut ini struktur organisasi sekolah dan yayasan.

GAMBAR. 4.1

SRUKTUR ORGANISASI
SMP PLUS “DARUSSALAM” LAWANG - MALANG
TAHUN PELAJARAN : 2008 / 2009



Keterangan :

Garis Koordinasi : -----

Garis Komando : _____

GAMBAR 4.2

STRUKTUR ORGANISASI PENGURUS

YAYASAN "DARUSSALAM"

LAWANG MALANG

Pelindung	: Kepala Desa Turirejo
Penasehat	: H. Moch. Darmawi
	: Ny. Masruroh Al-Zumaroh
	: H. Hasan
	: H.M. Yunan
Ketua I	: KH Ahmad Thoha MA
Wakil Ketua	: H. Haris Al-Kurny
Sekretaris	: Drs. Nur Affandi
Wakil Sekretaris	: H.M. Nawawi Hasan
Bendahara	: Drs. Abdul Mu'is
Wakil Bendahara	: H.M. Hilalul Asro'
Anggota	: Ny. Nur Atikah
	: Ny. Chusnul Khotimah

b. Keadaan Guru dan karyawan SMP Plus "Darussalam"

Guru merupakan ujung tombak pendidikan yang mentransferkan ilmunya kepada anak didik. Guru sebagai tenaga pendidik harus memiliki kompetensi dan kualifikasi pengetahuan yang memadai.

Guru SMP Plus "Darussalam" terdiri dari 13 guru dan karyawannya terdiri dari 2 orang. Untuk lebih jelasnya lihat tabel 4.1.

TABEL 4.1
DATA GURU SMP PLUS "DARUSSALAM"
TAHUN PELAJARAN 2008/2009

No	Nama	Jabatan	Pendidikan Terakhir	Mengajar
1	Wagi S.Pd	Kepala Madrasah	KMI "DS"	B. Arab Komputer
2	Ir. Demmy A.R, S.Pd	Wakakur	S1/Biologi	Biologi Fisika
3	Abdillah S.Pd	Wakasis	S1/Bahasa dan Seni	B. Inggris Penjaskes
4	M. Mukhlisin, S.Pd	Wali Kelas VII	S1/B.Inggris	B. Inggris
5	Dra. S. Kholifah, S.Pd	Wali Kelas VIII	S1/Ekonomi	Ekonomi Geografi IPS
6	Khoirul Abidah, S.Pd	Wali Kelas IX	S1/B.Indonesia	B. Indonesia PKn
7	Dra. Indahyati	Bendahara	S1/Biologi	IPA
8	M. Zainuddin S.Pd	Guru	S1/Otomotif	Elektronika
9	Fendi TW	Guru	SMA	Kertakes Seni Budaya

10	M. Ma'shum Hamid	Guru	D1/B.Arab	B. Arab
11	Ust. Saifulloh	Guru	Ponpes	Al-Qur'an B.Arab
12	Badrussholah S.Hi	Guru	S1/ahwal As- Syahsiyah	PAI
13	Ismu Maulidyah S.Pd	Guru	S1/Matematika	Matematika
14	Sumiyati	KTU	SMK/Akuntansi	-
15	Mahfudz Haris A	TU	MA/IPS	-

(Sumber : Papan data SMP Plus "Darussalam")

Dalam pembagian tugasnya seorang pegawai bekerja berdasarkan kelayakan tugas, artinya disesuaikan dengan tugas dan kompetensinya masing-masing.

Seiring dengan pesatnya perkembangan pendidikan, maka SMP Plus "Darussalam" terus mengadakan pembenahan dengan mengadakan pembinaan terhadap para guru dan pegawai. Pembinaan ini dilakukan baik melalui peningkatan profesionalisme dengan melanjutkan ke S1, pelatihan, seminar, penataran-penataran dan lain sebagainya.

Paparan diatas tersirat bahwa SMP Plus "Darussalam" berupaya mengadakan pembenahan dan perbaikan melalui pembinaan dan pengembangan untuk menghasilkan suatu proses pelayanan pembinaan yang berkualitas, sehingga diharapkan dapat menghasilkan out put yang bermutu.

c. Keadaan Siswa

Siswa adalah seorang yang dijadikan obyek sekaligus sebagai subyek dalam pendidikan, dalam hal ini siswa yang sangat berperan dalam pembelajaran. Minat, bakat, motivasi, dan juga dukungan dari siswa itu yang menjadikan lembaga pendidikan berhasil tidaknya. Siswa SMP Plus "Darussalam" berasal dari masyarakat Turirejo dan desa yang ada disekitarnya. Dan ada juga sebagian dari siswa yang berasal dari luar kota atau daerah yang tinggal di pesantren "Darussalam". Siswa SMP Plus "Darussalam" terdiri dari kelas VII 28 siswa, kelas VIII 29 siswa, kelas IX 31 Siswa, dengan jumlah keseluruhan yaitu 88 siswa. Untuk lebih jelasnya lihat tabel 4.2.

TABEL 4.2

DATA SISWA SMP PLUS "DARUSSALAM"

TAHUN PELAJARAN 2008/2009

No	Kelas	Jumlah Ruang Kelas	Siswa			Keterangan
			L	P	Jumlah	
1	VII	1	28	-	28	
2	VIII	1	29	-	29	
3	IX	1	31	-	31	
Jumlah		3	88	-	88	

(Sumber: Papan data SMP Plus "Darussalam")

6. Prestasi yang pernah diraih SMP Plus "Darussalam" Lawang

SMP Plus "Darussalam" Lawang selalu berpartisipasi dalam kegiatan lomba-lomba yang berguna untuk mengasah dan mengukur kemampuan siswa dalam bersaing. Dalam data tercatat beberapa prestasi yang diperolehnya dalam mengikuti ajang kegiatan lomba tersebut, yakni:

- a. Juara II Lomba Pidato pada tahun 1998 (Tingkat kab. Malang)
- b. Juara I Komite PA 40-45 Kg tahun 2003 (Tingkat kab. Malang)
- c. Juara Harapan I Lomba Cerita Bahasa Arab tahun 2003 (Tingkat Provinsi)
- d. Juara III Lomba Kota Putra Beregu tahun 2006 (Tingkat kab. Malang)

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel 4.3 berikut ini:

TABEL 4.3

DATA PRESTASI SMP PLUS "DARUSSALAM"

TAHUN PELAJARAN 2008/2009

No	Jenis Lomba	Juara	Tahun	Tingkat
1	Pidato	II	1998	Kab. Malang
2	Komite PA 40-45 Kg	I	2003	Kab. Malang
3	Cerita Bahasa Arab	Harapan I	2003	Provinsi
4	Kota Putra Beregu	III	2006	Kab. Malang

(Sumber: Papan data SMP Plus "Darussalam")

7. Sarana dan Prasarana SMP Plus "Darussalam" Lawang

Untuk mengetahui sarana fisik SMP Plus "Darussalam", penulis melakukan penggalian langsung di lokasi penelitian dan dukungan data dokumentasi yang penulis peroleh.

a. Ruang Belajar

Ruang pembelajaran disini sebagai ruang yang digunakan dalam proses belajar mengajar. Adapun ruang pembelajaran meliputi ruang kelas VII, kelas VIII, dan kelas IX.

b. Perpustakaan

Perpustakaan merupakan pusat ilmu pengetahuan, pusat informasi, penunjang proses belajar mengajar. Perpustakaan terdapat koleksi pelajaran untuk siswa dan buku paket yang dipinjamkan kepada siswa dalam jangka waktu tertentu tanpa dipungut biaya.

c. Kantor

Kantor merupakan sentral dari pelayanan terhadap siswa. Kantor terdiri dari ruang kepala madrasah, ruang waka. kurikulum, ruang guru, dan ruang tata usaha.

d. UKS

Ruang UKS merupakan tempat pelayanan siswa dalam bidang medis.

e. Ruang Komputer

Ruang komputer adalah sebagai tempat praktek untuk siswa untuk pelajaran TIK juga untuk mengakses internet untuk mengetahui informasi terbaru khususnya tentang pendidikan.

f. Ruang OSIS

Ruang OSIS merupakan tempat untuk kegiatan pengurus organisasi siswa intra sekolah.

g. Kamar Mandi

Kamar mandi/wc terdiri dari kamar mandi/wc guru 1 dan kamar mandi/wc siswa 4.

h. Gudang

Gudang merupakan tempat untuk penyimpanan barang yang sudah tidak dipakailagi dan rusak.

i. Ruang Ibadah (Aula)

Ruang Ibadah (Aula) merupakan tempat untuk menyelenggarakan kegiatan ibadah amaliyah, yakni kegiatan rutin yang dilaksanakan setiap pagi sebelum masuk kelas. Selain itu juga dipakai sebagai tempat rapat atau pertemuan dengan wali murid.

j. Masjid

Masjid merupakan tempat untuk beribadah siswa dan juga sebagai tempat untuk praktek siswa untuk bidang studi agama.

k. Halaman Sekolah

Halaman sekolah, disamping sebagai tempat upacara juga dijadikan sebagai tempat olah raga yang terdiri dari, basket, sepak bola, voli dan lempar takraw.

Agar mengetahui lebih jelas, maka lihat tabel 4.4 berikut ini:

TABEL 4.4
DATA SARANA DAN PRASARANA SMP PLUS "DARUSSALAM"
TAHUN PELAJARAN 2008/2009

No	Sarana dan prasarana	Jumlah
1	Ruang kelas	3
2	Perpustakaan	1
3	Ruang kepala sekolah	1
4	Ruang guru	1
5	Ruang TU	1
6	Ruang waka kurikulum	1
7	UKS	1
8	Praktek komputer / Lab. Kom	1
9	Ruang OSIS	1
10	Kamar mandi/wc guru	1
11	Kamar mandi/wc murid	4
12	Gudang	1
13	Ruang Ibadah (Aula)	1
14	Masjid	1
15	Halaman sekolah	1

(Sumber: Papan data SMP Plus "Darussalam")

B. Paparan Hasil Penelitian

1. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMP Plus "Darussalam"

Lawang

Sesuai dengan hasil penelitian yang peneliti lakukan dengan menggunakan metode observasi dan interview terhadap beberapa obyek diantaranya: Bapak kepala sekolah, waka kurikulum, wakasis dan guru. Bahwa Kepemimpinan dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMP Plus "Darussalam" Lawang Malang, yang menjadi perencana, pengorganisir, koordinator dan pembuat keputusan adalah kepala sekolah sebagai pemegang kekuasaan tertinggi dan juga sebagai pemegang kendali dengan dibantu oleh waka kurikulum. Adapun hasil wawancara peneliti dengan masing-masing obyek tersebut dapat di paparkan sebagai berikut:

Dari hasil wawancara dengan Bapak kepala sekolah Wagy S.Pd menjelaskan bahwa:

Manajemen adalah suatu proses untuk mencapai suatu tujuan yang diharapkan, sedangkan yang dimaksud dengan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah pemberian kewenangan atau kebebasan secara langsung yang diberikan kepada pihak sekolah untuk mengatur segala kebutuhan yang berkenaan dengan pendidikan untuk mencapai tujuan bersama⁶⁶

Dari hasil wawancara dengan bapak kepala sekolah dapat peneliti simpulkan bahwa beliau sudah memahami arti penting dari manajemen berbasis sekolah yakni pemberian kewenangan atau kebebasan secara langsung yang diberikan kepada pihak sekolah untuk mengatur segala

⁶⁶ Wawancara dengan Bapak kepala Sekolah, *Rabu, 24-Desember-2008, jam 08.20-10.15*
WIB

kebutuhan yang berkenaan dengan pendidikan untuk mencapai tujuan bersama. Dan untuk melaksanakan segala kegiatan yang dalam hal ini adalah Manajemen Berbasis Sekolah tidaklah dilakukan sendiri, akan tetapi dikerjakan dengan bantuan semua warga sekolah sehingga semua kegiatan dapat terselesaikan dengan baik sesuai dengan tujuan yang disepakati bersama. Dengan kata lain, musyawarah adalah hal yang terpenting dalam memutuskan segala kegiatan yang akan dilakukan.

Wawancara dengan Bapak waka kurikulum Ir. Demmy Agoes S.Pd, menjelaskan bahwa:

Manajemen Berbasis Sekolah adalah suatu konsep yang memberikan kewenangan pada sekolah untuk mengembangkan sekolah sesuai dengan kebutuhannya dalam mengelola pendidikan. Maka kepala sekolah beserta semua dewan guru dituntut untuk memiliki keterampilan agar dapat menjalankan fungsi-fungsi manajemen yang diperlukan⁶⁷

Sedangkan hasil dari wawancara dengan Bapak wakasis Abdillah S.Pd, beliau mengatakan bahwa: “Manajemen Berbasis Sekolah adalah kewenangan yang diberikan oleh pemerintah untuk menjalankan segala kebijakan sesuai dengan keadaan sekolah untuk mencapai suatu tujuan tertentu”. Selanjutnya wakasis juga mengatakan bahwa: “untuk melaksanakan program-program yang diterapkan dalam mencapai tujuan itu harus dilakukan kerjasama dari berbagai pihak”.⁶⁸

Selain itu waka kurikulum Bapak Ir. Demmy Agoes S.Pd mengungkapkan bahwasanya:

⁶⁷ Wawancara dengan Bapak Waka Kurikulum, *Sabtu, 27-Desember-2008, jam 09.00-10.20 WIB*

⁶⁸ Wawancara dengan Bapak Wakasis, *Sabtu, 27-Desember-2008, jam 10.30-11.45 WIB*

SMP Plus "Darussalam" Lawang Malang berada dilingkungan masyarakat pesantren, sehingga kami sisipkan pelajaran agama sebagai bekal siswa untuk mendalami ilmu agama. Tujuannya untuk meningkatkan iman dan ketaqwaan anak didik, seperti penambahan materi muatan lokal, mencakup pelajaran bahasa Arab dan Al-qur'an. Dan ditambah lagi dengan penambahan materi muatan lokal yang berhubungan dengan era globalisasi saat ini, seperti mata pelajaran komputer dan elektronika⁶⁹

Berdasarkan wawancara dari waka kurikulum dan wakasis, yang dimaksudkan dengan program-program adalah kegiatan seperti kurikulum yang disesuaikan dengan kebutuhan siswa, seperti penambahan mata pelajaran muatan lokal seperti: (Bahasa Arab, Al-Qur'an, elektronika dan komputer) penambahan muatan lokal ini disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat, dengan cara pemberian materi dasar terlebih dahulu untuk pengenalan pelajaran yang disesuaikan dengan kemampuan peserta didik.

Hal yang terpenting dalam Manajemen Berbasis Sekolah adalah manajemen terhadap beberapa komponen sekolah yang harus dikelola dengan baik. Hal ini sesuai dengan yang telah dikemukakan oleh Bapak kepala sekolah Wagy S.Pd, beliau mengatakan bahwa: "Ada beberapa hal yang paling penting untuk diperhatikan dalam melaksanakan manajemen berbasis sekolah, diantaranya adalah hal-hal yang berkaitan dengan kurikulum, tenaga kependidikan, kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana, hubungan dengan masyarakat".⁷⁰

⁶⁹ Wawancara dengan Bapak Waka Kurikulum, *Sabtu, 27-Desember-2008, jam 09.00-10.20 WIB*

⁷⁰ Wawancara dengan Bapak kepala Sekolah, *Rabu, 24-Desember-2008, jam 08.20-10.15 WIB*

Beberapa hal tersebut akan dijelaskan berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan:

a. Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran

Dari hasil wawancara dengan Bapak kepala sekolah Wagy S.Pd menjelaskan bahwa: “Program kurikulum yang kami susun memang sudah mengacu pada program yang sudah kami sepakati bersama, dan hal itu bukan angan-angan semata tapi kami aktualisasikan dengan bagus”.⁷¹

Dan dari hasil wawancara dengan waka kurikulum Ir. Demmy Agoes S.Pd, beliau mengatakan bahwa:

Kurikulum yang kami kembangkan dalam MBS ini adalah Kurikulum Tingkat Satuan Pelajaran, KTSP adalah model manajemen pengembangan kurikulum yang arahnya memberdayakan berbagai unsur manajemen (manusia, uang, metode, peralatan, bahan, dan lain-lain) untuk tercapainya tujuan-tujuan pengembangan kurikulum dan ... Pengembangan kurikulum KTSP ini kami kembangkan dengan perumusan tujuan, tujuan ini didasarkan visi madrasah, merumuskan materi yang akan disampaikan ke anak didik kami, menerapkan metode yang sesuai dengan materi itu, dan merancang evaluasi sehingga diketahui apakah kurikulum ini berjalan dengan baik atau tidak....⁷²

Dari hasil wawancara diatas dapat diambil kesimpulan bahwa SMP Plus ”Darussalam” Lawang Malang menggunakan kurikulum KTSP sebagai acuan program pendidikannya. Pemrograman yang dimaksud adalah seperti pemrograman tentang alokasi setiap mata pelajaran yang diterapkan di SMP Plus ”Darussalam” Lawang Malang

⁷¹ Wawancara dengan Bapak kepala Sekolah, *Rabu, 24-Desember-2008, jam 08.20-10.15 WIB*

⁷² Wawancara dengan Bapak Waka Kurikulum, *Sabtu, 27-Desember-2008, jam 09.00-10.20 WIB*

yaitu 40 menit. Untuk menjamin efektifitas pengembangan kurikulum dan program pengajaran, kepala sekolah sebagai pengelola program pengajaran bersama guru-guru menjabarkan isi kurikulum secara rinci dan operasional ke dalam program tahunan (Prota), program semester (Promes) dan bulanan. Adapun dalam program mingguan atau program satuan pelajaran, dikembangkan guru sebelum melakukan kegiatan belajar mengajar

Selain itu waka kurikulum menambahkan bahwasanya: “SMP Plus ”Darussalam” Lawang Malang berada di lingkungan masyarakat pesantren, sehingga kami sisipkan pelajaran agama sebagai bekal siswa untuk mendalami ilmu agama. Tujuannya untuk meningkatkan iman dan ketaqwaan anak didik, seperti penambahan materi muatan lokal, mencakup pelajaran bahasa Arab dan Al-Qur’an. Selain itu ada materi tambahan yang diberikan lagi, yakni ibadah amaliyah. Ibadah amaliyah adalah kegiatan rutin yang dilaksanakan pada 30 menit sebelum pelajaran dimulai. Kegiatan ini dilakukan diruang ibadah, dan semua siswa berkumpul dalam satu tempat tersebut. Materi yang diberikan pada saat ibadah amaliyah yaitu, seperti pemberian mufrodat (kosa kata arab), khitobah. Selain itu biasanya diisi dengan ro’an atau kerja bakti bersama. Dan ditambah lagi dengan penambahan materi muatan

lokal yang berhubungan dengan era globalisasi saat ini, seperti mata pelajaran komputer dan elektronika”⁷³

Dari wawancara diatas dapat diambil kesimpulan bahwa untuk menunjang pementapan dalam muatan lokal ini ada materi tambahan yang diberikan setiap akan masuk sekolah. Kegiatan itu dilakukan pada jam pertama pada tiap harinya. Adapun materi yang di berikan biasanya berupa hafalan mufrodat bahasa arab (pengenalan kosa kata bahasa arab) ataupun pengetahuan tentang agama yang meliputi ceramah agama yang diberikan oleh tutornya (pembimbing). Kegiatan tersebut dikenal dengan nama ”ibadah amaliyah”. Selain itu kegiatan ibadah amaliyah ini bertujuan untuk membiasakan anak untuk menjadi insan yang disiplin dan berpengetahuan agama yang mantap, sehingga dapat menumbuhkan akhlaq yang mulia.

b. Manajemen Tenaga Kependidikan

Berdasarkan wawancara dengan kepala sekolah bapak Wagy S.Pd mengatakan bahwa:

Tenaga kependidikan adalah faktor yang paling berperan dalam pelaksanaan proses pengajaran sehingga guru dituntut untuk kompeten dalam bidangnya. Sebagai tenaga pendidik, guru juga harus memiliki pemahaman dan menguasai isi kurikulum mata pelajaran masing-masing, serta mampu memanfaatkan bahan ajar yang dikembangkan dengan silabus⁷⁴

Jadi menurut pendapat kepala sekolah di atas adalah proses belajar mengajar dapat berjalan dengan baik serta mendapatkan hasil yang

⁷³ Wawancara dengan Bapak Waka Kurikulum, *Sabtu, 27-Desember-2008, jam 09.00-10.20 WIB*

⁷⁴ Wawancara dengan Bapak kepala Sekolah, *Rabu, 24-Desember-2008, jam 08.20-10.15 WIB*

memuaskan apabila setiap guru harus mempunyai kompetensi dalam setiap bidangnya dan sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkannya. Selain itu seorang guru harus mampu dalam mengembangkan kreatifitasnya dalam memanfaatkan sumber belajar yang ada guna mendukung materi pembelajarannya.

c. Manajemen Kesiswaan

Berdasarkan wawancara yang dengan wakasis Bapak Abdillah S.Pd menjelaskan bahwasannya:

Manajemen kesiswaan adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai dengan keluarnya peserta didik tersebut dari suatu sekolah. Manajemen kesiswaan bukan hanya berbentuk pencatatan data peserta didik, melainkan meliputi aspek yang lebih luas yang secara operasional dapat membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan di sekolah⁷⁵

Dari wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa pengaturan yang berkaitan dengan awal masuknya yakni penerimaan siswa baru sampai keluarnya peserta didik dari sekolah yakni kelulusan peserta didik tersebut. Dari situ dapat diketahui bagaimana perkembangan siswa selama sebelum masuk atau pada awal masuk sekolah ini sampai keluarnya siswa tersebut. Dengan harapan sekolah ini memberikan atau meluluskan out put yang bagus sehingga dapat diterima di SMA Negeri sederajat jika ia melanjutkan kejenjang yang lebih tinggi serta bermanfaat bagi kehidupan selanjutnya (bagi masyarakat). Selain itu

⁷⁵ Wawancara dengan Bapak Wakasis, Sabtu, 27-Desember-2008, jam 10.30-11.45 WIB

jika sekolah ini mengeluarkan out put yang bagus, maka itu akan menambahkan nilai plus bagi sekolah untuk masa depannya.

d. Manajemen keuangan dan Pembiayaan

Menurut Bapak kepala sekolah, beliau mengatakan: “Setiap awal tahun saya beserta dewan guru, pengurus, dan komite sekolah mengadakan perencanaan pembiayaan untuk menunjang proses pendidikan. Dari mana sumber biaya itu dan dan apa saja kegiatan yang akan dibiayai sehingga nantinya kegiatan-kegiatan tersebut berjalan dengan baik, karena biaya merupakan ruh dari setiap kegiatan⁷⁶

Sumber dana SMP Plus “Darussalam” Lawang yaitu berasal dari Bantuan Oprasional Sekolah (BOS) dan juga disamping dana dari bantuan wali murid, sumber dana yang kami peroleh hanya dari bantuan yayasan setiap bulan mendapatkan Rp 500.000,- dan juga dari wali murid. Setiap siswa membayar uang sebesar Rp 35.000,-

Alokasi dana untuk kegiatan SMP Plus “Darussalam” Lawang disesuaikan dengan besar kecilnya kegiatan. Pelaksanaan anggaran pendapatan dan belanja madrasah masih belum berjalan dengan maksimal dan sesuai dengan rencana. Karena masih minimnya dana yang diperoleh sehingga banyak kegiatan atau pengeluaran yang disusutkan atau dikurangi.

⁷⁶ Wawancara dengan Bapak kepala Sekolah, *Rabu, 24-Desember-2008, jam 08.20-10.15*
WIB

e. Manajemen Sarana dan Prasarana

Dalam hal ini wawancara dengan Bapak kepala sekolah, beliau mengatakan bahwa:

sarana dan parasarana disini sangat penting dan sangat berpengaruh terhadap berjalannya manajemen berbasis sekolah di SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang ini, maka kami menambah jumlah dan jenis buku dan menggunakan sarana dan prasarana dengan lebih baik agar terjaga keamanannya, kebersihan, keindahan, sehingga tercipta lingkungan yang kondusif untuk melaksanakan belajar mengajar⁷⁷

Dari hasil wawancara di atas peneliti menyimpulkan bahwa untuk menunjang adanya sarana dan prasarana yang memadai, khususnya di perpustakaan maka sekolah berusaha untuk menyediakan buku-buku lain yang belum ada dan yang diperlukan dalam pendukung kegiatan belajar mengajar.

f. Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Menurut waka humas Bapak Badrussholah S.Hi, beliau mengatakan bahwa: “Dalam manajemen ini, masyarakat dengan sekolah mempunyai hubungan yang sangat penting karena antara sekolah dan masyarakat memiliki hubungan yang sangat erat. Sekolah adalah bagian integral dari masyarakat, bukan suatu lembaga yang terpisah dari masyarakat, karena masyarakat merupakan faktor pendukung terhadap peningkatan MBS, Akan tetapi selama ini sepertinya komite sekolah belum berfungsi sebagaimana mestinya”⁷⁸

⁷⁷ Wawancara dengan Bapak kepala Sekolah, *Rabu, 24-Desember-2008, jam 08.20-10.15*
WIB

⁷⁸ Wawancara dengan Bapak Waka Humas, *Selasa, 30-Desember-2008, jam 09.15-10.00*
WIB

Kesimpulan yang peneliti dapatkan dari wawancara di atas adalah keadaan komite sekolah yang kurang memahami fungsinya sebagai bagian dari sekolah sehingga dia tidak dapat bertanggung jawab sebagaimana mestinya. Pada hal komite sekolah adalah bagian dari faktor pendukung terhadap suksesnya penyelenggaraan manajemen berbasis sekolah.

2. Tugas dan Tanggung Jawab Kepemimpinan dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang

Berkaitan dengan kepemimpinan, Bapak kepala sekolah Wagy S.Pd menjelaskan bahwa:

Sebagai kepala sekolah saya berusaha untuk bertindak sesuai dengan keinginan bersama dalam memutuskan segala sesuatu. Saya berusaha memimpin dengan gaya kepemimpinan yang demokratis, terbuka dan tegas. Saya mencoba untuk selalu transparan dengan segala kegiatan yang ada di sekolah ini. Untuk itu setiap sebulan sekali ada agenda rapat evaluasi bersama dan setiap ada permasalahan selalu dimusyawarahkan secara bersama-sama⁷⁹

Hasil wawancara yang kami lakukan dengan waka kurikulum Ir. Demmy Agoes S.Pd, beliau mengemukakan bahwa: “Selama ini kepala sekolah dalam memutuskan segala sesuatu pastilah dimusyawarahkan secara bersama-sama, sehingga apabila ada kesulitan-kesulitan maka dapat diatasi bersama-sama”⁸⁰

⁷⁹ Wawancara dengan Bapak kepala Sekolah, *Rabu, 24-Desember-2008, jam 08.20-10.15 WIB*

⁸⁰ Wawancara dengan Bapak Waka Kurikulum, *Sabtu, 27-Desember-2008, jam 09.00-10.20 WIB*

Sedangkan menurut salah satu guru mata pelajaran IPS, yakni Ibu Dra. Siti Kholifah mengatakan bahwa: “kami selalu melaksanakan musyawarah bersama untuk menyelesaikan permasalahan atau akan merencanakan suatu program kegiatan”⁸¹

Dari sini dapat difahami bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah adalah bersifat demokratis, terbuka dan tegas. Kepemimpinan yang demokratis dapat dilihat dari cara penyelesaian masalahnya selalu diadakan dengan musyawarah artinya pengambilan keputusannya diputuskan berdasarkan mufakat dari semua pihak.

Selain itu Bapak kepala sekolah juga menjelaskan bahwa: “untuk mengembangkan pendidikan saya juga memberikan fasilitas untuk tenaga guru guna meningkatkan profesionalitasnya dengan memberi dukungan untuk studi lanjut, pelatihan, penataran, seminar, dan sejenisnya”. Lebih lanjutnya bapak kepala sekolah menambahkan bahwa: “Saya selalu memberikan motivasi dan arahan kepada semua guru, baik secara langsung ataupun tidak langsung dalam menyelesaikan sebuah tugasnya. Dan bahkan memberikan teguran kepada guru yang lalai terhadap tugasnya. Hal ini saya lakukan demi tercapainya tujuan manajemen berbasis sekolah agar dapat terlaksana dengan baik”⁸²

Hasil wawancara dengan wakasis bapak Abdillah S.Pd, beliau mengatakan bahwa: “Selama menjadi guru di sini, saya selalu di perhatikan dalam malakukan kinerja saya, bahkan saya juga diberikan

⁸¹ Wawancara dengan Guru IPS, *Selasa, 30-Desember-2008, jam 11.00-11.50 WIB*

⁸² Wawancara dengan Bapak kepala Sekolah, *Rabu, 24-Desember-2008, jam 08.20-10.15*

motivasi serta bimbingan dalam menyelesaikan masalah yang tidak bisa saya pecahkan, misalnya dalam penanganan anak didik yang bermasalah”⁸³

Adapun hasil wawancara dengan salah satu guru bidang studi Bahasa Indonesia sekaligus guru yang menjabat sebagai wali kelas IX ini Ibu Khoirul Abidah S.Pd menyatakan bahwa: “Selama ini bapak sekolah telah memberikan contoh yang baik dalam penyelesaian tugas-tugas yang kami emban, hal ini terbukti dengan adanya pemberian penghargaan bagi guru yang berprestasi. Dengan adanya hal tersebut para guru tidak henti-henti untuk memacu prestasinya dengan meningkatkan mutu pembelajarannya, sehingga dengan begitu tujuan manajemen sekolah dapat tercapai hasil dengan baik”⁸⁴

Dari beberapa hasil wawancara diatas dapat diketahui tugas dan tanggung jawab kepemimpinan dalam manajemen berbasis sekolah yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagian besar sudah terpenuhi walaupun masih ada yang kurang atau belum terpenuhi semuanya. Hal ini disebabkan adanya faktor-faktor baik yang mendukung maupun yang menghambat terselenggaranya kepemimpinan dalam manajemen berbasis sekolah. Selain itu, tugas dan tanggung jawab kepemimpinan dalam manajemen berbasis sekolah yang dilakukan oleh bapak kepala sekolah sabagai pemimpin tertinggi dibuktikan dengan adanya kerjasama yang tercipta dalam masing-masing personel yang mendukung adanya

⁸³ Wawancara dengan Bapak Wakasis, *Sabtu, 27-Desember-2008, jam 10.30-11.45 WIB*

⁸⁴ Wawancara dengan Guru B. Indonesia, *Selasa, 30-Desember-2008, jam 11.50-12.20*

manajemen berbasis sekolah. Selain itu, dengan adanya perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengawasan yang diberikan oleh kepala sekolah. Dengan hal itu kepala sekolah dapat meningkatkan efektifitas kinerja para guru, sehingga kegiatan akan terselenggara dengan baik sesuai dengan tujuan yang di inginkan.

3. Faktor Pendukung Dan Penghambat Kepemimpinan Dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang

Kepala sekolah sebagai motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaiman tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Sehubungan dengan kepemimpinan dalam manajemen berbasis sekolah (MBS), kepala sekolah dituntut untuk senantiasa meningkatkan efektifitas kinerja. Dengan begitu MBS sebagai paradigma baru pendidikan dapat memberikan hasil yang memuaskan. Dalam melaksanakan kepemimpinan dalam manajemen berbasis sekolah di SMP Plus ”Darussalam” Lawang Malang ini tentunya ada beberapa hal yang menjadi pendukung dan penghambatnya, yakni sebagai berikut:

a. Faktor Pendukung

Bersama dengan ini peneliti melakukan wawancara dengan kepala sekolah berkenaan dengan faktor pendukung kepemimpinan dalam Manajemen Berbasis Sekolah Beliau mengatakan: ”Faktor yang

paling mendukung kepemimpinan dalam Manajemen Berbasis Sekolah adalah kekompakan dari semua elemen yang ada dimadrasah tersebut, dan semangat juang yang tinggi dari kepala sekolah dan para guru, antara guru dan guru, karyawan dan masyarakat ikut berperan serta dalam membangun madrasah". Bapak kepala sekolah juga menambahkan bahwa:

yang menjadi faktor pendukung adalah besarnya minat dari sebagian personil sekolah untuk meningkatkan profesionalisme terhadap bidang, fungsi dan tanggung jawabnya. Semangat kerjasama yang tinggi, dengan dedikasi dan loyalitas dalam pelayanan terhadap siswa sesuai dengan fungsi dan tanggung jawabnya masing-masing. Kesadaran personil dalam menjalankan tugas, fungsi dan kewajiban masing-masing dapat dikerjakan dengan baik, meskipun tanpa pengawas yang ketat dari pimpinan⁸⁵

Adapun faktor pendukung yang telah diungkapkan oleh kepala sekolah adalah sebagai berikut: kekompakan dari semua elemen yang ada dimadrasah tersebut, dan semangat juang yang tinggi dari kepala sekolah dan para guru, antara guru dan guru, karyawan dan masyarakat ikut berperan serta dalam membangun madrasah. Selain itu besarnya minat dari sebagian personil sekolah untuk meningkatkan profesionalisme terhadap bidang, fungsi dan tanggung jawabnya. Semangat kerjasama yang tinggi, dengan dedikasi dan loyalitas dalam pelayanan terhadap siswa sesuai dengan fungsi dan tanggung jawabnya masing-masing. Kesadaran personil dalam menjalankan tugas, fungsi

⁸⁵ Wawancara dengan Bapak kepala Sekolah, *Rabu, 24-Desember-2008, jam 08.20-10.15*
WIB

dan kewajiban masing-masing dapat dikerjakan dengan baik, meskipun tanpa pengawas yang ketat dari pimpinan. Sehingga dengan adanya sikap yang seperti itu, maka akan memudahkan bagi seorang pemimpin dalam mengatur serta menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya.

Dalam hal ini peneliti juga melakukan wawancara dengan urusan humas Bapak Badrussholah S.Hi beliau mengatakan bahwa:

faktor pendukung dalam pelaksanaan kepemimpinan dalam Manajemen Berbasis Sekolah adalah sumber daya madrasah, artinya unsur-unsur yang ada dimadrasah mendukung mulai dari karyawan sampai kita-kita (para guru) turut andil untuk mendukung, karena kita tahu bahwa peran sekolah lebih luas dan tidak lagi harus sama persis dengan yang ditetapkan oleh pusat⁸⁶

Dari sini dapat dipahami bahwa faktor pendukung kepemimpinan dalam Manajemen Berbasis Sekolah adalah adanya kekompakan dan semangat juang yang tinggi dari elemen-elemen yang ada dimadrasah mulai dari SDM guru, karyawan, sarana prasarana guna lebih meningkatkan kualitas pendidikan.

b. Faktor Penghambat

Pengelolaan lembaga pendidikan yang profesional adalah suatu keharusan untuk dilaksanakan agar tidak tertinggal dengan arus informasi dan globalisasi dan dapat menjawab tantangan zaman yang semakin kompleks ini. Ketertinggalan yang selama ini terjadi bagi

⁸⁶ Wawancara dengan Bapak Waka Humas, *Selasa, 30-Desember-2008, jam 09.15-10.00*
WIB

pendidikan Islam hendaknya merupakan cambuk untuk melangkah lebih optimis dan dijadikan motivasi untuk mengembangkan pendidikan Islam selanjutnya. Karena tugas lembaga pendidikan yang begitu berat maka di dalam pengelolaannya tidaklah lepas dari beberapa hambatan-hambatan yang harus dihadapi. Adapun faktor penghambat kepemimpinan dalam Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang ini diantaranya:

1) Pendidik

Hasil dari wawancara dengan kepala sekolah Bapak Wagy S.Pd menuturkan bahwa: ”koordinasi tata kerja antara guru dengan wali kelas serta urusan kesiswaan dengan humas belum cukup mantap. Pelaksanaan supervisi internal belum dapat terlaksana secara menyeluruh di setiap komponen untuk diselesaikan dalam satu tahun”. Wawancara peneliti dengan kepala sekolah yang selanjutnya adalah beliau menyebutkan bahwa: “Faktor penghambat yang sering muncul dalam Manajemen Berbasis Sekolah adalah adanya beberapa guru yang mengajar bidang studi yang bukan bidangnya, hal ini mengakibatkan adanya ketidaksesuaian antara mata pelajaran yang diajarkan dengan latar belakang pendidikannya”⁸⁷

Berdasarkan hasil wawancara diatas yang menjadikan faktor penghambat kepemimpinan manajemen berbasis sekolah

⁸⁷ Wawancara dengan Bapak kepala Sekolah, *Rabu, 24-Desember-2008, jam 08.20-10.15*
WIB

adalah koordinasi tata kerja antara guru dengan wali kelas serta urusan kesiswaan dengan humas belum cukup mantap. Dan adanya adanya beberapa guru yang mengajar bidang studi yang bukan bidangnya, hal ini mengakibatkan adanya ketidaksesuaian antara mata pelajaran yang diajarkan dengan latar belakang pendidikannya.

2) Dana dan Sarana Dan Prasarana

Hasil wawancara peneliti dengan kepala sekolah menyebutkan bahwa: "Pelaksanaan anggaran pendapatan dan belanja sekolah masih belum berjalan dengan maksimal dan sesuai dengan rencana. Karena masih minimnya dana yang diperoleh sehingga banyak kegiatan atau pengeluaran yang disusutkan atau dikurangi"⁸⁸

Selain itu waka Sarpras Bapak Saifulloh juga mengatakan bahwa:

masih adanya sarana sekolah yang belum cukup standar, antara lain: laboratorium IPA, ruang data, laboratorium komputer, dan ruang media pembelajaran, serta masih kurangnya fasilitas pendukung kegiatan belajar yang masih perlu ditambahi atau diperbaharui antara lain: jumlah judul buku koleksi perpustakaan sekolah, dll⁸⁹

Dari hasil wawancara dengan Bapak kepala sekolah yang peneliti dapatkan bahwa sumber dana SMP Plus "Darussalam"

⁸⁸ Wawancara dengan Bapak kepala Sekolah, *Rabu, 24-Desember-2008, jam 08.20-10.15 WIB*

⁸⁹ Wawancara dengan Bapak Waka Sarpras, *Selasa, 30-Desember-2008, jam 10.00-10.45 WIB*

Lawang Malang yaitu berasal dari Bantuan Oprasional sekolah dan juga disamping dana dari bantuan wali murid, sumber dana yang diperoleh hanya dari bantuan yayasan setiap bulan mendapatkan Rp 500.000,-. Sedangkan yang dari setiap siswa adalah membayar uang sebesar Rp 35.000,-. Dan untuk sarana dan prasarana sekolah masih ada beberapa ruangan yang harus diperbaharui agar tercipta suasana yang kondusif untuk belajar. Adapun fasilitas pendukung seperti buku-buku masih perlu ditambah lagi.

3) Partisipasi Masyarakat

Berdasarkan wawancara dengan waka humas menjelaskan bahwa: ”selama ini peranan komite sekolah belum berperan secara optimal untuk membangun akses yang bersifat keluar”⁹⁰

Peran serta masyarkat sangatlah berpengaruh dalam jalannya penegelolaan lembaga pendidikan seperti pendapat Tim Dosen IKIP Malang bahwa jika bantuan dan kesadaran masyarakat atau orang tua murid makin tinggi maka hal ini akan menunjang kelestarian hidup pendidikan swasta. Bantuan ini adalah lebih mengutamakan bantuan yang bersifat material dan juga bantuan moral, perlengkapan infentaris, tenaga pendidik dan lain-lain.⁹¹

⁹⁰ Wawancara dengan Bapak Waka Humas, *Selasa, 30-Desember-2008, jam 09.15-10.00*
WIB

⁹¹ Tim Dosen IKIP Malang, Op.Cit, hlm: 102

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa apabila dukungan masyarakat kurang maka akan berpengaruh pada keberhasilan pengelolaan sekolah. Karena bagaimanapun juga masyarakat adalah salah satu faktor yang menjadi pendukung dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah.

BAB V

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMP Plus "Darussalam" Lawang

Sesuai dengan hasil penelitian yang peneliti lakukan dengan menggunakan metode observasi dan interview terhadap beberapa obyek diantaranya: Bapak kepala sekolah, waka kurikulum, wakasis dan guru. Bahwa kepemimpinan dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMP Plus "Darussalam" Lawang Malang, yang menjadi perencana, pengorganisir, koordinator dan pembuat keputusan adalah kepala sekolah sebagai pemegang kekuasaan tertinggi dan juga sebagai pemegang kendali dengan dibantu oleh waka kurikulum.

Kepala sekolah SMP Plus "Darussalam" Lawang Malang ternyata sudah cukup memahami dari pengertian manajemen berbasis sekolah. Beliau mengartikan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah pemberian kewenangan atau kebebasan secara langsung yang diberikan kepada pihak sekolah untuk mengatur segala kebutuhan yang berkenaan dengan pendidikan untuk mencapai tujuan bersama. Hal tersebut sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh E. Mulyasa bahwa Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah pemberian otonomi luas terhadap tingkat sekolah agar sekolah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai

dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat.⁹²

Berdasarkan hal tersebut kepala sekolah dalam melaksanakan segala sesuatu kegiatan yang dalam hal ini adalah Manajemen Berbasis Sekolah tidaklah dilakukan sendiri, akan tetapi dikerjakan dengan bantuan semua warga sekolah sehingga semua kegiatan dapat terselesaikan dengan baik sesuai dengan tujuan yang disepakati bersama. Kegiatan-kegiatan yang dimaksudkan adalah hal-hal yang berkaitan dengan manajemen berbasis sekolah.

Hal di atas sesungguhnya telah mengarah pada tujuan manajemen berbasis sekolah yakni dengan adanya kerjasama yang baik itu maka akan meningkatkan efisiensi, mutu dan pemerataan pendidikan. peningkatan efisiensi, antara lain diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya, partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Peningkatan mutu dapat diperoleh antara lain, partisipasi orang tua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah dan kelas, peningkatan profesionalisme guru dan kepala sekolah, adanya hadiah dan hukuman sebagai kontrol, serta hal lain yang dapat menumbuhkan kembangkan suasana yang kondusif. Sementara peningkatan pemerataan pendidikan tampak pada tumbuhnya partisipasi masyarakat terutama yang mampu dan peduli, sementara yang kurang mampu akan menjadi tanggung jawab pemerintah.⁹³

⁹² E. Mulyasa. Manajemen Berbasis sekolah, (bandung: Remaja Rosda Karya, 2004) Hlm.

⁹³ Ibid, Hlm. 13

Hal yang terpenting dalam Manajemen Berbasis Sekolah adalah manajemen terhadap beberapa komponen sekolah yang harus dikelola dengan baik, diantaranya adalah hal-hal yang berkaitan dengan kurikulum, tenaga kependidikan, kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana, hubungan dengan masyarakat serta pengelolaan hubungan masyarakat. Beberapa hal tersebut akan dijelaskan secara rinci, seperti yang tertera di bawah ini:

1) Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran

SMP Plus "Darussalam" Lawang Malang menggunakan kurikulum KTSP sebagai acuan program pendidikannya. Pemrograman yang dimaksud adalah seperti pemrograman tentang alokasi setiap mata pelajaran yang diterapkan di SMP Plus "Darussalam" Lawang Malang setiap 1 jam pelajaran terhitung selama 40 menit. Untuk menjamin efektifitas pengembangan kurikulum dan program pengajaran, kepala sekolah sebagai pengelola program pengajaran bersama guru-guru menjabarkan isi kurikulum secara rinci dan oprasional ke dalam program tahunan (Prota), program semester (Promes) dan bulanan. Adapun dalam program mingguan atau program satuan pelajaran, dikembangkan guru sebelum melakukan kegiatan belajar mengajar

Selain mata pelajaran khusus atau yang ditetapkan oleh pemerintah SMP Plus "Darussalam" Lawang menambah kurikulumnya dengan materi muatan lokal yang disesuaikan dengan kebutuhan siswa, seperti penambahan mata pelajaran muatan lokal seperti: (Bahasa Arab, Al-qur'an, elektronika dan komputer) penambahan muatan lokal ini

disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat, dengan cara pemberian materi dasar terlebih dahulu untuk pengenalan pelajaran yang disesuaikan dengan kemampuan peserta didik.

Dan untuk menunjang pementapan dalam muatan lokal ini ada materi tambahan yang diberikan setiap akan masuk sekolah. Kegiatan itu dilakukan pada jam pertama pada tiap harinya. Adapun materi yang diberikan biasanya berupa hafalan mufrodat bahasa arab (pengenalan kosa kata bahasa arab) ataupun pengetahuan tentang agama yang meliputi ceramah agama yang diberikan oleh tutornya (pembimbing). Kegiatan tersebut dikenal dengan nama "ibadah amaliyah". Selain itu kegiatan ibadah amaliyah ini bertujuan untuk membiasakan anak untuk menjadi insan yang disiplin dan berpengetahuan agama yang mantap, sehingga dapat menumbuhkan akhlaq yang mulia.

Jadi manajemen kurikulum dan program pengajaran di SMP Plus "Darussalam" Lawang ini sudah menjalankan pengelolaan kurikulum dan proses pengajaran sesuai dengan kewenangannya yakni menyesuaikan dengan kebutuhan sekolah.

2) Manajemen Tenaga Kependidikan

Proses belajar mengajar dapat berjalan dengan baik serta mendapatkan hasil yang memuaskan apabila setiap guru mempunyai kompetensi dalam setiap bidangnya dan sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkannya. Selain itu seorang guru harus mampu mengembangkan kreatifitasnya dalam memanfaatkan sumber belajar yang ada. Sedangkan di SMP Plus

”Darussalam” Lawang ini masih ada beberapa guru yang mengajar mata pelajaran yang bertolak belakang atau tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Hal itu terjadi karena minimnya tenaga guru yang ada di sana, dan rata-rata guru yang mengajar disana juga mengajar di sekolah yang lainnya.

Berkaitan dengan tenaga kependidikan ini sebenarnya keberhasilan MBS sangat ditentukan dengan keberhasilan pimpinannya dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Manajemen tenaga kependidikan atau manajemen personalia pendidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal. Sehubungan dengan itu fungsi personalia yang harus dilaksanakan pimpinan adalah menarik, mengembangkan, menggaji dan memotivasi personalia guna mencapai tujuan sistem, membantu anggota mencapai posisi dan standar perilaku, memaksimalkan perkembangan karier tenaga kependidikan, serta menyelaraskan tujuan individu dan organisasi.

3) Manajemen Kesiswaan

Yang dimaksudkan dalam manajemen kesiswaan adalah pengaturan yang berkaitan dengan awal masuknya yakni penerimaan siswa baru sampai keluarnya peserta didik dari sekolah yakni kelulusan peserta didik tersebut. Dari situ dapat diketahui bagaimana perkembangan siswa selama sebelum masuk atau pada awal masuk sekolah ini sampai keluarnya siswa tersebut. Dengan harapan sekolah ini memberikan atau meluluskan out put

yang bagus sehingga dapat diterima di SMA Negeri sederajat jika ia melanjutkan kejenjang yang lebih tinggi serta bermanfaat bagi kehidupan selanjutnya (bagi masyarakat). Selain itu jika sekolah ini mengeluarkan out put yang bagus, maka itu akan menambahkan nilai plus bagi sekolah untuk masa depannya.

Untuk menghasilkan out put yang bagus, selain memberikan materi nasional, SMP Plus "Darussalam" Lawang juga memberikan pengajaran yang berhubungan dengan kepemimpinan seperti OSIS (Organisasi Siswa Intra Sekolah), akan tetapi OSIS SMP Plus "Darussalam" Lawang belum melaksanakan kegiatan-kegiatan yang seharusnya dilakukan oleh OSIS. Hal ini karena tidak adanya pembina khusus yang menangani tentang organisasi OSIS tersebut.

Manajemen kesiswaan bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan dengan lancar, tertib dan teratur. Untuk mewujudkan tujuan tersebut bidang manajemen kesiswaan sedikitnya memiliki tiga tugas utama yang harus diperhatikan, yaitu penerimaan murid baru, kegiatan kemajuan belajar serta bimbingan dan pembinaan disiplin.⁹⁴

4) Manajemen keuangan dan Pembiayaan

Keuangan dan pembiayaan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektifitas dan efesiensi pengelolaan pendidikan. Hal tersebut lebih terasa lagi dalam implementasi MBS, yang

⁹⁴ E. Mulyasa, *op.cit.*, Hlm. 46

menuntut kemampuan sekolah untuk merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi serta mempertanggungjawabkan pengelolaan dana secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah.⁹⁵

Sumber dana SMP Plus “Darussalam” Lawang yaitu berasal dari Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dan juga disamping dana dari bantuan wali murid, sumber dana yang kami peroleh hanya dari bantuan yayasan setiap bulan mendapatkan Rp 500.000,- dan juga dari wali murid. Setiap siswa membayar uang sebesar Rp 35.000,-

Alokasi dana untuk kegiatan SMP Plus “Darussalam” Lawang disesuaikan dengan besar kecilnya kegiatan. Pelaksanaan anggaran pendapatan dan belanja madrasah masih belum berjalan dengan maksimal dan belum sesuai dengan rencana. Karena masih minimnya dana yang diperoleh sehingga banyak kegiatan atau pengeluaran yang disusutkan atau dikurangi.

5) Manajemen Sarana dan Prasarana

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja, kursi, serta alat-alat yang lainnya dan media pembelajaran. Adapun yang dimaksud dengan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses belajar mengajar, seperti taman sekolah untuk

⁹⁵ *Ibid.*, Hlm. 47

pembelajaran biologi, halaman sekolah serta lapangan olah raga, komponen tersebut merupakan prasarana pendidikan.

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan bertugas untuk mengatur dan menjaga sarana dan prasarana agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan. Kegiatan pengelolaan ini meliputi kegiatan perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan inventarisasi dan penghapusan serta penataan.

Manajemen sarana dan prasarana yang baik diharapkan dapat menciptakan sekolah yang bersih, rapi, indah sehingga dapat menciptakan kondisi yang menyenangkan baik bagi guru maupun murid untuk berada dalam lingkungan sekolah.⁹⁶

Di SMP Plus “Darussalam” Lawang masih terdapat beberapa sarana yang rusak dan belum dibenahi, seperti pintu tiap ruang kelas tidak dapat ditutup. Hal ini dapat menyebabkan terganggunya kegiatan belajar mengajar saat berlangsung karena siswa tidak memperhatikan guru yang sedang menerangkan mata pelajaran, akan tetapi siswa lebih cenderung melihat ke arah luar.

Selain itu untuk menunjang adanya sarana dan prasarana yang memadai, khususnya di perpustakaan sekolah berusaha untuk menyediakan buku-buku lain yang belum ada dan yang diperlukan dalam pendukung kegiatan belajar mengajar. Akan tetapi hal itu masih angan-

⁹⁶ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2007), Hlm. 49-50

angan semata, mengingat dana untuk penambahan buku-buku masih sangat minim sekali dan bantuan pun belum turun.

6) Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Hubungan sekolah dengan masyarakat pada hakikatnya merupakan suatu sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi peserta didik di sekolah. Dalam hal ini, sekolah merupakan sistem sosial. Sekolah dan masyarakat memiliki hubungan yang sangat erat dalam mencapai tujuan sekolah atau pendidikan secara efektif dan efisien. Sebaliknya sekolah juga harus harus menunjang pencapaian atau pemenuhan kebutuhan masyarakat, khususnya kebutuhan pendidikan.

Sedangkan komite Sekolah SMP Plus “Darussalam” Lawang kurang memahami fungsinya sebagai bagian dari sekolah sehingga dia tidak dapat bertanggung jawab sebagaimana mestinya. Pada hal komite sekolah adalah bagian dari faktor pendukung terhadap suksesnya penyelenggaraan manajemen berbasis sekolah. Hal ini disebabkan karena anggota komite sekolah tidak pernah melakukan koordinasi dengan pihak sekolah.

B. Tugas dan Tanggung Jawab Kepemimpinan dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang

Dari sini dapat difahami bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah SMP Plus “Darussalam” Lawang adalah bersifat demokratis, terbuka dan tegas. Kepemimpinan yang demokratis dapat dilihat

dari cara penyelesaian masalahnya selalu diadakan dengan musyawarah artinya pengambilan keputusannya diputuskan berdasarkan mufakat dari semua pihak.

Salah satu syarat keberhasilan sekolah menerapkan format MBS adalah kemampuan kepemimpinan kepala sekolah, di samping itu pula kepala sekolah merupakan “ *The Key Person*” keberhasilan peningkatan kualitas pendidikan di sekolah. Oleh karena itu, dalam implementasi MBS kepala sekolah harus memiliki visi, misi, dan wawasan yang luas tentang sekolah yang efektif serta kemampuan professional dalam mewujudkan melalui perencanaan, kepemimpinan, managerial dan supervisi pendidikan, ia juga dituntut untuk menjalin kerja sama yang harmonis dengan berbagai pihak yang terkait dengan program pendidikan di sekolah. Singkatnya, dalam MBS kepala sekolah harus mampu berperan sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator dan motivator*.⁹⁷

Dari hal di atas dapat diketahui tugas dan tanggung jawab kepemimpinan dalam manajemen berbasis sekolah yang ada di SMP Plus “Darussalam” Lawang sebagian sudah terpenuhi walaupun masih ada yang kurang atau belum terpenuhi semuanya.

⁹⁷ E. Mulyasa. “*Menjadi kepala sekolah profesional*” , (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006) Hlm. 24-25

C. Faktor Pendukung Dan Penghambat Kepemimpinan Dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang

Kepala sekolah sebagai motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Sehubungan dengan kepemimpinan dalam manajemen berbasis sekolah (MBS), kepala sekolah dituntut untuk senantiasa meningkatkan efektifitas kinerja. Dengan begitu MBS sebagai paradigma baru pendidikan dapat memberikan hasil yang memuaskan. Dalam melaksanakan kepemimpinan dalam manajemen berbasis sekolah di SMP Plus ”Darussalam” Lawang Malang ini tentunya ada beberapa hal yang menjadi pendukung dan penghambatnya, yakni sebagai berikut:

1. Faktor Pendukung

Kinerja kepemimpinan sekolah dalam kaitannya dengan MBS adalah segala apa yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh 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:

- a) Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif.
- b) Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

- c) Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
- d) Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah.
- e) Bekerja dengan tim manajemen.
- f) Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.⁹⁸

Adapun faktor pendukung yang ada di SMP Plus "Darussalam" Lawang Malang adalah sebagai berikut:

- a. Kekompakan dari semua elemen yang ada dimadrasah tersebut,
- b. Semangat juang yang tinggi dari kepala sekolah dan para guru, antara guru dan guru, karyawan dan masyarakat ikut berperan serta dalam membangun madrasah.
- c. Besarnya minat dari sebagian personil sekolah untuk meningkatkan profesionalisme terhadap bidang, fungsi dan tanggung jawabnya.
- d. Semangat kerjasama yang tinggi, dengan dedikasi dan loyalitas dalam pelayanan terhadap siswa sesuai dengan fungsi dan tanggung jawabnya masing-masing.
- e. Kesadaran personil dalam menjalankan tugas, fungsi dan kewajiban masing-masing dapat dikerjakan dengan baik, meskipun tanpa pengawasan yang ketat dari pimpinan. Sehingga dengan adanya sikap

⁹⁸ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004), Hlm. 126-127

yang seperti itu, maka akan memudahkan bagi seorang pemimpin dalam mengatur serta menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya.

Dari sini dapat dipahami bahwa faktor pendukung kepemimpinan dalam Manajemen Berbasis Sekolah SMP Plus "Darussalam" Lawang Malang adalah adanya kekompakan dan semangat juang yang tinggi dari elemen-elemen yang ada dimadrasah mulai dari SDM guru, karyawan, sarana prasarana guna lebih meningkatkan kualitas pendidikan.

2. Faktor Penghambat

Pengelolaan lembaga pendidikan yang profesional adalah suatu keharusan untuk dilaksanakan agar tidak tertinggal dengan arus informasi dan globalisasi dan dapat menjawab tantangan zaman yang semakin kompleks ini. Ketertinggalan yang selama ini terjadi bagi pendidikan Islam hendaknya merupakan cambuk untuk melangkah lebih optimis dan dijadikan motivasi untuk mengembangkan pendidikan Islam selanjutnya. Karena tugas lembaga pendidikan yang begitu berat maka di dalam pengelolaannya tidaklah lepas dari beberapa hambatan-hambatan yang harus dihadapi. Adapun faktor penghambat kepemimpinan dalam Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Plus "Darussalam" Lawang Malang ini diantaranya:

a) Pendidik

Faktor penghambat kepemimpinan manajemen berbasis sekolah di SMP Plus "Darussalam" Lawang Malang adalah koordinasi tata kerja antara guru dengan wali kelas serta urusan kesiswaan dengan

humas belum cukup mantap. Dan adanya adanya beberapa guru yang mengajar bidang studi yang bukan bidangnya, hal ini mengakibatkan adanya ketidaksesuaian antara mata pelajaran yang diajarkan dengan latar belakang pendidikannya.

b) Anak Didik

Anak didik adalah merupakan salah satu faktor pendidikan yang dapat mempengaruhi keberhasilan atau tidaknya proses belajar mengajar sebagaimana disebutkan oleh Tim Dosen IKIP Malang bahwa “kalau kita perhatikan siswa-siswi kita akan segera mengetahui bahwa mereka memiliki kecerdasan yang berbeda meskipun mereka memiliki usia kalender yang sama, tetapi kemampuan mentalnya tidak sama”.⁹⁹ Perbedaan yang ada dapat menjadi hambatan bagi perkembangan aspek-aspek anak didik itu sendiri yang pada akhirnya merupakan hambatan bagi perkembangan pendidikan.

Dalam hal ini yang menjadi sorotan langsung di SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang adalah belum optimalnya pelaksanaan belajar mengajar secara baik karena kemampuan peserta didik masih banyak yang di bawah standar rata-rata, jadi angka mengulang masih dirasakan cukup tinggi.

c) Dana dan Sarana Dan Prasarana

Kurangnya pendanaan dan sarana prasarana adalah merupakan permasalahan pendidikan yang dalam pengembangannya kurang lancar

⁹⁹ Tim Dosen IKIP Malang, *Pengantar Dasar-Dasar Kependidikan*, (Malang: IKIP Malang, 1981), hlm. 110

karena disebabkan akan kurangnya masalah pendanaan dan sarana prasarana, seperti dikatakan oleh Tim Dosen IKIP Malang sebagai berikut: “faktor sosial yang mempengaruhi kemajuan sekolah adalah sumber-sumber dana yang tersedia dalam masyarakat dan disediakan bagi pembangunan sistem persekolahan. Lingkungan sekolah yang terdiri atas keluarga yang relatif keadaan sosial ekonominya baik dan kemudian pula pemerintah daerah memiliki sumber-sumber alam, taraf hidup yang tinggi dan sumber alam, taraf hidup yang tinggi dan sumber pajak yang banyak pada suatu ketika dapat berpengaruh pada kemajuan pendidikan sekolah”.¹⁰⁰ Alat-alat pelajaran yang lengkap dan memberikan kesempatan bagi anak dan pembentukan material dan formal yang lebih baik. Pembentukan material berarti pembentukan pengetahuan dan pembentukan formal berarti pembentukan sikap belajar berfikir. Jadi, dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa masalah dana dan prasarana merupakan hal yang sangat penting bagi kelangsungan lembaga pendidikan.

Sumber dana SMP Plus ”Darussalam” Lawang Malang yaitu berasal dari Bantuan Oprasional sekolah dan juga disamping dana dari bantuan wali murid, sumber dana yang kami peroleh hanya dari bantuan yayasan setiap bulan mendapatkan Rp 500.000,- dan juga dari wali murid. Setiap siswa membayar uang sebesar Rp 35.000,-. Sedangkan untuk sarana dan prasarana sekolah masih ada beberapa

¹⁰⁰ Ibid., hlm. 102

ruangan yang harus diperbaharui agar tercipta suasana yang kondusif untuk belajar. Adapun fasilitas pendukung seperti buku-buku masih perlu ditambah lagi.

Alokasi dana untuk kegiatan SMP Plus “Darussalam” Lawang disesuaikan dengan besar kecilnya kegiatan. Pelaksanaan anggaran pendapatan dan belanja madrasah masih belum berjalan dengan maksimal dan sesuai dengan rencana. Karena masih minimnya dana yang diperoleh sehingga banyak kegiatan atau pengeluaran yang disusutkan atau dikurangi.

d) Partisipasi Masyarakat

Peran serta masyarakat sangatlah berpengaruh dalam jalannya penegelolaan lembaga pendidikan seperti pendapat Tim Dosen IKIP Malang bahwa jika bantuan dan kesadaran masyarakat atau orang tua murid makin tinggi maka hal ini akan menunjang kelestarian hidup pendidikan swasta. Bantuan ini adalah lebih mengutamakan bantuan yang bersifat material dan juga bantuan moral, perlengkapan infentaris, tenaga pendidik dan lain-lain.¹⁰¹ Dari uraian ini dapat disimpulkan bahwa apabila dukungan masyarakat kurang maka akan berpengaruh pada keberhasilan pengelolaan sekolah. Karena bagaimanapun juga masyarakat adalah salah satu faktor yang menjadi pendukung dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah.

¹⁰¹ Tim Dosen IKIP Malang, Op.Cit, hlm: 102

Sedangkan komite Sekolah SMP Plus “Darussalam” Lawang kurang memahami fungsinya sebagai bagian dari sekolah sehingga dia tidak dapat bertanggung jawab sebagaimana mestinya. Pada hal komite sekolah adalah bagian dari faktor pendukung terhadap suksesnya penyelenggaraan manajemen berbasis sekolah. Hal ini disebabkan karena anggota komite sekolah tidak pernah melakukan koordinasi dengan pihak sekolah.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dengan analisis secara teoritis dan empiris yang dilakukan oleh peneliti maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Plus "Darussalam" Lawang Malang sudah dapat diterapkan meskipun tidak sepenuhnya. Hal ini semua karena adanya dukungan dari dewan pendidikan, dewan guru, stakeholder dalam empat pokok manajemen yaitu: perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan pengorganisasian.
2. Kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah SMP Plus "Darussalam" Lawang adalah bersifat demokratis, terbuka dan tegas. Kepemimpinan yang demokratis dapat dilihat dari cara penyelesaian masalahnya selalu diadakan dengan musyawarah artinya pengambilan keputusannya diputuskan berdasarkan mufakat dari semua pihak. Adapun tugas dan tanggung jawab kepemimpinan dalam manajemen berbasis sekolah yang ada di SMP Plus "Darussalam" Lawang seperti manajemen kurikulum dan program pengajaran, Manajemen tenaga kependidikan, Manajemen kesiswaan, Manajemen keuangan, Manajemen sarana dan prasarana, Manajemen hubungan masyarakat. Dengan adanya beberapa program atau kegiatan pada masing-masing komponen MBS di SMP Plus "Darussalam" Lawang Malang sudah ada peningkatan walaupun masih ada yang kurang atau belum terpenuhi semuanya.

3. Keberhasilan Kepemimpinan dalam Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Plus "Darussalam" Lawang Malang ini adalah karena adanya beberapa faktor pendukung diantaranya:
- a. Kekompakan dari semua elemen yang ada dimadrasah tersebut,
 - b. Semangat juang yang tinggi dari kepala sekolah dan para guru, antara guru dan guru, karyawan dan masyarakat ikut berperan serta dalam membangun madrasah.
 - c. Besarnya minat dari sebagian personil sekolah untuk meningkatkan profesionalisme terhadap bidang, fungsi dan tanggung jawabnya.
 - d. Semangat kerjasama yang tinggi, dengan dedikasi dan loyalitas dalam pelayanan terhadap siswa sesuai dengan fungsi dan tanggung jawabnya masing-masing.
 - e. Kesadaran personil dalam menjalankan tugas, fungsi dan kewajiban masing-masing dapat dikerjakan dengan baik, meskipun tanpa pengawasan yang ketat dari pimpinan. Sehingga dengan adanya sikap yang seperti itu, maka akan memudahkan bagi seorang pemimpin dalam mengatur serta menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya.

Akan tetapi Kepemimpinan dalam manajemen Berbasis sekolah (MBS) di SMP Plus "Darussalam" Lawang Malang ada juga faktor penghambatnya antara lain:

- a. Dari pendidik
 1. Kurang adanya respon yang positif terhadap penerapan manajemen berbasis sekolah.

2. Seringnya mereka minta izin cuti. Jadi, pelaksanaan MBS kurang berjalan dengan baik dengan kata lain tidak berjalan secara maksimal.

b. Dana dan Sarana Dan Prasarana

Pelaksanaan anggaran pendapatan dan belanja madrasah masih belum berjalan dengan maksimal dan sesuai dengan rencana. Karena masih minimnya dana yang diperoleh sehingga banyak kegiatan atau pengeluaran yang disusutkan atau dikurangi.

c. Partisipasi Masyarakat

Peran serta masyarakat sangatlah berpengaruh dalam jalannya pengelolaan lembaga pendidikan seperti pendapat Tim Dosen IKIP Malang bahwa jika bantuan dan kesadaran masyarakat atau orang tua murid makin tinggi maka hal ini akan menunjang kelestarian hidup pendidikan swasta. Bantuan ini adalah lebih mengutamakan bantuan yang bersifat material dan juga bantuan moral, perlengkapan infentaris, tenaga pendidik dan lain-lain.¹⁰²

B. Saran

Berdasarkan hasil laporan penelitian, dapat diketahui bahwa masih banyak faktor penghambatnya dari pada faktor pendukung. Oleh karena itu, peneliti menyarankan beberapa hal untuk dijadikan pertimbangan guna perbaikan pada kepemimpinan dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS),

¹⁰² Tim Dosen IKIP Malang, *Op.Cit*, hlm. 102

khususnya dalam pendidikan agama Islam kedepan. Saran-saran yang dapat peneliti sampaikan antara lain sebagai berikut:

- a. Hendaknya kerja sama yang baik, serasi dan harmonis yang harus ditingkatkan oleh lembaga pendidikan, karena dalam manajemen pendidikan khususnya MBS aktifitasnya tersusun secara rapi dan sistematis dan saling keterkaitan antara bagian-bagiannya.
- b. Hendaknya Kepala sekolah dan guru mengembangkan rasa tanggung jawab dan profesionalisme agar tercipta suasana belajar yang kondusif dan menyenangkan.
- c. Hendaknya kepala sekolah yang dibantu oleh semua elemen sekolah, mengadakan musyawarah khususnya dalam pencarian donator sekolah sehingga seperti sarana prasarana atau pun pendanaan yang kurang memadai dapat terpenuhi dengan baik.
- d. Hendaknya sekolah berusaha untuk mengadakan peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM), karena terpenuhinya fasilitas fisik yang lengkap belum tentu memberikan jaminan kualitas pendidikan akan baik. Out put pendidikan akan baik atau proses belajar mengajar akan efektif jika didukung oleh adanya SDM yang memadai.
- e. Program-program yang telah dibuat oleh sekolah hendaknya didukung dan dibantu oleh guru, orang tua siswa dan semua elemen yang ada di sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Danim, Sudarwan. 2006. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Daryanto, M. 1998. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Renika Cipta.
- Departemen Agama RI. 2005. *Mushaf Al-Qur'an Terjemah*, Bandung: Penerbit CV Diponegoro, Cetakan ke 10
- Hasbullah. 2006. *Otonomi Pendidikan Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya terhadap penyelenggaraan Pendidikan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Hardiyanto. 2004. *Mencari Sosok Desantralisasi Manajemen Pendidikan Di Indonesia*. Jakarta: Renika Cipta.
- Indrafachrudi, Soekarto. 1994. *Mengantar Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Baik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Kholis, Nur. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Grafindo.
- Maisaroh. 2004. *Prespektif Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*. Penerbit UM.
- Manulang, M. 1976. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Melayu S.P Hasibuan. 1989. *Manajemen Dasar, Pengertian dan masalahnya* Jakarta: Haji Mas Agung.
- Moleong, Lexy J. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.

- Mulyasa, E. 2002. *Manajemen Berbasis Kompetensi*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- _____ 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- _____ 2006. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- _____ 2007. *Manajemen Berbasis Sekolah (Konsep, Strategi, dan Implementasi)*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Nazir, Moh. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Purwanto, M. Ngalim. 2006. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Qomariyah. *Dana Pendidikan 20 Persen dari APBD Masih Kurang* (<http://www.sapos.co.id> diakses tgl 25- Nopember -2008).
- Sugiono. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsimi, Arikunto. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sukmadinata, S. Nana. 2007. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT Rodakarya.
- Sutrisno, Hadi. 2000. *Metodologi Research. Jilid 2*. Yogyakarta: ANDI.
- Syafaruddin. 2002. *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan: Konsep, strategi dan aplikasi*, Jakarta: Grasindo.

Tim Dosen IKIP Malang. 1981. *Pengantar Dasar-Dasar Kependidikan*. Malang: IKIP Malang.

Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003, *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Bandung: Citra Umbara.

Usman, Husaini. 2006. *Manajemen Teori, dan Riset pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara.



DEPARTEMEN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG
FAKULTAS TARBIYAH

Jalan Gajayana No. 50 Telepon (0341) 552398 Faksimile (0341)552398

BUKTI KONSULTASI

Nama : Mistiningsih
NIM : 04110051
Pembimbing : Drs. H. Farid Hasyim, M.Ag
Judul : Kepemimpinan Dalam Manajemen Berbasis Sekolah
(MBS) di SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang

No	Tanggal	Materi Konsultasi	Ttd.
1.	28 Oktober 2008	ACC Proposal Skripsi	1.
2.	04 Nopember 2008	ACC Bab I	2.
3.	02 Desember 2008	Revisi Bab II	3.
4.	16 Desember 2008	ACC Bab II dan III	4.
5.	06 Januari 2009	Revisi Bab IV dan V	5.
6.	13 Januari 2009	ACC Bab IV, V dan VI	6.
7.	14 Januari 2009	ACC Semua	7.

Mengetahui
Dekan Fakultas Tarbiyah

Prof. Dr. H. Muhammad Djunaidi Ghony
NIP. 150 042 031



DEPARTEMEN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG
FAKULTAS TARBIYAH

Jalan Gajayana No. 50 Telepon (0341) 552398 Faksimile (0341) 552398

Nomor : Un. 3.1/TL.00/136/2008 Malang, 23 Desember 2008
Lampiran : 1 berkas
Perihal : **Penelitian**

Kepada
Yth. Kepala SMP Plus “Darussalam”
di-
Lawang

Assalamu’alaikum Wr. Wb.

Dengan ini kami mengharap dengan hormat agar mahasiswa di bawah ini:

Nama : Mistiningsih
NIM : 04110051
Semester/ Th. Ak : IX / 2004
Judul Skripsi : **Kepemimpinan Dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang**

dalam rangka menyelesaikan tugas akhir studi/menyusun skripsinya, yang bersangkutan diberikan izin/kesempatan untuk mengadakan penelitian di lembaga/instansi yang menjadi wewenang Bapak/Ibu sesuai dengan judul skripsinya diatas.

Demikian atas perkenan dan kerjasama Bapak/Ibu disampaikan terima kasih.

Wassalamu’alaikum Wr. Wb.

Dekan,

Prof. Dr. H. Muhammad Djunaidi Ghony
NIP. 150 042 031



**YAYASAN DARUSSALAM
SEKOLAH MENENGAH PERTAMA
SMP PLUS “DARUSSALAM”
STATUS TERAKREDITASI “B”**

NSS : 204051806310 - NDS : 2005130509 - NPSN : 20517559

Jl. Anjasmoro No. 07 RT. 02 RW. 05 Dsn. Turi Ds. Turirejo Lawang Malang Telp. (0341) 425148

SURAT KETERANGAN

NOMOR : 398/SMP'PS/XII/2008

Yang bertanda tangan di bawah ini, Kepala Sekolah SMP Plus “Darussalam”
Lawang Malang, dengan ini menyatakan bahwa:

Nama : Mistiningsih
Nim : 04110051
Jurusan : Pendidikan Agama Islam
Program Study : Tarbiyah

Benar-benar telah melakukan penelitian di SMP Plus “Darussalam” Lawang
Malang pada tanggal 23-30 Desember 2008.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana
mestinya.

Lawang, 30 Desember 2008
Kepala SMP Plus “Darussalam”

WAGI, S.Pd
NIP: -

Pedoman Wawancara (Interview)

A. Responden: Kepala Sekolah

1. Sudah berapa lama Bapak menjabat sebagai Kepala SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang ini?
2. Bagaimana sejarah tentang berdirinya SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang ini?
3. Apa yang Bapak ketahui tentang Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)?
4. Sudah berapa lama di SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang ini menggunakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)?
5. Siapa saja pihak yang terkait dalam pengembangan Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang ini?
6. Bagaimana pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) selama ini?
7. Bagaimana usaha bapak kepala sekolah dalam mengembangkan manajemen berbasis sekolah (MBS) di SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang ini?
8. Apa yang menjadi faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan Manajemen berbasis Sekolah (MBS) selama ini?
9. Sebagai kepala sekolah, bagaimana gaya kepemimpinan Bapak selama ini?
10. Apakah gaya yang Bapak terapkan sesuai dengan yang diharapkan?
11. Apakah tugas dan tanggung jawab Bapak sebagai pemimpin dapat terselesaikan dengan baik?
12. Apakah Bapak sudah mengetahui kepribadian para guru dan karyawan disini?
13. Bagaimana bapak kepala sekolah dalam menjalani komunikasi dan kerjasama dengan dewan guru dan staf?

B. Responden: Waka Kurikulum

1. Bagaimana SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang ini menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) ?
2. Sebagai waka kurikulum, usaha apa saja yang anda lakukan dalam pengembangan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) ?
3. Kurikulum apa yang diterapkan di SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang ini ?
4. Apa yang menjadi faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan Manajemen berbasis Sekolah (MBS) selama ini?
5. Bagaimana menurut Bapak tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah selama ini?
6. Apakah menurut Bapak gaya tersebut sesuai dengan yang bapak harapkan?

C. Responden: Waka Kesiswaan

1. Bagaimana SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang ini menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) ?
2. Sejauh mana keterlibatan Bapak dalam menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) ?
3. Apa yang menjadi faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan Manajemen berbasis Sekolah (MBS) selama ini?
4. Usaha apa saja yang Bapak lakukan dalam pengembangan Manajemen Berbasis Sekolah sebagai waka kesiswaan ?
5. Bagaimana menurut Bapak tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah selama ini?
6. Apakah menurut Bapak gaya tersebut sesuai dengan yang bapak harapkan?

D. Responden: Dewan Guru

1. Bagaimana SMP Plus “Darussalam” Lawang Malang ini menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) ?
2. Sejauh mana keterlibatan Bapak/Ibu dalam menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) ?

3. Usaha apa saja yang Bapak/Ibu lakukan dalam pengembangan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) ?
4. Bagaimana menurut Bapak/Ibu tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah selama ini?
5. Apakah menurut Bapak/Ibu gaya tersebut sesuai dengan yang bapak/Ibu harapkan?
6. Apakah Bapak Kepala Sekolah selalu menjalankan komunikasi dan kerjasama dengan dewan guru dan staf dengan baik?