

**PERAN KEPALA MADRASAH DALAM MENERAPKAN  
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI MA DARUL  
HIKMAH MENGANTI JEPARA**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan  
dalam Manajemen Pendidikan Islam



oleh:

**Ahmad Miftakhus Surur**  
NIM: 1403036008

**FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO  
SEMARANG  
2019**

## PERNYATAAN KEASLIAN

**Yang bertanda tangan di bawah ini:**

Nama : **Ahmad Miftakhus Surur**  
NIM : 1403036008  
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam  
Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul:

**PERAN KEPALA MADRASAH DALAM MENERAPKAN  
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI MA DARUL  
HIKMAH MENGANTI JEPARA**

Secara keseluruhan adalah hasil penelitian/ karya saya sendiri, kecuali bagian tertentu yang dirujuk sumbernya.

Semarang, 17 Desember 2019

Pembuat Pernyataan,



**Ahmad Miftakhus Surur**

NIM: 1403016100



KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO  
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN  
Jl. Prof. Dr. Hamka Kampus II Ngaliyan  
Telp. 7601295 Fax. 7615387 Semarang 50185

## PENGESAHAN

Naskah skripsi berikut ini:

Judul : **PERAN KEPALA MADRASAH DALAM MENERAPKAN  
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI MA DARUL  
HIKMAH MENGANTI JEPARA**


Nama : **Ahmad Miftakhus Surur**  
NIM : 1403036008  
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Telah diujikan dalam sidang munaqosyah oleh Dewan Penguji Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo dan dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar sarjana dalam Manajemen Pendidikan Islam.

Semarang, 26 Desember 2019

### DEWAN PENGUJI

Ketua

  
**Dr. Fatkuroji, M.Pd**

NIP. 19770415 2005701 1000

Penguji I,

  
**Dr. H. Abdul Wahid, M.Ag.**

NIP. 196911141994031003

Pembimbing I

  
**Prof. Dr. H. Fatah Syukur, M.Ag.**

NIP. 196812121994031003

Sekretaris

  
**Agus Khunaifi, M.Ag.**

NIP. 197602262005011004

Penguji II,

  
**Drs. H. Danusiri, M.Ag.**

NIP. 195611291987031001

Pembimbing II

  
**Mukhamad Rikza, S.Pd., M.Si.**

NIP. 198003202007101001

## NOTA DINAS

Semarang, 17 Desember 2019

Kepada  
Yth. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan  
UIN Walisongo  
di Semarang

*Assalamu'alaikum wr. wb.*

Dengan ini diberitahukan bahwa saya telah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi naskah skripsi dengan:

Judul : **PERAN KEPALA MADRASAH DALAM MENERAPKAN  
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI MA DARUL  
HIKMAH MENGANTI JEPARA**

Nama : Ahmad Miftakhus Surur  
NIM : 1403036008  
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Saya memandang bahwa naskah skripsi tersebut sudah dapat diajukan kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo untuk diujikan dalam Sidang Munaqosah.

*Wassalamu'alaikum wr. wb.*

Pembimbing I

**Prof. Dr. H. Fatah Syukur, M.Ag.**

NIP. 196812121994031003

## NOTA DINAS

Semarang, 17 Desember 2019

Kepada  
Yth. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan  
UIN Walisongo  
di Semarang

*Assalamu'alaikum wr. wb.*

Dengan ini diberitahukan bahwa saya telah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi naskah skripsi dengan:

Judul : **PERAN KEPALA MADRASAH DALAM MENERAPKAN  
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI MA DARUL  
HIKMAH MENGANTI JEPARA**

Nama : Ahmad Miftakhus Surur

NIM : 1403036008

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Saya memandang bahwa naskah skripsi tersebut sudah dapat diajukan kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo untuk diujikan dalam Sidang Munaqosah.

*Wassalamu'alaikum wr. wb.*

Pembimbing II



**Mukhamad Rikza, S.Pd., M.Si.**

**NIP.198003202007101001**

## ABSTRAK

**NAMA : Ahmad Miftakhus Surur**

**Nim : 1403036008**

**Judul : Peran Kepala Madrasah dalam Menerapkan  
Manajemen Berbasis Sekolah di MA Darul Hikmah  
Menganti Jepara**

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) tersirat adanya kewenangan (*authority*) kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan sebagai pusat menjalankan otonomi tersebut. Karena kepala madrasah yang berperan sebagai direktur di sekolah yang harus mampu menetapkan visi, misi dan tujuan sekolah serta strategi pencapaiannya Dalam rangka menghasilkan output yang berkualitas. Sehingga penulis melakukan penelitian penerapan MBS di Madrasah Aliyah Darul Hikmah Kecamatan Menganti Jepara untuk mengetahui sebera jauh peran sekolah dalam membantu meningkatkan taraf pendidikan.

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti merupakan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif deskriptif merupakan penelitian yang berusaha menggambarkan dan menginterpretasikan objek sesuai dengan apa adanya. Peneliti deskriptif pada umumnya dilakukan dengan tujuan utama, yaitu menggambarkan secara sistematis fakta dan karakteristik objek atau subjek yang diteliti secara tepat. Penelitian ini akan digunakan untuk mendeskripsikan tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan peran kepala madrasah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah di MA Darul Hikmah Jepara.

Berdasarkan hasil pengumpulan data yang telah dilakukan bahwa Peran kepala madrasah di MA Darul Hikmah Jepara sudah melaksanakan beberapa komponen manajemen sekolah, sedikitnya ada tujuh komponen manajemen sekolah yang sudah dikelola. Manajemen Berbasis Sekolah di MA Darul Hikmah Jepara dianggap memenuhi standar dimana manajemen berbasis sekolah, serta Peran

kepala madrasah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah di MA Darul Hikmah Jepara partisipatif meningkatkan mutu dan pelayanan pendidikan sehingga MA Darul Hikmah Jepara dapat bersaing dan menghasilkan lulusan yang berkualitas baik secara akademis maupun non akademis. Manajemen berbasis sekolah akan berhasil dengan baik apabila warga sekolah memiliki inisiatif dalam menjalankan pekerjaannya dan inisiatif individu dihargai.

**Key word:** Manajemen Berbasis Sekolah, Kepala madrasah, Manajemen

## **MOTO HIDUP**

*“Dan buatlah dirimu bermanfaat untuk makhluk yang ada di sekelilingmu”*



## TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Penulisan transliterasi huruf-huruf Arab Latin dalam skripsi ini berpedoman pada SKB Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan R.I. Nomor: 158/1987 dan Nomor: 0543b/U/1987. Penyimpangan penulisan kata sandang [al-] disengaja secara konsisten agar sesuai teks Arabnya.

|   |    |   |   |
|---|----|---|---|
| ا | a  | ط | ṭ |
| ب | b  | ظ | ẓ |
| ت | t  | ع | ‘ |
| ث | ṯ  | غ | g |
| ج | j  | ف | f |
| ح | ḥ  | ق | q |
| خ | kh | ك | k |
| د | d  | ل | l |
| ذ | ḏ  | م | m |
| ر | r  | ن | n |
| ز | z  | و | w |
| س | s  | ه | h |
| ش | sy | ء | ’ |
| ص | ṣ  | ي | y |
| ض | ḍ  |   |   |

### Bacaan Madd:

ā = a panjang

ī = i panjang

ū = u panjang

### Bacaan Diftong:

au = أَوْ

ai = أَيَّ

iy = أَيَّ

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah memberikan limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “*Kepala madrasah Dalam Menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah di MA Darul Hikmah Menganti Jepara*”

Shalawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada baginda Nabi Muhammad saw, keluarga, sahabat beserta orang-orang yang berjuang bersamanya dengan harapan semoga selalu mendapatkan pencerahan Ilahi yang dirisalahkan kepadanya hingga hari akhir nanti.

Penyusunan skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik tidak lepas dari dukungan, bimbingan, serta bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang, Ibu Dr. Hj. Lift Anis Ma'shumah, M.Ag. yang telah memberikan kemudahan bagi penyelesaian studi di FITK UIN Walisongo Semarang.
2. Ketua Jurusan MPI, Bapak Fatkuroji, M.Pd. dan Sekretaris Jurusan MPI, Bapak Agus Khunaifi, M.Ag. yang telah memberikan izin penelitian dalam rangka penyusunan skripsi ini.
3. Dosen pembimbing I, Bapak Prof. Dr. Fatah Syukur, M.Ag, dan Dosen pembimbing II, Mukhamad Rikza, S.Pd.I., M.Si yang telah meluangkan waktu, pikiran, dan tenaga untuk memberikan bimbingan, pengetahuan dan arahan dalam penyusunan skripsi ini.
4. Kepada bapak saya Abdullah Qosim dan ibu Juamanah yang teramat penulis cintai yang selalu memberi dukungan serta do'a yang ikhlas di hidup penulis dan beasiswa yang melimpah. Tidakada yang dapat penulis berikan kecuali hanya sebaith do'a semoga keduanya selalu diberi kesehatan dan umur yang berkah oleh Allah SWT. *Amin.*

5. Segecap dosen jurusan Manajemen Pendidikan Islam UIN Walisongo Semarang yang telah membekali ilmu pengetahuan dan motivasi.
6. Pimpinan dan staf perpustakaan UIN Walisongo Semarang yang telah memberikan layanan pinjaman buku-buku bagi penulisan skripsi ini.
7. Kepada Kepala madrasah MA Darul Hikmah, bapak Drs. Solikhin MR. dan segecap guru dan karyawan yang telah bersedia di wawancara oleh penulis.
8. Untuk orang yang selalu menyemangati penulis untuk segera lulus Ardany Nuril Fahma, terima kasih
9. Saudara seperjuangan Fuady Azhar, Lutfi bachtiar, mas Anam dan mas wakhid teman-teman seperjuangan yang lain.
10. Kepada para senior- senior yang telah memberikan bimbingan serta arahan selama penulis mengerjakan tugas akhir ini terutama kepada mas Bambang Pitoyo, yang selalu memberikan masukan-masukan yang menginspirasi.
11. Kawan-kawan Pandawa PMII Gusdur yang banyak memberikan Inspirasi.
12. Rekan-rekan satu Angkatan MPI 2014 UIN Walisongo Semarang yang telah lulus terlebih dahulu.
13. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa pengetahuan yang penulis miliki masih ada kekurangan. Namun penulis berharap, semoga penulisan skripsi ini bermanfaat adanya. *Amin*

Semarang, 17 Desember 2019

Penulis



Ahmad Miftakhur Surur

## DAFTAR ISI

|   |      |
|---|------|
| <b>HALAMAN JUDUL</b> .....  | i    |
| <b>PERNYATAAN KEASLIAN</b> .....  | ii   |
| <b>PENGESAHAN</b> .....   | iii  |
| <b>NOTA PEMBIMBING</b> .....  | iv   |
| <b>ABSTRAK</b> .....  | vi   |
| <b>MOTO HIDUP</b> .....   | viii |
| <b>TRANSLITERASI</b> .....  | ix   |
| <b>KATA PENGANTAR</b> .....   | x    |
| <b>DAFTAR ISI</b> .....   | xii  |
| <br>  |      |
| <b>BAB I PENDAHULUAN</b>  |      |
| A. Latar Belakang Masalah .....   | 1    |
| B. Rumusan Masalah .....  | 8    |
| C. Tujuan dan Manfaat penelitian .....                                      | 8    |
| 1. Tujuan Penelitian.....   | 8    |
| 2. Manfaat Penelitian .....   | 9    |
| <br>  |      |
| <b>BAB II LANDASAN TEORI</b>  |      |
| A. Kepala madrasah .....  | 11   |
| 1. Pengertian Kepala madrasah .....   | 11   |
| 2. Fungsi dan Peran Kepala madrasah .....                                   | 12   |
| B. Manajemen Berbasis Sekolah .....   | 20   |
| 1. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah .....                              | 20   |
| 2. Komponen- Komponen MBS.....  | 22   |
| C. Peran Kepala madrasah Dalam Penerapan<br>Manajemen Berbasis Sekolah..... | 30   |
| 1. Peran Kepala madrasah Dalam Penerapan<br>MBS.....                        | 30   |
| 2. Profesionalisme Kepala madrasah dalam<br>Menerapkan MBS.....             | 32   |

|   |    |
|---|----|
| D. Kendala- kendala dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah..... | 34 |
| E. Kajian Pustaka.....  | 36 |
| F. Kerangka Berfikir.....   | 38 |

### **BAB III METODE PENELITIAN**

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| A. Jenis Penelitian.....        | 41 |
| B. Lokasi Penelitian.....       | 42 |
| C. Sumber Penelitian.....       | 43 |
| D. Fokus Penelitian.....        | 43 |
| E. Teknik Pengumpulan Data..... | 43 |
| F. Uji Keabsahan Data.....      | 45 |
| G. Teknik Analisis Data.....    | 46 |

### **BAB IV DESKRIPSI DAN ANALISIS DATA**

|   |    |
|---|----|
| A. Deskripsi Data.....  | 49 |
| 1. Data Peran Kepala madrasah MA Darul Hikmah.....  | 49 |
| 2. Data Pelaksanaan MBS di MA Darul Hikmah.....   | 57 |
| 3. Data Peran Kepala madrasah dalam Menerapkan MBS di MA Drul Hikmah.....   | 68 |
| B. Analisis Data.....   | 79 |
| 1. Peran Kepala madrasah MA Darul Hikmah.....   | 79 |
| 2. Penerapan MBS di MA Darul Hikmah Jepara.....   | 80 |
| 3. Peran Kepala madrasah dalam Menerapkan MBS.....  | 82 |
| 4. Penyelesaian Masalah dalam Menghadapi Kendala Menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah di MA Darul Hikmah Jepara..... | 83 |
| C. Keterbatasan Penelitian.....   | 84 |

**BAB V PENUTUP**

|                    |    |
|--------------------|----|
| A. Kesimpulan..... | 85 |
| B. Saran.....      | 87 |
| C. Penutup.....    | 88 |

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**

**RIWAYAT HIDUP**

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan menjadi kebutuhan mutlak bagi manusia. Pendidikan telah menjadi ruang mengembangkan potensi manusia, mulai dari meningkatkan manusia dari segi biologis maupun psikologis. Sehingga pendidikan adalah proses yang harus ditempuh oleh manusia. Tanpa Pendidikan mustahil manusia dapat berkembang secara optimal.

Pendidikan yang mampu membangun pembangunan bangsa adalah cita-cita besar bagi pendidikan Indonesia. Secara garis besar pendidikan yang bermutu merupakan pendidikan yang mampu mengembangkan potensi peserta didik sehingga yang bersangkutan mampu menghadapi dan memecahkan problem kehidupan yang dihadapi.<sup>1</sup>

Dalam mengembangkan potensi itu, pendidikan harus dikelola. Hal ini melihat objek atau tujuan dari pendidikan itu sendiri yakni manusia. Manusia secara kebutuhan psikis maupun biologis memiliki banyak perbedaan. Selain itu dalam hal kemampuan manusia juga mempunyai hal yang berbeda-beda pula. Ada manusia yang dominan dalam kemampuan tertentu, misalnya kecerdasan dalam olahraga, kecerdasan berhitung dan

---

<sup>1</sup> Usman dan Iskandar, *Dasar-dasar Pengembangan Kurikulum*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1998), hlm.

lain sebagainya. Belum lagi faktor sosial dan budaya yang mempengaruhi setiap manusia itu tumbuh.

Bercermin dari sana pendidikan perlu dikelola secara sistematis dan konsisten berdasarkan berbagai pandangan teoritikal dan praktikal sepanjang waktu sesuai dengan lingkungan hidup manusia itu sendiri, juga berdasarkan kebutuhan setiap individunya. Sektor inilah yang diwakili dalam intitusi bernama sekolah. Era sekarang, sekolah telah menjadi wakil dari pendidikan itu sendiri. Bahkan dalam definisinya Nurani Soyomukti mengatakan bahwa pendidikan secara sempit berarti sekolah.<sup>2</sup> Karena pada dasarnya sekolah menjadi tempat manusia dalam membentuk identitas juga dalam mengembangkan potensi yang ada selain keluarga.

Pembacaan akan perbedaan itulah, sekolah harus merumuskan dalam berbagai unsur. Unsur tersebut mulai dari kurikulum, bahan ajar dan lain sebagainya. Unsur-unsur yang ada dalam sekolah dimaksudkan sebagai jalan dalam mengembangkan potensi manusia. Sehingga adanya manajemen mampu merangkul dan menyusun dengan baik unsur-unsur tersebut dalam memenuhi kebutuhan individu yang berbeda itu.

Pemerintah memandang sekolah sebagai ujung tombak. Sehingga pada awalnya lingkup kirukulum dan lain sebagainya terkendali oleh pemerintah. Namun memasuki era globalisasi

---

<sup>2</sup> Nurani Soyomukti, *Teori-teori Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz, 2010), hlm. 40.



sekolah menghadapi berbagai tantangan. Mulai ilmu dan teknologi yang semakin hari semakin pesat berkembang, sehingga menuntut perubahan yang mendasar dalam berbagai bidang. Bidang tersebut baik politik, ekonomi, budaya juga termasuk dalam Pendidikan.

Apa yang dilakukan oleh pemerintah dalam menentukan sekolah adalah tanggung jawab secara luas atau umum. Yakni memberikan arahan kepada sekolah agar meningkatkan mutu pendidikan. Namun aturan itu terlalu luas jika berangkat dari pemerintah. Pendidikan seolah dikerucutkan dan memandang orang memiliki satu warna semata. Segi inilah yang selama ini menjadi masalah yang dihadapi sekolah

Sebab itu pengaturan harus berada dalam lingkup terkecil. Otonomi pendidikan menjadi konsep yang relevan ditawarkan kepada sistem pendidikan saat ini. Aturan otonomi sendiri berangkat dari Era reformasi. Pada Era ini banyak perubahan, mulai dari bidang kehidupan, politik hingga kebijakan lain. Kebijakan otonomi ini juga harus menyasar pendidikan. E. Mulyasa menangkapnya dalam Undang-undang no. 22 tahun 1999 tentang otonomi daerah. Kosep otonomi yang ditawarkan dalam undang-undang tersebut melingkupi perimbangan keuangan pusat dan daerah, sehingga ada konsekuensi terhadap bidang-bidang kewenangan daerah untuk menjalankan kebijakan

tersendiri berdasarkan kebutuhannya. Konsep otonomi ini dipandang harus juga berlaku dalam pendidikan.<sup>3</sup>

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 sistem yang ada di sekolah.<sup>4</sup> Sistem otonomi secara umum menuntut keterlibatan aktif oleh berbagai pihak dan unsur. Begitu pula konsep otonomi dalam pendidikan mempunyai peranan yang sangat penting dan menentukan, tidak hanya bagi perkembangan dan pertumbuhan pendidikan tetapi juga bagi pembangunan pemerintah.

Otonomi di bidang pendidikan otomatis menuntut segala unsur. Mulai dari para tenaga kependidikan sesuai dengan peran dan fungsinya masing-masing, mulai dari tingkat yang atas sampai rendah. Salah satu unsur tersebut adalah guru. Guru mempunyai berbagai tugas yang harus dikerjakan secara ekstra, guru juga mempunyai fungsi untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, ini sesuai dengan undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen pasal 4 yang berbunyi “kedudukan guru sebagai tenaga profesional sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) berfungsi untuk

---

<sup>3</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah : Konsep, Strategi, Dan Implementasi*. (Bandung:PT Remaja Rosdakarya, 2006), hlm. 4.

<sup>4</sup> Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah : Konsep, Strategi, Dan Implementasi*, hlm. 11.

meningkatkan martabat dan peran guru sebagai agen pembelanjaan berfungsi untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional.<sup>5</sup> Ternyata peran tersebut tidak berjalan maksimal.

Pembacaan lain juga berkembang atas dasar penangkapan penulis dalam melihat perkembangan dunia pendidikan nasional. Dalam pandangan penulis pendidikan dewasa ini semakin membutuhkan suatu manajemen atau pengelolaan yang semakin baik. Boleh dikatakan krisis pendidikan di Indonesia berkisar kepada masalah krisis manajemen. Terutama manajemen menyangkut efisiensi dalam pemanfaatan sumber yang ada.

Masih lemahnya manajemen pendidikan di Indonesia menunjukkan sistem pendidikan nasional itu masih belum efisien. Sementara itu pengembangan sistem nasional sendiri juga belum efisien. Pengembangan sistem lingkup nasional bukan hanya memerlukan konsep-konsep manajemen pendidikan yang benar, tetapi juga memerlukan pengetahuan dan pengalaman manajemen pendidikan secara sistematis yang dikembangkan melalui situasi dan kondisi sosial- ekonomi negara Indonesia yang sangat beraneka ragam. Hingga pendidikan mampu memberikan dan mengembangkan potensi para peserta didik dengan baik. Namun kelemahan sistem ini terlalu luas sehingga tidak menjangkau bagian bawah tersebut.

---

<sup>5</sup> DPR dan Presiden RI, *UU RI NO 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Beserta Penjelasan*, (Bandung: Citra Umbara, 2005), hlm. 6.

Sudut pandang inilah tumbuh kesadaran akan pentingnya manajemen berbasis sekolah, yang dapat memberikan wewenang kepada kepala madrasah dan guru yang diperlukan. Mengatur pendidikan dan pengajaran, merencanakan, mengorganisasi, mengawasi, mempertanggung jawabkan, mengatur serta memimpin sumber- sumber daya insani serta barang- barang untuk membantu pelaksanaan pembelajaran yang sesuai dengan tujuan sekolah secara mandiri. Kebutuhan dan minat peserta didik, guru-guru, serta kebutuhan masyarakat mampu terpenuhi dengan sempurna.

Melalui Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) tersirat adanya kewenangan (authority) kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan sebagai pusat menjalankan otonomi tersebut. Karena kepala madrasah yang berperan sebagai direktur di sekolah yang harus mampu menetapkan visi, misi dan tujuan sekolah serta strategi pencapaiannya.<sup>6</sup> Pertimbangan dinisbatkan bahwa kepala madrasah juga merupakan komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Sebagaimana dikemukakan dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa: “kepala madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Hal ini sesuai dengan

---

<sup>6</sup> Hari Suderajat, *Manajemen Mutu Berbasis Sekolah (MP MBS)*, (Bandung: CV. Cipta Cekasa Grafika, 2005), hlm. 42.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 tahun 2007 pasal 1 ayat 1 yang berbunyi “ untuk diangkatnya sebagai kepala madrasah/madrasah, seseorang wajib memenuhi standar kepala madrasah/madrasah yang berlaku nasional”.<sup>7</sup>

Asumsi diatas menggiring alasan keberhasilan sekolah mampu ditentukan oleh kepala madrasah. Tentu saja lingkup tersebut berdasarkan bahwa interaksi paling dekat dengan pembacaan situasai dan kondisi berada dalam tangan kepala madrasah. Sehingga peluang keberhasilan dalam menentukan pendidikan dan mengelola tenaga pengajar berada di pihak kepala madrasah. Dalam hal ini, peningkatan produktifitas dan prestasi kinerja dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku tenaga kependidikan di sekolah melalui aplikasi berbagai konsep dan teknik pengelolaan manajemen secara modern.

Dalam rangka menghasilkan output yang berkualitas, Madrasah Aliyah Darul Hikmah Kecamatan Menganti Jepara dituntut untuk melakukan pengelolaan pendidikan dengan baik dan berkualitas. Keterlibatan kepala madrasah menjadi faktor utama dalam membentuk hal tersebut. salah satu konsep yang diterapkan adalah manajemen berbasis sekolah. Konsep ini melibatkan kerjasama antara sekolah, masyarakat dan pemerintah dengan tanggung jawabnya masing- masing. Kepala madrasah

---

<sup>7</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomer 13 tahun 2007, Tentang Standart Kepala madrasah/Madrasah, hlm. 2.

juga dituntut untuk meningkatkan efektifitas kinerja untuk merealisasikan tujuan- tujuan sekolah.

Dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, kepala madrasah sebagai penggerak penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan- tujuan sekolah dapat terealisasikan secara efektif dan efisien. Disinilah penulis tertarik untuk mengadakan penelitian tentang peran kepala madrasah dalam upaya menerapkan manajemen berbasis sekolah dan sejauh mana proses tersebut dilaksanakan.

## **B. Rumusan Masalah**

1. Bagaimanakah peran kepala madrasah di MA Darul Hikmah Menganti Jepara?
2. Bagaimana penerapan manajemen berbasis sekolah di MA Darul Hikmah Menganti Jepara?
3. Bagaimana peran kepala madrasah dalam penerapan MBS?
4. Apa faktor pendukung dan penghambat dalam manajemen berbasis sekolah di MA Darul Hikmah Menganti Jepara?

## **C. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

1. Tujuan Penelitian

Sesuai rumusan masalah tersebut, maka ada tujuan yang ingin dicapai dalam penyusunan skripsi ini, di antaranya adalah:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis peran kepala madrasah/ madrasah di MA Darul Hikmah Menganti Jepara
  - b. Untuk mengetahui dan menganalisis pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di MA Darul Hikmah Menganti Jepara
  - c. Untuk mengetahui dan menganalisis peran kepala madrasah dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di MA Darul Hikmah Menganti Jepara
  - d. Untuk mengetahui dan menganalisis faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di MA Darul Hikmah Menganti Jepara
2. Manfaat Penelitian

Sedangkan manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Manfaat Teoritis

Dapat memperkaya konsep atau teori yang mendukung perkembangan ilmu pengetahuan yang terkait dengan kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah.

- b. Manfaat Praktis

Manfaat praktis hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Dinas Pendidikan Kabupaten Jepara: penelitian dapat menjadi bahan informasi dalam mengambil kebijakan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.

- 2) Sekolah: penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan dan masukan dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah.
- 3) Kepala madrasah: penelitian ini dapat menjadi bahan pedoman sebagai salah satu solusi alternatif terhadap permasalahan dalam peningkatan kualitas pendidikan di sekolah.
- 4) Masyarakat: penelitian ini dapat memberikan informasi secara tertulis maupun langsung sebagai informasi ataupun referensi mengenai pemahaman pentingnya peran kepala madrasah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah.



## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Kepala Sekolah**

##### **1. Pengertian Kepala Sekolah**

Kepala sekolah/ madrasah adalah tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>8</sup> Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Karena kepala sekolah sebagai motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, maka kepala sekolah harus bisa membawa lembaganya kearah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah harus dapat menghadapi berbagai masalah dan konflik serta dapat menangani dengan tepat serta harus terbuka terhadap saran, kritik serta masukan yang dapat merealisasikan tujuan dari sekolah.

Selain itu, kepala sekolah memiliki kemampuan untuk mendengar orang lain dan menghargai pendapat orang lain serta memberi kepercayaan pada tenaga kependidikan akan memberikan kesempatan tenaga pendidik untuk untuk berkembang, sekaligus memberi kesempatan untuk

---

<sup>8</sup> Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Tinjauan teoritik dan Permasalahannya)*, (Jakarta:Raja Grafindo persada,2005), hlm. 83.

memecahkan problem yang dihadapi. Kepala sekolah yang bijaksana mengetahui apa yang diharapkan tenaga kependidikan kepadanya.<sup>9</sup>

Kepala madrasah merupakan profil sentral pemimpin pendidikan yang sangat penting. Karena ia lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksana program pendidikan di tiap- tiap sekolah, dapat dan tidaknya suatu program pendidikan dan tercapai tidaknya tujuan pendidikan itu sangat tergantung dalam kecakapan dan kebijaksanaan kepala mdrasah sebagai pemimpin pendidikan.<sup>10</sup>

## 2. Fungsi dan Peran Kepala Sekolah

Kepala sekolah yang berusaha menjalankan fungsinya secara tepat, akan dapat membina perkembangan sekolah sesuai dengan tuntutan tujuan yang hendak dicapai sejalan dengan perkembangan masyarakat, ilmu pengetahuan dan teknologi yang harus terus berkembang secara dinamis.<sup>11</sup>

Untuk menjawab tuntutan diatas, maka dalam paradigma baru manajemen pendidikan kepala sekolah sedikitnya harus berfungsi sebagai *educator*, *manager*,

---

<sup>9</sup> Mulyasa, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, (Jakarta: Depag RI, 2005) cet. II, hlm. 62.

<sup>10</sup> M. Ngali Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), hlm. 101.

<sup>11</sup> Hadari Nawawi, *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas sebagai Lembaga Pendidikan*, (Jakarta: Gunung Agung, 1982), hlm. 87.

*administrator, supervisor, leader, innovator, motivator* (EMASLIM). Dengan demikian fungsi kepala sekolah adalah;

a. Kepala Sekolah sebagai *Educator* (pendidik)

Keputusan menteri pendidikan dan kebudayaan nomor 0296/U/1996 merupakan sebuah landasan bahwa kepala sekolah sebagai educator harus memiliki kemampuan untuk membimbing guru, membimbing non guru, membimbing peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan IPTEK dan memberi contoh mengajar.<sup>12</sup>

Dalam fungsinya sebagai *educator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan yang ada disekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberi dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti team teaching, moving class, dan pengadaan program akselerasi (acceleration) bagi peserta didik yang cerdas diatas normal.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> E, mulyasa, *Pendidikan Agama Islam: Konsep dan Implementasi Kurikulum*, (Bandung: Rosdakarya, 2004), hlm. 101.

<sup>13</sup> E. Mulyasa, *Menjadi kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), cet.9, hlm. 98.

Sebagai pendidik, kepala sekolah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Dalam hal ini faktor pengalaman sangat mempengaruhi terhadap profesionalisme kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya.

b. Kepala Sekolah sebagai *Manager* (Manajer)

Secara sederhana, sebagai seorang manajer, kepala sekolah harus menguasai secara penuh empat kompetensi dan keterampilan utama dalam membina organisasi, yaitu: keterampilan membuat perencanaan, keterampilan mengorganisasi sumber daya, keterampilan melaksanakan kegiatan, keterampilan melakukan pengendalian dan evaluasi.<sup>14</sup> Salah satunya, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kerja kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan pada tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang mampu menunjang program madrasah dengan melakukan kegiatan koordinasi, yaitu dengan menyelaraskan dan menghubungkan orang-orang atau pekerjaan serta organisasi yang satu dengan yang lain, sehingga semuanya berjalan dengan maksimal. Dengan tahap koordinasi seperti ini pembagian kerja akan lebih jelas sehingga bawahan akan

---

<sup>14</sup> Ikbal Barlian, *Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Sekolah Berprestasi*, (tanpa kota: penerbit Erlangga, 2013), hlm. 58.

lebih memahami apa yang harus dikerjakan serta tidak akan menimbulkan rasa keragu-raguan dalam melaksanakan pekerjaannya.<sup>15</sup>

c. Kepala sekolah sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator bertanggung jawab atas terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran disekolahnya.<sup>16</sup> Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan dokumentasi seluruh program sekolah. secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan<sup>17</sup>

d. Kepala madrasah sebagai supervisor

Istilah supervisi yang berasal dari bahasa Inggris terdiri dari dua akar kata, yaitu: *super* yang artinya “di atas” dan *vision* mempunyai arti “melihat”, maka secara

---

<sup>15</sup> Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010), hlm. 53.

<sup>16</sup> M. Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi pendidikan*, hlm. 106.

<sup>17</sup> E. Mulyasa, *Menjadi kepala Sekolah Profesional*, hlm. 107.

keseluruhan supervisi diartikan sebagai kegiatan yang dilakukan oleh pengawas dan kepala sekolah sebagai pejabat yang berkedudukan diatas atau lebih tinggi dari guru untuk melihat atau mengawasi pekerjaan guru.<sup>18</sup>

Jika supervisi dilakukan oleh kepala sekolah, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan melakukan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian yang dilakukan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikannya khususnya guru, disebut supervisi klinis, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran yang efektif.<sup>19</sup>

e. Kepala Sekolah sebagai Leader (pemimpin)

Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Wahjosumijo (1999: 110) mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai leader harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.<sup>20</sup> Ikbal

---

<sup>18</sup> Suharsimi Arikunto, *Dasar- Dasar Supervisi, Pegangan Kuliah*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004), hlm. 4.

<sup>19</sup>E. Mulyasa, *Menjadi kepala Sekolah Profesional*, hlm. 111.

<sup>20</sup> E. Mulyasa, *Menjadi kepala Sekolah Profesional*, hlm. 115.

Barlian mengatakan bahwa: “Kepala sekolah juga dimintai pertanggungjawaban sampai sejauh mana kepemimpinannya dapat mencapai prestasi- prestasi sekolah yang dicapai oleh peserta didik dibidang akademik dan non akademik, para tenaga pendidik dan kependidikan yang ada disekolah, serta peningkatan prestasi lembaga sekolah itu sendiri.”<sup>21</sup>

Dalam implementasinya, kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari tiga sifat kepemimpinan, yakni demokratis, otoriter, laissez-faire. Ketiga sifat tersebut sering dimiliki secara bersama oleh seorang leader, sehingga dalam melaksanakan kepemimpinannya, sifat- sifat tersebut muncul secara situasional.<sup>22</sup>

f. Kepala Sekolah sebagai innovator

Inovator adalah pelaku inovasi. sedangkan inovasi berasal dari kata latin “in” dan “novus” yang berarti pembaharuan dan perubahan.kata kerjanya “innovare” yang artinya memperbaharui dan mengubah.<sup>23</sup> Menurut Ibrahim (1998:1), inovasi adalah ide, produk, kejadian, atau metode yang dianggap baru bagi seseorang atau sekelompok orang atau unit adopsi yang lain, baik itu hasil invensi (invention)

---

<sup>21</sup> Ikkal Barlian, *Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Sekolah Berprestasi*, hlm. 69.

<sup>22</sup> E. Mulyasa, *Menjadi kepala Sekolah Profesional*, hlm. 116.

<sup>23</sup> Ikkal Barlian, *Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Sekolah Berprestasi*, hlm. 75.

maupun hasil penemuan (discovery). Nurtain Ansyar (1991) menjelaskan bahwa inovasi adalah gagasan, perbuatan, atau sesuatu yang baru dalam konteks sosial tertentu untuk menjawab masalah yang dihadapi.<sup>24</sup>

Inovasi pada lembaga sekolah sangatlah diperlukan dalam rangka meningkatkan kualitasnya. Suatu lembaga pendidikan sekolah akan terlaksana dengan baik dan maju, bila kepala sekolah sebagai inovator mampu mencari, menemukan dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah.

Kepala madrasah sebagai innovator harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan disekolah. Serta dapat mengembangkan model- model pendidikan yang inovatif. Kepala sekolah sebagai innovator akan tercermin dari cara- cara ketika ia melakukan pekerjaanya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin serta adaptable dan fleksibel.<sup>25</sup>

Gagasan baru tersebut misalnya moving class. Moving class adalah mengubah strategi pembelajaran dari pola kelas tetap menjadi kelas bidang studi, sehingga setiap

---

<sup>24</sup> Ikbal Barlian, *Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Sekolah Berprestasi*, hlm. 75-76.

<sup>25</sup> E. Mulyasa, *Menjadi kepala Sekolah Profesional*, hlm. 118.



bidang studi memiliki kelas tersendiri, yang dilengkapi dengan alat- alat lainnya.<sup>26</sup>

g. Kepala Sekolah sebagai Motivator

Kepala sekolah sebagai pimpinan di lembaga pendidikannya tidak dapat melaksanakan tugasnya sendiri, tapi harus dibantu oleh para tenaga pendidik dan kependidikan, karena itu kepala sekolah perlu memberikan motivasi kepada mereka agar mampu dan mau melaksanakan tugas sesuai ketentuan yang berlaku.

Sebagai motivator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan sebagai tugas dan fungsinya. Mulyasa mengatakan bahwa: “Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar”.<sup>27</sup>

Dilingkungan yang kondusif akan menimbulkan suasana yang dapat menumbuhkan motivasi terhadap tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas. Oleh karena itu kepala sekolah harus mampu membangkitkan motivasi terhadap tenaga pendidik dan kependidikan agar dapat melaksanakan tugas secara optimal.

---

<sup>26</sup> E. Mulyasa, *Menjadi kepala Sekolah Profesional*, hlm. 119.

<sup>27</sup> E. Mulyasa, *Menjadi kepala Sekolah Profesional*, hlm. 120.

## B. Manajemen Berbasis Sekolah

### 1. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah

Secara leksial, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) berasal dari tiga kata, yaitu manajemen, berbasis, dan sekolah. Manajemen adalah proses menggunakan sumberdaya secara efektif untuk mencapai sasaran.<sup>28</sup> Sedangkan, menurut stoner dan freeman secara umum manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengawasi pekerjaan anggota organisasi dan menggunakan sumber daya organisasi yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi yang dinyatakan dengan jelas.<sup>29</sup> Sedangkan, berbasis memiliki kata dasar basis yang berarti dasar atau asas. Sekolah adalah lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat untuk menerima dan memberi pelajaran. Berdasarkan makna leksial tersebut maka MBS dapat diartikan sebagai pengguna sumber daya yang berasaskan pada sekolah itu sendiri dalam proses pengajaran atau pembelajaran.<sup>30</sup> Secara tidak langsung MBS memberi wewenang kepada lembaga sekolah untuk mengatur proses pengelolaan pendidikan secara mandiri.

---

<sup>28</sup> Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah : teori, model dan aplikasi*, (Jakarta: PT Grasindo, 2003), hlm. 1.

<sup>29</sup> Wibowo, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2006), hlm. 9.

<sup>30</sup> Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah : teori, model dan aplikasi*, hlm. 1.

Menurut tim kerja MBS adalah “ model pengelolaan yang memberikan otonomi atau kemandirian pada sekolah dan mendorong kemandirian pada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah sesuai dengan standar pelayanan yang ditetapkan oleh pemerintah pusat, provinsi, dan pemerintah kabupaten/kota.<sup>31</sup> Atau lebih jelasnya seperti apa yang dikatakan Nurkholis bahwa ”dalam konteks manajemen pendidikan menurut MBS, berbeda dari manajemen pendidikan sebelumnya yang semua serba diatur oleh pemerintah pusat. Sebaliknya, manajemen pendidikan model MBS ini berpusat pada sumber daya yang ada di sekolah itu sendiri. Dengan demikian, akan terjadi perubahan paradigma manajemen sekolah, yaitu semula diatur oleh birokrasi diluar sekolah menuju pengelolaan yang berbasis pada potensi internal sekolah itu sendiri”.<sup>32</sup>

Istilah manajemen berbasis sekolah merupakan terjemahan dari “school-based management”. Istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai menanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat. MBS merupakan

---

<sup>31</sup> Tim Kelompok Kerja MBS, *Pedoman Implementasi MBS*, (Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Bara, 2000), hlm. 1.

<sup>32</sup> Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah : teori, model dan aplikasi*, hlm. 1.

paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (perlibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional.<sup>33</sup> Maka perubahan tersebut sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja serta kualitas sekolah, untuk menghadapi perubahan lingkungan dan tuntutan masyarakat terhadap mutu pendidikan dan lulusan yang berkualitas.

Oleh karena itu, pemerintah sebagai penanggung jawab pendidikan nasional harus tetap mengawasi penerapan MBS terhadap lembaga- lembaga sekolah agar tidak menyeleweng terhadap kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan pemerintah yang menjadi prioritas utama pendidikan nasional.

## 2. Komponen- Komponen Manajemen Berbasis Sekolah

Agar Manajemen Berbasis Sekolah berjalan dengan lancar dan tertib dan benar- benar terintegrasi dalam suatu sistem kerjasama untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien demi meningkatkan mutu serta kualitas pendidikan sekolah. Hal yang paling penting dalam implementasi manajemen berbasis sekolah adalah manajemen terhadap komponen- komponen yang ada di sekolah itu sendiri. Menurut E. Mulyasa setidaknya ada terdapat tujuh komponen yang harus

---

<sup>33</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002), hlm. 24.

dikelola dengan baik dalam rangka MBS, ketujuh komponen tersebut yaitu sebagai berikut:

a. Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran

Kurikulum adalah segala pengalaman pendidikan yang diberikan oleh sekolah kepada seluruh anak didik, baik dilakukan didalam sekolah maupun diluar sekolah. Pengalaman anak didik di sekolah dapat diperoleh melalui berbagai kegiatan pendidikan antara lain: mengikuti pelajaran di sekolah, praktik keterampilan, latihan- latihan olahraga dan kesenian dan kegiatan karya wisata atau praktik dalam laboratorium disekolah.<sup>34</sup>

Manajemen kurikulum dan program pengajaran mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian kurikulum. Perencanaan dan pengembangan kurikulum nasional pada umumnya telah dilakukan oleh Departemen Pendidikan Nasional pada tingkat pusat, karena itu level sekolah yang paling penting adalah bagaimana merealisasikan dan menyesuaikan kurikulum tersebut dengan kegiatan pembelajaran. Di samping itu, sekolah juga bertugas dan berwenang untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan

---

<sup>34</sup> Nanang Fatah, *Konsep MBS dan Dewan Sekolah*, (Bandung: CV Bumi Quraisy, 2003), hlm. 9.

lingkungan setempat.<sup>35</sup> Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai manajer sekolah diharapkan dapat membimbing dan mengarahkan pengembangan kurikulum dan program serta melakukan pengawasan dalam pelaksanaannya.

b. Manajemen Ketenaga Kependidikan

Keberhasilan MBS sangat ditentukan oleh keberhasilan pimpinanya dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia disekolah. Manajemen tenaga kependidikan atau manajemen personalia pendidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan.

Manajemen tenaga kependidikan (guru dan personil) mencakup (1) perencanaan pegawai, (2) pengadaan pegawai, (3) pembinaan dan pengembangan pegawai, (4) promosi dan mutasi, (5) pemberhentian pegawai, (6) kompensasi, dan (7) penilaian pegawai. Semua itu perlu dilakukan dengan baik dan benar agar apa yang diharapkan tercapai, yakni tersedianya tenaga kependidikan yang diperlukan dengan kualifikasi dan kemampuan yang sesuai serta dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan berkualitas.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi dan Implementasi*, hlm. 40.

<sup>36</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi dan Implementasi*, hlm. 42.

Oleh karena itu, tugas dari kepala sekolah dalam kaitannya dengan tenaga kependidikan bukanlah pekerjaan yang mudah karena tidak hanya untuk tercapainya tujuan sekolah tetapi juga tujuan tenaga kependidikan secara pribadi.

c. Manajemen Kesiswaan

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 secara operasional dapat membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan di sekolah.

Manajemen kesiswaan bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan dengan lancar, tertib dan teratur, serta mencapai tujuan pendidikan di sekolah. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, bidang manajemen kesiswaan setidaknya memiliki tugas utama yang harus diperhatikan, yaitu penerimaan murid baru, kegiatan kemajuan belajar, serta bimbingan dan pembinaan disiplin.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi dan Implementasi*, hlm. 46.

#### d. Manajemen Keuangan dan Pembiayaan

Dalam penyelenggaraan pendidikan, keuangan dan pembiayaan merupakan potensi yang sangat menentukan dan merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam kajian manajemen pendidikan. Komponen keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah merupakan komponen produksi yang menentukan terlaksananya kegiatan-kegiatan proses belajar mengajar disekolah bersama komponen-komponen lain.dalam rangka implementasi MBS, manajemen komponen keuangan harus dilaksanakan dengan baik dan teliti mulai tahap penyusunan anggaran, penggunaan, sampai pengawasan dan pertanggung jawaban sesuai dengan ketentuan yng berlaku agar dana sekolah benar- benar dimanfaatkan secara efektif, efisien, tidak ada kebocoran- kebocoran, serta bebas penyakit korupsi, kolusi dan nepotisme.

Kepala sekolah, sebagai manajer, berfungsi sebagai otorisator, dan dilimpahkan fungsi ordonator untuk memerintahkan pembayaran. Namun, tidak dibenarkan melaksanakan fungsi bendaharawan karena berkewajiban melakukan pengawasan kedalam.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi dan Implementasi*, hlm. 49.



e. Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja kursi, dan alat- alat dan media pengajaran. Adapun yang dimaksud dengan prasarana pendidikan adalah adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran.<sup>39</sup>

Pada garis besarnya manajemen sarana dan prasarana meliputi 5 hal:<sup>40</sup>

- 1) Penentuan kebutuhan
- 2) Proses pengadaan
- 3) Pemakaian
- 4) Pencatatan/ pengurusan
- 5) Pertanggung jawaban

f. 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 sebagai

---

<sup>39</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi dan Implementasi*, hlm. 49.

<sup>40</sup> B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan Di Sekolah* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), Hlm. 115.

sistem sosial merupakan bagian integral dari sistem sosial yang lebih besar, yaitu masyarakat. Sekolah dan masyarakat memiliki hubungan yang sangat erat dalam mencapai tujuan sekolah atau pendidikan secara efektif dan efisien. Sebaliknya sekolah juga harus menunjang pencapaian tujuan atau pemenuhan kebutuhan masyarakat, khususnya kebutuhan pendidikan.

Hubungan sekolah dengan masyarakat bertujuan antara lain untuk, memajukan kualitas pembelajaran dan pertumbuhan anak, memperkokoh tujuan serta meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat, dan menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan sekolah.<sup>41</sup>

Untuk merealisasikan tujuan tersebut banyak cara yang dilakukan oleh sekolah dalam menarik simpati masyarakat terhadap sekolah dan menjalin hubungan yang harmonis antara sekolah dan masyarakat. Hubungan yang harmonis antara sekolah dan masyarakat ini semakin dirasakan penting pada masyarakat yang telah menyadari dan memahami pentingnya pendidikan bagi anak-anak. Namun tidak berarti pada masyarakat yang masih kurang menyadari pentingnya pendidikan, hubungan kerjasama ini

---

<sup>41</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi dan Implementasi*, Hlm.50.

tidak perlu dibina. Pada masyarakat yang kurang menyadari alkan pentingnya pendidikan, sekolah dituntut lebih aktif dan kreatif untuk menciptakan hubungan kerjasama yang lebih harmonis.

g. Manajemen Layanan Khusus

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

Perkembangan ilmu penegetahuan, teknologi dan seni yang berlangsung begitu pesat pada masa sekarang menyebabkan guru tidak bisa lagi melayani kebutuhan anak-anak akan informasi, dan guru-guru juga tidak bisa mengandalkan apa yang diperolehnya dibangku sekolah.

Manajemen layanan khusus lain adalah layanan kesehatan dan keamanan. Sekolah sebagai satuan 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 indonesia seutuhnya, yaitu "...manusia yang memiliki kesehatan jasmani dan rohani" (UUSPN, bab II pasal 4). Untuk kepentingan tersebut di sekolah-sekolah dikembangkan

program pendidikan jasmani dan kesehatan, menyediakan pelayanan kesehatan sekolah melalui usaha kesehatan sekolah (UKS), dan berusaha meningkatkan program pelayanan melalui kerjasama dengan unit-unit dinas kesehatan setempat.

Disamping itu, sekolah juga perlu memberikan pelayanan keamanan kepada peserta didik dan para pegawai yang ada disekolah agar mereka dapat belajar dan melaksanakan tugas dengan tenang dan nyaman.<sup>42</sup>

### **C. Peran Kepala Sekolah dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah**

1. Peran Kepala Sekolah sebagai Pemimpin dalam Menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah.

Lembaga pendidikan sekolah yang dikelola secara mandiri tersebut menuntut kemampuan kepemimpinan, yang termasuk peranan penting yang harus dimiliki kepala sekolah, oleh karena itu kepala sekolah harus memiliki karakteristik pemimpin yang sesuai dengan sekolah yang bernuansa otonom. Sebab kepala sekolah merupakan pelaku utama pendidikan di sekolah yang diharapkan mampu membawa sekolah ke arah yang lebih maju.

---

<sup>42</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi dan Implementasi*, hlm.53

Dalam melaksanakan manajemen berbasis sekolah menurut komite reformasi pendidikan, kepala sekolah perlu memiliki kepemimpinan yang kuat, partisipatif, dan demokrasi. Untuk mengakomodasikan persyaratan ini, kepala sekolah perlu mengadopsi kepemimpinan transformasional.<sup>43</sup>

Yang dimaksud kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan atau melalui orang lain untuk mentransformasikan sumber daya organisasi secara optimal dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Disini pemimpin memberikan rangsangan dan motivasi kepada para pengikutnya agar memiliki kesadaran untuk memunculkan ide-ide kreatif dan produktif, rasa tanggung jawab.

Kaitannya dengan kepala sekolah, kepala sekolah berusaha untuk membangkitkan spirit kerja para guru sehingga akan memberikan efek-efek positif bagi perkembangan dan peningkatan mutu pendidikan yang diberikan kepada peserta didik.<sup>44</sup>

Kepala sekolah yang memiliki karakter kepemimpinan transformasional diyakini akan dapat menjadi kunci bagi keberhasilan implementasi manajemen berbasis sekolah. Hal ini

---

<sup>43</sup> Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah : teori, model dan aplikasi*, hlm. 171-172.

<sup>44</sup> Sudarwan danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003), hlm. 55- 56.

disebabkan karakteristik kepemimpinan transformasional sesuai dengan konsep manajemen berbasis sekolah.<sup>45</sup>

Apapun kriteria yang digunakan untuk mengukur efektivitas pemimpin, pada dasarnya ukuran yang biasanya digunakan adalah sejauh mana lembaga atau organisasi yang dipimpin tersebut melaksanakan tugasnya secara berhasil dan mencapai tujuan-tujuannya. Dengan demikian peran kepala sekolah yang efektif adalah kepala sekolah yang mampu membawa sekolah/madrasah yang dipimpinnya dapat mewujudkan visi, misi serta tujuan melalui program-program pendidikan yang telah direncanakan melalui MBS dan dipersiapkan dengan matang, sehingga pada akhirnya dapat memberikan pengalaman belajar dan pendidikan yang bermutu kepada peserta didik.

## 2. Profesionalisme Kepala Sekolah dalam Menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah

Profesionalisme merupakan syarat utama keberhasilan seseorang dalam menjalankan tugas dan mengemban tanggung jawab. Seseorang dapat melaksanakan tugas secara profesional jika memiliki kompetensi tertentu sesuai bidang tugas yang dijalani. Terwujudnya kompetensi disebabkan oleh perpaduan

---

<sup>45</sup> Sudarwan danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar*, hlm. 173.

kemampuan intelektual, pengetahuan dan skill yang terintegrasi dalam pribadi seseorang.<sup>46</sup>

Seseorang disebut profesional apabila ia memiliki profesi, dan profesi itu sendiri memiliki kriteria seperti yang dikemukakan oleh A. Tafsir yang dikutip dari Muchtar Luthfi sebagai berikut:

- a. Profesi harus mengandung keahlian, artinya suatu profesi itu mesti ditandai oleh suatu keahlian yang khusus untuk profesi khusus karena profesi itu bukan warisan.
- b. Profesi dipilih karena panggilan hidup dan dijalani sepenuh waktu.
- c. Profesi memiliki teori-teori yang baku secara universal.
- d. Profesi adalah untuk masyarakat bukan untuk diri sendiri.
- e. Profesi harus dilengkapi dengan kecakapan diagnostik dan kompetensi aplikatif.
- f. Pemegang profesi memiliki otonomi dalam melakukan tugas profesinya.
- g. Profesi mempunyai kode etik (kode etik profesi).
- h. Profesi harus memiliki klien yang jelas yaitu orang-orang yang membutuhkan layanan.<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> Abdul Choliq MT, *Inovasi Reformatif Menuju Madrasah Unggul*, (tp, Semarang, 1998), hlm. 17.

<sup>47</sup> A. Tafsir, *Profesionalisme dalam Pengelolaan Madrasah*, dalam Ahmad Zayadi (eds.), *Supervisi Pendidikan Madrasah Kajian Teoritis dan Praktis*, (Bandung : Institute for Religious and Studies (IRIS) dan Basic Education Project (BEP), 2001), hlm. 13.

Dampak kepala sekolah yang profesional dalam manajemen pendidikan akan memberikan dampak yang positif dan perubahan yang cukup mendasar dalam pembaharuan sistem pendidikan di sekolah. Yang akan mendukung dalam peran kepala sekolah dalam penerapan MBS di lingkungan sekolah.

#### **D. Kendala- Kendala dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah**

Dalam implementasi MBS juga dihadapi beberapa masalah seperti berbagai pihak terkait harus bekerja lebih banyak dari pada sebelumnya, kurang efisien (dalam jangka pendek karena salah satu tujuan MBS adalah terjadinya efisiensi pendidikan), kinerja sekolah yang tidak merata, meningkatnya kebutuhan pengembangan staf, terjadinya kebingungan karena peran dan tanggung jawab baru, kesulitan dalam melakukan koordinasi dan masalah akuntabilitas.

Masalah lain yang sering muncul adalah pada otoritas pengambilan keputusan. Sekolah menginginkan dimilikinya otoritas dalam pengambilan keputusan, namun pemerintah pusat atau daerah seringkali tetap menginginkan otoritas keputusan berada di pihaknya.

Penghambat lain yang sering muncul adalah kurangnya pengetahuan berbagai pihak tentang bagaimana MBS dapat bekerja dengan baik. Juga masalah kurangnya keterampilan untuk mengambil keputusan, ketidak mampuan dalam berkomunikasi,



kurangnya kepercayaan antar pihak, ketidakjelasan peraturan tentang keterlibatan antar masing-masing pihak, dan keengganan para administrator dan guru untuk memberikan kepercayaan kepada pihak lain dalam mengambil keputusan.

Wohlstetter dan Mohtman (1996) dalam Nurkolis (2003:142-143) menyatakan terdapat empat macam kegagalan implementasi MBS, yaitu:

- 1) Penerapan MBS hanya sekedar mengadopsi model apa adanya tanpa upaya kreatif. MBS bukanlah model yang mati dan tidak ada satu model baku yang bias diterapkan di semua sekolah dan semua daerah, sekolah harus mengadopsi model MBS sesuai dengan kondisi sekolah dan lingkungannya masing-masing.
- 2) Kepala sekolah bekerja berdasarkan agendanya sendiri tanpa memperhatikan aspirasi seluruh anggota dewan sekolah. Sekolah harus mengajak seluruh anggota dewan dan stakeholder untuk membuat agenda. Kesepakatan atas agenda yang akan dijalankan ini harus menjadi pegangan utama kepala sekolah dalam menjalankan dan menerapkan MBS.
- 3) Kekuasaan pengambilan keputusan berpusat pada satu pihak dan cenderung semena-mena. Tidak ada satu pihak yang memiliki kekuasaan lebih dibanding pihak lain dalam pengambilan keputusan model MBS ini. Yang ada adalah saling memperhatikan kepentingan-kepentingan masing-

masing pihak sehingga keputusan yang diambil bias seimbang dan adil.

- 4) Menganggap bahwa MBS adalah hal biasa dengan tanpa usaha yang serius akan berhasil dengan sendirinya. Padahal dalam kenyataannya implementasi MBS memakan waktu, tenaga dan pikiran secara besar-besaran. Pengalaman berbagai Negara menunjukkan MBS akan bisa dinilai hasilnya setelah lebih dari empat tahun berjalan.<sup>48</sup>

## **E. Kajian Pustaka**

Skripsi ini membahas tentang peran kepala sekolah dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dengan tujuan untuk mengetahui dan menganalisis tentang penerapan MBS yang terfokus kepada peran kepala sekolah, serta mengetahui dan menganalisis faktor pendukung dan penghambatnya. Dari hasil kajian peneliti, ada sejumlah hasil penelitian yang berkaitan dengan penelitian ini. Hasil penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

Ahmad Nasik, dalam skripsinya yang berjudul: Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di Bidang Pendidikan Agama Islam (studi kasus

---

<sup>48</sup> Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah : teori, model dan aplikasi*, hlm. 142-143.

di SMP Negeri 31 Semarang).<sup>49</sup> Dalam skripsi tersebut membahas tentang peran kepemimpinan kepala sekolah dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah hanya di bidang pendidikan agama islam saja, sedangkan penulis lebih kepada lingkup sekolah . Dalam skripsi tersebut terdapat persamaan dengan penulis yaitu objek yang diteliti, yaitu peran kepala sekolah dalam penerapan MBS.

Mutiah, dengan judul skripsinya: Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Studi di SMU Muhammadiyah 1 Simo Boyolali.<sup>50</sup> Dalam Skripsi tersebut berisi tentang pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SMU muhammadiyah 1 Simo Boyolali, yang melibatkan semua komite sekolah, berbeda dengan yang penulis bahas yang hanya peran kepala sekolah. Persamaan dengan penulisan peneliti yaitu tentang implementasi MBS serta adanya faktor pendukung dan penghambat.

Edy Susanto, dengan judul skripsinya: Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah di MA Darul Hikmah Jepara.<sup>51</sup> Skripsi ini lebih menekankan kepada gaya kepemimpinan seorang kepala sekolah dalam

---

<sup>49</sup> Ahmad Nasik, *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di Bidang Pendidikan Agama Islam (studi kasus di SMP 31 Semarang)*.

<sup>50</sup> Mutiah, *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Studi di SMU Muhammadiyah 1 Simo Boyolali*.

<sup>51</sup> Edy Susanto, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Yatpi Godong Grobogan*

menerapkan MBS. Sedangkan penulis lebih kepada peranan kepala sekolah sebagai pusat pelaksana MBS. Persamaan dari skripsi tersebut adalah objek penelitian yaitu kepala sekolah, serta adanya faktor pendukung dan penghambat didalam pembahasannya.

## **F. Kerangka Berfikir**

Banyaknya yang telah dinyatakan di atas, konsep Manajemen Berbasis Sekolah dalam prakteknya menggambarkan sifat-sifat otonomi sekolah, yang merujuk pada perlunya memperhatikan kondisi dan potensi kelembagaan setempat dalam mengelola sekolah. Makna "berbasis Sekolah" dalam konsep MBS sama sekali tidak meninggalkan kebijakan-kebijakan strategis yang ditetapkan oleh pemerintah pusat atau daerah otonomi. Misalnya, standar kompetensi siswa, standar materi pelajaran pokok, standar penguasaan minimum, standar pelayanan minimum, penetapan kalender pendidikan dan jumlah jam belajar efektif setiap tahun dan lain-lain (berdasarkan UU No. 20/2003 Pasal 51, PP No. 25 tahun 2000 yang telah diubah dengan PP No. 33 Tahun 2004 tentang Kewenangan Pemerintah Pusat dan Kewenangan Propinsi sebagai Daerah Otonom dan UU No. 23 tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah).

Untuk itu ada beberapa alasan yang akan dijelaskan sebagai landasan penelitian, diantaranya:

1. Jika sebuah pendidikan dikelola dengan peranan kepala sekolah yang baik dalam penerapan MBS, maka akan berhasil dengan

baik. Sebaliknya, apabila dikelola secara tidak baik, maka hasilnya tidak akan berjalan dengan baik.

2. Jika pendidikan tidak disertai dengan adanya partisipasi penuh oleh orang tua siswa dan juga *stakeholder*, maka yang terjadi kebijakan yang telah ditetapkan oleh sekolah tidak akan sinkron dengan kondisi yang ada di keluarga dan masyarakat.
3. Jika sebuah lembaga pendidikan tidak dikelola dengan profesional, maka hal tersebut menjadikan output yang tidak relevan.

Pada tingkat sekolah, peran kepala sekolah sangat sentral dan salah satu faktor yang menentukan kesuksesan implementasi MBS. Untuk itu kepala sekolah harus memiliki tujuh peran yang diakronimkan dengan EMASLIM oleh E. Mulyasa (2007:89), yaitu kepala sekolah sebagai Educator/pendidik, manager/manajer, administrator/administrasi, supervisor, leader/pemimpin, innovator, motivator.

Dalam Manajemen berbasis sekolah dimana memberikan keleluasaan kepada sekolah untuk mengelola potensi yang dimiliki dengan melibatkan semua unsur stakeholder untuk mencapai peningkatan kualitas sekolah tersebut. Karena sekolah memiliki kewenangan yang sangat luas itu, maka peran kepala sekolah sangat dibutuhkan.

Kepala sekolah yang baik tentunya sangat berdampak pada tercapai tidaknya tujuan organisasi yang dipimpinnya. Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk

mencapai tujuan merupakan bagian dari peran kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah. Konsep ini erat sekali hubungannya dengan konsep kekuasaan. Dengan kekuasaan, kepala sekolah memperoleh alat untuk mempengaruhi perilaku para bawahannya.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Penelitian yang dilakukan tergolong jenis penelitian lapangan (*field research*) yakni penelitian yang dilakukan responden.<sup>52</sup> Oleh karena itu, objek penelitiannya adalah berupa obyek di lapangan yang sekiranya mampu memberikan informasi tentang kajian penelitian. Dalam hal ini MA Darul Hikmah akan menjadi objek penelitian yang di fokuskan pada pelaksanaan peran kepala sekolah dalam penerapan manajemen berbasis sekolah di MA Darul Hikmah Jepara.

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti merupakan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif deskriptif merupakan penelitian yang berusaha menggambarkan dan menginterpretasikan objek sesuai dengan apa adanya. Peneliti deskriptif pada umumnya dilakukan dengan tujuan utama, yaitu menggambarkan secara sistematis fakta dan karakteristik objek atau subjek yang diteliti secara tepat.<sup>53</sup> Penelitian ini akan digunakan untuk mendeskripsikan tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan peran kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah di MA Darul Hikmah Jepara.

---

<sup>52</sup> Donald Ary, dkk. *Pengantar Penelitian dalam Pendidikan*, terj. Arief Furchan, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), Hlm. 40.

<sup>53</sup> Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Yogyakarta: Bumi Aksara, 2003), hlm.157.

Penelitian ini dilaksanakan dengan pendekatan kualitatif karena permasalahan yang dibahas dimaksudkan untuk mendeskripsikan, menguraikan, dan menggambarkan tentang peran kepala sekolah MA Darul hikmah jepara. Untuk mengkaji lebih lanjut tentang peran kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah, maka peneliti mengambil tempat penelitian di MA Darul hikmah jepara.

## **B. Lokasi Penelitian**

1. Penelitian ini dilaksanakan di MA Darul Hikmah Menganti Jepara yang terletak di Jl. Kedung- Jepara KM. 7, Menganti, Jepara.
2. Alasan akademik Pemilihan tempat/lokasi penelitian ini dilaksanakan di MA Darul Hikmah Menganti Jepara. Pemilihan tempat didasarkan beberapa hal:
  - a. Peneliti paham seluk beluk lokasi, demografis serta kultur dari tempat penelitian.
  - b. Banyaknya masyarakat yang menyekolahkan anaknya di sekolah tersebut.
  - c. Perkembangan dari tahun ketahuan dan mutu sekolah.
  - d. Siswa dari lulusan sekolah tersebut memiliki kualitas kepribadian yang baik.
  - e. Hasil penelitian ini sebagai evaluasi kepemimpinan yang telah dijalankan dilokasi penelitian.



### **C. Sumber Data Penelitian**

Yang dimaksud sumber data dalam penelitian ini adalah subyek dari mana data didapatkan atau diperoleh. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kuesioner atau wawancara dalam pengumpulan datanya, maka sumber data disebut responden yaitu orang yang merespon atau menjawab pertanyaan pertanyaan peneliti, baik pertanyaan tertulis maupun lisan.

### **D. Fokus Penelitian**

Fokus penelitian adalah apa- apa yang akan diteliti dalam sebuah kegiatan penelitian untuk menghindari permasalahan yang terlalu luas. Dalam sebuah penelitian harus ada fokus yang dijadikan kajian dalam penelitian, karena permasalahan yang ada bersifat kompleks dan tidak mungkin diteliti secara bersamaan. Sering kali permasalahan melibatkan begitu banyak variabel dan faktor, sehingga berada diluar jangkauan kemampuan seorang peneliti. Dalam penelitian ini, peneliti lebih berfokus kepada peran kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah di MA Darul Hikmah, karena kepala sekolah adalah penanggung jawab terhadap semua kegiatan yang berada dilingkup sekolah. Penelitian ini dilaksanakan dengan penelitian lapangan (*Field Research*) dengan menggunakan metode deskriptif analisis.

### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan penelitian lapangan, artinya segala sesuatu tentang penelitian tersebut harus bersinggungan

langsung dengan para objek, dalam penelitian ini menggunakan beberapa teknik yang bisa diterapkan, sebagai berikut:

1. Teknik observasi

Teknik observasi (observation) atau pengamatan merupakan suatu teknik mengumpulkan data dengan jalan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung.<sup>54</sup> Teknik ini dilakukan untuk memperoleh data yang valid berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah di MA Darul hikmah jepara. Peneliti melakukan observasi bagaimana peran kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah di MA Darul hikmah jepara yang memiliki masalah.

2. Teknik Wawancara

Teknik wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil tatap muka antara si penanya atau pewawancara dengan si penjawab atau *interviewer* dengan menggunakan alat yang dinamakan *interview guide* (panduan wawancara).<sup>55</sup> Teknik ini digunakan untuk wawancara secara langsung dengan pengelola sekolah, kepala sekolah, guru, staf pegawai MA Darul Hikmah.

---

<sup>54</sup> Nana syaodah Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), hlm. 220.

<sup>55</sup> Moh. Nazir, *Metode Penelitian*, (Bogor: Ghalia Indonesia, t.th), hlm. 193-194.

### 3. Teknik Dokumentasi

Teknik dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal yang berupa catatan atau transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, leger, agenda, dan sebagainya.<sup>56</sup> adapun yang dimaksud dengan dokumen disini adalah data atau dokumen yang tertulis. Metode ini digunakan untuk mengumpulkan data-data yang berkaitan dengan kajian yang berasal dari dokumen-dokumen peran kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah di MA Darul Hikmah Jepara.

#### **F. Uji Keabsahan Data**

Pada teknik uji keabsahan data pada peran kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah di MA Darul Hikmah Menganti Jepara, peneliti menggunakan teknik triangulasi yang merupakan pengecekan data dari berbagai sumber-sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu.

Triangulasi ini meliputi triangulasi sumber, triangulasi metode, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu. Triangulasi sumber berarti menguji kredibilitas data dengan mengecek data yang diperoleh melalui beberapa sumber. Triangulasi teknik berarti mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup> Suharsismi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), Hlm. 231.

<sup>57</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2006), hlm. 325.

Peneliti menggunakan triangulasi yaitu memanfaatkan sesuatu yang lain dengan membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi hasil data yang diperoleh untuk meneliti bagaimana peran kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah di MA Darul Hikmah Menganti Jepara.

## **G. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.<sup>58</sup>

Dalam melakukan analisis data, pertama-tama dilakukan oleh peneliti adalah melakukan pengecekan terhadap data yang diperoleh dari wawancara kepala sekolah beserta yang berkaitan. Baru kemudian hasil wawancara ditelaah kembali bersama hasil pengamatan/observasi penelitian selama masa penelitian untuk mengetahui bagaimana peran kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah di MA Darul hikmah jepara.

Setelah semua data terkumpul, langkah selanjutnya adalah memberikan analisis secara cermat dan tepat terhadap objek

---

<sup>58</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, hlm. 325.

permasalahan secara sistematis. Metode yang digunakan dalam memberikan data yang diperoleh berupa metode deskriptif kualitatif yang berupa pendeskripsian peran kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah di MA Darul hikmah jepara.

Kemudian agar data yang diperoleh sesuai dengan kerangka kerja maupun fokus masalah, ditempuh tiga langkah utama dalam penulisan ini sesuai yang dikemukakan oleh miler dan huberman bahwa “aktivitas dan analisis kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh”.<sup>59</sup> Aktivitas dalam analisis data meliputi tiga langkah yaitu:

1. Data reduksi

Reduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, kemudian dicari tema dan polanya.<sup>60</sup> Reduksi data dimaksudkan untuk menentukan data ulang sesuai dengan permasalahan yang akan diteliti. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mudah untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya. Data yang telah terkumpul akan dirangkum mengenai peran kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis

---

<sup>59</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, hlm. 337.

<sup>60</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, hlm. 338

sekolah di MA Darul hikmah jepara baik dari hasil penelitian maupun kepustakaan.

## 2. Penyajian data

Penyajian data adalah suatu cara untuk merangkai data dalam suatu organisasi yang memudahkan untuk membuat kesimpulan atau tindakan yang diusulkan.<sup>61</sup> Sajian data yang dimaksudkan untuk memilih data yang sesuai dengan kebutuhan penelitian tentang peran kepala sekolah di MA Darul hikmah jepara. Artinya, data yang telah dirangkum tadi kemudian dipilih, sekiranya data mana yang diperlukan untuk penulisan laporan penelitian.

## 3. Penarikan kesimpulan

Langkah ketiga yaitu, penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan ini akan diikuti dengan bukti-bukti yang diperoleh ketika penelitian di lapangan.<sup>62</sup> Verifikasi data dimaksudkan untuk penentuan data akhir dari keseluruhan proses tahapan analisis sehingga keseluruhan permasalahan mengenai peran kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah di MA Darul hikmah jepara dapat terjawab sesuai dengan data dan permasalahannya.

---

<sup>61</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, hlm. 339

<sup>62</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, hlm. 345.

## **BAB IV**

### **DESKRIPSI DAN ANALISIS DATA**

#### **A. Deskripsi Data**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis peran kepala madrasah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah di MA Darul Hikmah Jepara. Untuk mencapai tujuan tersebut peneliti mengadakan penelitian dengan menggunakan metode wawancara, observasi dan dokumentasi.

Dari wawancara responden yang dilengkapi dengan hasil observasi dan studi dokumentasi maka diperoleh hasil penelitian sebagai berikut:

#### **1. Data Peran Kepala madrasah MA Darul Hikmah Jepara**

##### **a. Kepala madrasah dalam mengelola Visi dan Misi**

##### **1) Visi dan Misi MA Darul Hikmah Jepara**

Dari studi dokumen, didapatkan bahwa visi MA Darul Hikmah Jepara adalah:<sup>1</sup>

*Mewujudkan Madrasah yang mampu menghasilkan lulusan yang unggul berprestasi dan berakhlaqul karimah.*

Misi MA Darul Hikmah Jepara adalah:

- a) Meningkatkan keimanan dan ketaqwaan terhadap Allah SWT.

---

<sup>1</sup>Diolah dari Profil Sekolah dan hasil wawancara dengan Drs. Sholikin Mr (Kepala MA Darul Hikmah: di kantor kepala sekolah, pada hari Kamis 5 desember 2019).

- b) Meningkatkan Nasionalisme, Patriotisme dan kepribadian Pancasila
- c) Meningkatkan motivasi dan komitmen yang tinggi untuk mencapai prestasi yang unggul.
- d) Meningkatkan kepekaan lingkungan sosial dan sifat kepemimpinan yang demokratis.
- e) Meningkatkan kedisiplinan dan wawasan Iptek dalam era globalisasi.
- f) Meningkatkan pengetahuan dan profesionalisme tenaga kependidikan sesuai dengan perkembangan dunia pendidikan.
- g) Meningkatkan kondisi fisik yang berdaya guna secara berkelanjutan dan berkesinambungan.
- h) Kemampuan manajemen organisasi transparan, terarah dan terpadu.

Berdasarkan latar belakangnya, MBS di MA Darul Hikmah Jepara muncul karena fakta menunjukkan bahwa kualitas pendidikan di Indonesia masih rendah. Adanya desakan dan kritikan dari masyarakat luas memaksa pemegang otoritas pendidikan untuk mereformasi dirinya sendiri, sehingga visi misi sekolah dibuat dan disusun agar sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan masyarakat sehingga kelak alumni MA Darul Hikmah Jepara memiliki pengetahuan dan keterampilan, mempunyai jiwa- jiwa pemimpin yang mumpuni, memiliki kemampuan nalar tinggi, mampu berfikir ilmiah, memiliki kepekaan sosial tinggi dan mandiri.



- 2) Upaya yang dilakukan MA Darul Hikmah Jepara untuk Mencapai Visi dan Misi<sup>2</sup>
- a) Penyusunan rencana strategi sekolah dalam bentuk program kerja jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek (tahunan).
  - b) Menyelenggarakan pembinaan akhlaq dan nilai-nilai keagamaan melalui program terjadwal (sebagai kegiatan awal pembelajaran).
  - c) Mengintruksikan agar dilakukan pengintegrasian nilai-nilai agama dan moral (budi pekerti) dalam setiap pembelajaran.
  - d) Menyelenggarakan program pengayaan dan bimbingan belajar.
  - e) Memaksimalkan program ekstra kurikuler keilmuan ataupun yang keterampilan.
  - f) Melaksanakan pembinaan dan pengembangan kemampuan berbahasa Inggris bagi siswa dan dewan guru.
  - g) Melaksanakan pembinaan kompetensi guru.
  - h) Melaksanakan dan melanjutkan proses pengadaan sarana dan prasarana penunjang pelaksanaan pendidikan (renovasi laboratorium dan pengadaan alat dan bahan praktek, pengadaan LCD untuk pembelajaran, pengadaan jaringan internet, penyiapan pengadaan pusat sumber belajar berbasis ICT).

---

<sup>2</sup> Hasil wawancara dengan Drs. Sholikin Mr. (Kepala MA Darul Hikmah: di kantor kepala sekolah, pada hari Kamis 5 desember 2019)

b. Profesionalisme Peran kepala MA Darul Hikmah Jepara<sup>3</sup>

Untuk mengetahui data tentang kinerja kepemimpinan kepala madrasah yang profesional, maka dapat dilihat dari tanggung jawabnya dalam melaksanakan komponen manajemen sekolah. Sedikitnya ada tujuh komponen manajemen sekolah yang harus dikelola, yang meliputi: kurikulum dan program pengajaran, tenaga kependidikan, kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana pendidikan, pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat, serta manajemen pelayanan khusus lembaga pendidikan.

Bidang-bidang manajemen sekolah di MA Darul Hikmah Jepara adalah :

- 1) Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran  
Kurikulum yang digunakan di di MA Darul Hikmah Jepara adalah Kurikulum Kementerian Agama RI, dan Kurikulum Muatan Lokal yang meliputi mata pelajaran sebagai berikut :
  - a. Bahasa Arab
  - b. Bahasa Jawa
  - c. Pengembangan Diri
  - d. Ke-NU-an

---

<sup>3</sup>Hasil wawancara dengan Faiz Noor, S.Pd. (Wakaur. Kurikulum: di Ruang Tamu Sekolah, pada hari Senin tanggal 9 Mei 2019).

Agar efektivitas pengembangan kurikulum dan program pengajaran terjamin, Kepala MA Darul Hikmah Jepara beserta jajaran guru menyusun program tahunan, bulanan, dan semester berdasarkan isi kurikulum yang dijabarkan secara lebih rinci dan operasional. Kemudian kepala madrasah melakukan pembagian tugas guru, menyusun kalender akademik dan jadwal pelajaran dan menetapkan pelaksanaan evaluasi belajar.

## 2) Manajemen Tenaga Kependidikan

Berkaitan dengan manajemen tenaga kependidikan kepala madrasah melakukan langkah sebagai berikut:

- a) Melakukan perencanaan untuk menentukan kebutuhan pegawai di masa yang akan datang.
- b) Melakukan rekrutmen pegawai yang diputuskan bersama dalam rapat sekolah dengan pengurus yayasan.
- c) Membuat klasifikasi dan penunjukan guru mata pelajaran berdasarkan keilmuan dan potensi akademik yang dimiliki, yaitu untuk menjadi guru mata pelajaran yang ditentukan oleh Kemenag harus memiliki ijazah S1 atau D3 (dengan pertimbangan tertentu). Sementara untuk materi pelajaran lokal, penunjukan guru berdasarkan standar keilmuan yang

dimiliki dan sebagian besar dari mereka adalah lulusan pondok pesantren.

### 3) Manajemen Kesiswaan

Manajemen kesiswaan yang dimaksudkan untuk mengatur kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan belajar mengajar dapat berjalan dengan baik, tertib dan teratur. Hal-hal yang menjadi tanggung jawab Kepala madrasah :

- a) Mengatur penerimaan siswa baru, orientasi dan klasifikasi siswa ke dalam kelas dan program studi.
- b) Melakukan evaluasi dan pelaporan terhadap prestasi belajar.
- c) Melakukan pengendalian terhadap disiplin siswa, seperti: mencatat dan menetapkan sanksi terhadap siswa yang absen (tanpa alasan) dan terhadap siswa yang terlambat. Sementara Kepala madrasah membuat peraturan khusus untuk siswa yang absen disertai alasan yang jelas.
- d) Kepala madrasah berperan serta dalam menyusun program kegiatan ko-kurikuler dan olahraga.
- e) Mengikutsertakan siswa-siswa yang berpotensi dan berprestasi pada ajang kompetisi antar sekolah dalam bidang keilmuan, seni, dan olahraga.
- f) Memberikan penghargaan terhadap siswa yang berprestasi dalam bentuk beasiswa.

#### 4) Manajemen Keuangan dan Pembiayaan

Manajemen keuangan dan pembiayaan merupakan sumber daya yang secara langsung dapat mendukung efektivitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan.

Sumber pemasukan dana MA Darul Hikmah Jepara berasal dari :

- a) Orang tua dan peserta didik: uang pangkal dan uang syahriyah (SPP) siswa.
- b) Masyarakat: donatur tetap dan donatur tidak tetap.
- c) Subsidi pemerintah.

Sumber pemasukan dana yang berasal dari orang tua/peserta didik dan masyarakat adalah sumber dana utama di MA Darul Hikmah Jepara untuk menunjang biaya operasional pendidikan. Adapun yang bertugas untuk menarik sumbangan dana dari masyarakat adalah pengurus yayasan yang terdiri dari sesepuh dan tokoh masyarakat yang disegani sehingga tidak terlalu sulit untuk mendapatkan dana dari mereka.

Adapun untuk pengeluaran, meliputi : Biaya rutin (membayar gaji pegawai, guru dan non guru;

biaya operasional; biaya pemeliharaan gedung, fasilitas, dan alat-alat pengajaran serta barang-barang habis pakai). Biaya pembangunan (biaya pembelian dan pengembangan tanah; pembangunan gedung baru;

perbaikan/rehab gedung; penambahan furnitur; biaya untuk barang-barang yang tidak habis pakai).

#### 5) Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan

Manajemen sarana dan prasarana dibutuhkan agar memberikan sarana dan prasarana yang dimiliki oleh sekolah dapat memberikan kontribusi yang positif bagi kelancaran dan kenyamanan kegiatan pendidikan di MA Darul Hikmah Jepara.

Oleh karena itu kepala madrasah melakukan kegiatan: perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan dan inventarisasi, penghapusan dan penataan.

#### 6) Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Kepala madrasah yang baik adalah salah satu kunci utama untuk membangun sebuah hubungan yang baik antara sekolah dengan masyarakat. Langkah yang diambil oleh kepala madrasah dalam rangka membina hubungan dengan masyarakat adalah:

- a) Memberi kesempatan kepada orang tua murid dan masyarakat untuk menyampaikan usulan ataupun kritik terhadap pihak sekolah pada umumnya dan kepada Kepala madrasah pada khususnya, meskipun dilakukan atas nama personal karena memang belum berfungsinya Majelis/Komite Sekolah.

b) Memberikan informasi dan sosialisasi program sekolah kepada masyarakat dan wali murid yang menertibkan bulletin sekolah ataupun pada saat kegiatan halal bi halal yang biasanya dilakukan setahun sekali.

7) Manajemen Layanan Khusus

Manajemen layanan khusus meliputi:

- a) Manajemen perpustakaan
- b) Manajemen kesehatan
- c) Manajemen keamanan

**2. Data Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di MA Darul Hikmah Jepara**

a. Pelaksanaan MBS dalam Menentukan Berbagai Penerapan di MA Darul Hikmah Jepara

Sebagai sekolah swasta yang dana operasionalnya bergantung pada masukan dari siswa dan swadaya sekolah, maka sekolah lebih leluasa dari merancang dan menetapkan berbagai penerapan, walaupun secara teknis tidak mengikuti pemerintah, namun secara prinsip masih tetap di jalur yang sama.

Pelaksanaan manajemen berbasis sekolah sangat kental di MA Darul Hikmah sebagai sekolah swasta yang dana operasionalnya tidak tergantung pada subsidi pemerintah, maka sekolah lebih bersifat otonom dalam pengelolaannya.

Dalam pendekatan ini, tanggung jawab pengambilan keputusan tertentu mengenai anggaran, kepegawaian, dan kurikulum ditempatkan di tingkat sekolah. Pergeseran tanggung jawab ini diharapkan dapat menciptakan lingkungan bekerja bagi guru dan karyawan lebih kondusif, lingkungan belajar yang lebih efektif bagi siswa. Dengan demikian MBS adalah upaya memandirikan sekolah dengan memberdayakannya.

Otonomi sekolah di MA Darul Hikmah Jepara, ini nampak dalam hal:<sup>4</sup>

1) Hubungan Yayasan dengan Kepala madrasah

Kemandirian dalam pendanaan berdampak pada sekolah yang harus berupaya membidik pelanggan dengan jelas. Mencitrakan sekolah dengan penampilan yang khas dan dapat menjawab kebutuhan para pengguna. Hal ini perlu untuk membuat kepuasan orang tua yang menitipkan anaknya dan menimbulkan kepercayaan. Pada akhirnya orang tua akan secara tidak langsung membantu dalam mempromosikan sekolah kepada orang tua lainnya.

Kejelian inilah yang membuat pengelola harus per adaptasi dengan berbagai perubahan,

---

<sup>4</sup>Hasil wawancara dengan Drs. Sholikin Mr. (Kepala MA Darul Hikmah: di kantor kepala sekolah, pada hari Kamis 5 desember 2019)



melakukan berbagai analisa sebelum kebijakan ditetapkan.

Yayasan yang mendirikan dan menaungi keberlangsungan MA Darul Hikmah, memberikan keluasaan penuh kepada pihak pengelola dalam hal ini kepada sekolah untuk mengelola sekolah dengan sebaik-baiknya.

Kemandirian sekolah tidak berarti lepas kendali dari kontrol yayasan. Sekolah harus tetap berkoordinasi dan konsultasi dengan yayasan. Yayasan memberi masukan dan arahan, sehingga perencanaan, dianalisa secara menyeluruh.

## 2) Pengangkatan Kepala madrasah

Hal ini menjadi hak *prerogative* yayasan, akan tetapi dengan tetap mempertimbangkan aspek profesionalisme dan kompetensi. Yayasan kemudian menetapkan kepala madrasah. Ruang lingkup kerja kepala madrasah diserahkan kepada kepala madrasah untuk mengaturnya. Yayasan hanya memberikan arahan agar sekolah tetap bisa bertahan dan memiliki daya saing. Tataran teknis diserahkan kepada kepala madrasah.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup>Hasil wawancara dengan Drs. Sholikin Mr. (Kepala MA Darul Hikmah: di kantor kepala sekolah, pada hari Kamis 5 desember 2019)

### 3) Pengangkatan Guru dan Karyawan

Guru dan karyawan diangkat dengan proses seleksi, baik secara akademik, psikomotorik (karyawan) atau pedagogik (guru), dan moral serta wawasan keislaman. Mereka bukan saja harus bekerja profesional, tapi juga harus mampu memberikan keteladanan kepada siswa.

Calon diseleksi secara akademik, kemampuan bahasa Inggris, praktek mengajar, komputer, psikotes dan wawancara. Yang lulus harus menjalani Diklat pegawai baru sekaligus masa percobaan selama setahun, yaitu 3 bulan sebagai masa percobaan pertama dan 9 bulan berikutnya sebagai calon pegawai tetap. Evaluasi dan supervisi dilakukan secara terprogram oleh kepala madrasah atau wakil kepala madrasah yang ditunjuk. Setelah satu tahun sejak guru/karyawan tersebut dinyatakan lulus, barulah ditetapkan sebagai pegawai tetap yayasan atas usulan kepala madrasah.<sup>6</sup>

### 4) Perencanaan Program Sekolah

Sebagai pemegang amanat, kepala madrasah tidak mengambil keputusan sendiri. Segala bentuk perencanaan dimatangkan di tingkat pimpinan sekolah. Setelah disepakati di tingkat pimpinan, baru

---

<sup>6</sup> Hasil wawancara dengan Faiz Noor, S.Pd. (Wakaur. Kurikulum: di Ruang Tamu Sekolah, pada hari Senin tanggal 9 Mei 2019).

dibicarakan dalam konteks luas dengan melibatkan guru atau karyawan. Sehingga semua dilibatkan dalam proses perencanaan. Memang hal ini akan alot dan memakan waktu lama, namun semua dapat beradaptasi dalam berbagai keputusan sekolah.

#### 5) Penyusunan RAPBS

RAPBS mengacu pada evaluasi laporan akhir tahun lalu, dan prediksi pengeluaran tahun yang akan datang. Pimpinan yayasan menganalisa dana yang terserap dan berbagai pengeluaran sesuai bidangnya yang belum teranggarkan. Diharapkan perencanaan anggaran ini sesuai dengan kebutuhan pimpinan sekolah.

Dalam forum pimpinan dengan yayasan hal ini dibahas dengan matang, dan kepala madrasah dan wakil kepala madrasah berhak memberikan masukan demi kesempurnaan sebuah program.

#### 6) Pelaksanaan Program

Program yang sudah direncanakan dalam rencana operasional sekolah dan dianggarkan dalam RAPBS kemudian didistribusikan kepada para penanggung jawab kegiatan, yaitu wakil kepala madrasah dan kepala tata usaha. Namun apabila ada kegiatan yang berbarengan, maka disepakati guru lain terlibat dalam kepanitiaan. Hal ini menjadi proses

kaderisasi agar ke depan bila terjadi rotasi kepemimpinan sudah terbaca siapa kader yang bisa memimpin.<sup>7</sup> Kepala madrasah lebih bersifat memberikan arahan dan memonitoring kegiatan. Sehingga pelaksana lebih leluasa untuk berinovasi dalam melaksanakan program.

#### 7) Supervisi dan Evaluasi

Merupakan kegiatan yang menjadi agenda rutin sekolah, baik kepada guru maupun karyawan. Dilakukan jadwal dan tindak lanjut yang jelas. Hasilnya ditindaklanjuti oleh kepala madrasah secara formal, yaitu guru atau karyawan akan diminta menghadap kepala madrasah maupun informal dengan kepala madrasah langsung berbincang mengenai kesulitan yang dihadapi di lapangan. Selanjutnya kepala madrasah memberikan arahan bagaimana sebaiknya. Setelah setiap personal mengetahui tugas dan fungsinya sebagai guru atau karyawan, kepala madrasah akan Man supervisi dengan mengingatkan kembali berbagai hal yang berkaitan dengan tugas dan fungsi guru atau karyawan tersebut. Kegiatan informal terasa lebih dominan dilakukan karena bersifat kekeluargaan dan dapat

---

<sup>7</sup> Hasil wawancara dengan Faiz Noor, S.Pd. (Wakaur. Kurikulum: di Ruang Tamu Sekolah, pada hari Senin tanggal 9 Mei 2019).

dilakukan lebih aktual dengan memanfaatkan kesempatan dimana guru memang selalu ada di lingkungan sekolah. Guru atau karyawan lebih terbuka dan tanpa tekanan untuk mengungkapkan ide, gagasan, bahkan permohonan maaf bila ada kekeliruan dalam bekerja. Dan semuanya dapat dilakukan dengan kekeluargaan.

Iklim seperti ini tidak berarti melemahkan sikap tegas kepala madrasah. Baik formal maupun informal, harus dibiasakan sebagai bentuk perhatian. Ini terjadi antar kepala madrasah kepada guru atau karyawan atau sebaliknya. Bahkan di antara sesama guru atau karyawan terbangun semangat kebersamaan untuk saling mengingatkan.

Setiap sekali dalam semester guru akan disupervisi baik oleh guru senior yang ditunjuk, baiknya wakil kepala madrasah, maupun langsung oleh kepala madrasah. Namun tetap mengkomunikasikan kepada guru yang bersangkutan dilakukan oleh kepala madrasah sebagai bagian dari pembinaan. Masalah yang dominan, kemudian dianalisa dan dijadikan bahan evaluasi.

Bila masalah itu dapat diselesaikan internal antara kepala madrasah dan guru yang bersangkutan,

maka cukup dengan pembinaan yang sifatnya tertutup.

#### 8) Hubungan Sekolah dengan Pihak Luar

Seorang kepala madrasah merupakan mata rantai penting di antara hubungan sekolah dengan masyarakat yang lebih luas. Dampak yang dihasilkan oleh hubungan luar akrab antara sekolah dengan masyarakat:<sup>8</sup>

- a) Meningkatkan partisipasi aktif dan warga sekolah dalam kegiatan pendidikan.
- b) Meningkatkan komunikasi antara sekolah dengan satu masyarakat
- c) Sekolah dapat memperbaiki program-program pendidikan sekolah yang hasilnya betul-betul diperlukan masyarakat
- d) Kemungkinan meningkatkan dukungan dari masyarakat yang berupa dana, informasi, dan dukungan politik.

#### b. Implikasi Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah<sup>9</sup>

Implikasi dari Menerapkan MBS di MA Darul Hikmah Jepara sebagai berikut:

---

<sup>8</sup> Hasil wawancara dengan Faiz Noor, S.Pd. (Wakaur. Kurikulum: di Ruang Tamu Sekolah, pada hari Senin tanggal 9 Mei 2019).

<sup>9</sup> Hasil wawancara dengan Drs. Sholikin Mr. (Kepala MA Darul Hikmah: di kantor kepala sekolah, pada hari Kamis 5 desember 2019)

- 1) Pola pengelolaan sekolah yang berorientasi pada mutu dan didasari dengan visi misi yang jelas berdampak pada sistem pembinaan, pola asuh, dan sistem pendidikan yang terstruktur dan terencana dengan baik
  - 2) Keterlibatan guru dan karyawan sebagai komunitas sekolah dalam berbagai kebijakan sekolah, akan menumbuhkan rasa tanggung jawab dan dedikasi yang baik pada pekerjaannya. Sehingga pelayanan optimal dapat dilakukan kepada pengguna jasa pendidikan baik siswa maupun orang tua.
  - 3) Pelayanan optimal akan berdampak pada suasana yang kondusif dalam proses belajar mengajar, sehingga menghasilkan output pendidikan yang handal.
- c. Faktor Pendukung Efektifitas Menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah di MA Darul Hikmah Jepara
- 1) Dukungan Pemerintah (*Political Will*)
    - a) Pelaksanaan konsultan dan koordinasi dengan dinas sangat mudah.
    - b) Pembinaan oleh Dinas Pendidikan Kab. Jepara dilakukan secara berkala.
  - 2) Kepemimpinan yang Efektif
    - a) Hubungan kepala madrasah yang harmonis dengan guru dan karyawan.

- b) Gaya kepemimpinan yang dilandasi nilai-nilai keagamaan sebagai warga pesantren melahirkan karisma tersendiri bagi kepala madrasah.
  - c) Kepala madrasah sebagai sumber keteladanan yang positif.
  - d) Kemampuan melakukan komunikasi atas dasar kekeluargaan sebagai pengikat dan motivasi guru dalam bekerja.
  - e) Fleksibilitas dalam ketaatan pada pencapaian program kerja menjadi daya dorong bagi guru dan karyawan dalam melakukan kegiatan/ pelaksanaan program.
- 3) Dukungan Finansial dari Pemerintah dan Masyarakat.
- a) Bantuan berupa *Block Grand*.
  - b) Bantuan BOS dan BOM.
  - c) Bantuan penyelenggaraan Kegiatan Pembinaan Guru.
  - d) Bantuan dana persiapan dan perintisan sekolah kategori mandiri.
  - e) Bantuan alumni.
  - f) Bantuan orang tua siswa.
- 4) Ketersediaan SDM
- a) Tenaga pengajar dan staf kantor/Administrasi berkualitas S.1



- b) Ketersediaan tenaga pengajar yang berkualitas baik (60% Guru tersertifikasi).
- 5) Budaya Sekolah
  - a) Budaya dasar yang berkembang di lingkungan sekolah adalah budaya pesantren.
  - b) Budaya sekolah bernuansa Islami.
  - c) Rasa hormat saling menghargai sangat kental.
  - d) Proses dialogis guru dengan siswa terjalin dengan sangat baik.
- d. Kendala dalam Menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah di MA Darul Hikmah Jepara

Kendala yang dihadapi dalam menerapkan MBS`di MA Darul Hikmah Jepara:

- 1) Penyelenggaraan manajemen yayasan dengan sistem kekeluargaan.
- 2) Pengelolaan Sekolah Berbasis Ke-pesantrenan dengan sistem kurikulum terpadu, sedikit banyaknya berdampak pada:
  - a) Tersitanya waktu penyelenggaraan proses KBM.
  - b) Kondisi fisik dan psikis peserta didik.
  - c) Kebutuhan tenaga kerja.
  - d) Kebutuhan anggaran yang mengakibatkan biaya pendidikan meningkat.
- 3) Pengelolaan keuangan dan pendanaan tersentralisasi pada yayasan.

- 4) Penetapan dan pengangkatan kepala madrasah merupakan wilayah otoritas yayasan.
- 5) Rekrutmen dan pengangkatan guru dan karyawan otoritas yayasan

### **3. Data Peran Kepala madrasah dalam Menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah di MA Darul Hikmah Jepara**

#### **a. Pelimpahan dan Distribusi Wewenang**

Salah satu kompetensi profesional kepala madrasah adalah menerapkan kepemimpinan dalam pekerjaan, dengan subdimensi mengembangkan profesional kebijakan sekolah, dan mendistribusikan kewenangan Kepada bawahannya sesuai dengan *job description*. Dalam hal ini sebagaimana disampaikan oleh kepala madrasah, sebagai berikut :

“Saya menggunakan kewenangan sesuai dengan aturan main yang telah disepakati dan tunduk terhadap aturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Saya juga menyusun struktur organisasi dan sesuai kewenangan yang saya miliki, saya memilih orang yang kompeten untuk menjalankan tugas, kemudian saya membuat *job description* dan semua pekerjaan dibagi habis sesuai dengan fungsinya masing-masing”.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Hasil wawancara dengan Drs. Sholikin Mr. (Kepala MA Darul Hikmah: di kantor kepala sekolah, pada hari Kamis 5 desember 2019)

Untuk membandingkan pernyataan yang disampaikan oleh kepala madrasah, maka dapat dikutip hasil wawancara dengan para responden lain, sebagai berikut:

“Kewenangan yang dimiliki oleh kepala madrasah seharusnya kewenangan yang luas dan otonom karena menjadi figur sentral dalam memegang kewenangan yang ada di sekolah sesuai dengan jabatan, akan tetapi kepala madrasah tidak demikian, beliau lebih menghormati dan menghargai seluruh potensi yang ada dengan melimpahkan sebagian wewenangnya sesuai dengan tingkatannya”.

”Kepala madrasah memiliki kewenangan yang luas untuk menyelenggarakan pelaksanaan Proses Belajar Mengajar sesuai dengan aturan yang dibuat oleh segenap keluarga besar, tetapi dia tidak bertindak secara otoriter akan tetapi lebih bersifat terbuka dengan banyak mendelegasikan wewenang kepada orang lain atau bawahan. sebatas yang mampu dikerjakan”.<sup>11</sup>

“Komite memberi kewenangan penuh kepada kepala madrasah untuk menyelenggarakan pelaksanaan proses belajar mengajar sesuai dengan aturan. Komite dilibatkan dalam berbagai keputusan penting yang menyangkut kemajuan kualitas pendidikan di MA Darul Hikmah Jepara”.<sup>12</sup>

#### b. Mekanisme Pembuatan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan salah satu hal terpenting dalam manajemen. Pengambilan keputusan

---

<sup>11</sup> Hasil wawancara dengan Drs. Amin Fatah (Guru: di Depan Kelas, pada hari Senin 2 desember 2019)

<sup>12</sup> Hasil wawancara dengan kiai Asyhari (Komite Sekolah: di rumah beliau , pada hari Jum’at tanggal 6 Desember 2019).

tidak dapat dipisahkan dari kepemimpinan. Untuk mengetahui mekanisme pembuatan keputusan yang dilakukan oleh kepala madrasah sebagai manajer, maka dapat dilihat sebagaimana yang diungkapkan oleh kepala madrasah, sebagai berikut:

“Sebagai seorang pemimpin, saya harus sering mengambil keputusan. Langkah-langkah yang biasa saya lakukan adalah melalui musyawarah kecuali dalam hal-hal tertentu yang emergensi, saya mengambil keputusan dengan mengambil resiko terkecil, dan kemaslahatan yang banyak dengan meminta masukan dari para pembantu kepala madrasah”<sup>13</sup>

Untuk membandingkan pernyataan yang disampaikan oleh kepala sekolah, maka dapat dikutip hasil wawancara dengan para responden lain, sebagai berikut:

“Pembuatan keputusan cenderung bersifat bottom up dengan mekanisme pertama, mengidentifikasi berbagai komponen yang menjadi bahan pembuatan keputusan dari seluruh komunitas sekolah, kedua, pengumpulan dan pemilihan komponen-komponen sesuai dengan skala prioritas, ketiga, mempersiapkan draft pembuatan keputusan untuk dibahas pada proses penetapan kebijakan”<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Hasil wawancara dengan Drs. Sholikin Mr. (Kepala MA Darul Hikmah: di kantor kepala sekolah, pada hari Kamis 5 desember 2019)

<sup>14</sup> Hasil wawancara dengan Drs. Amin Fatah (Guru: di Depan Kelas, pada hari Senin 2 Desember 2019)

“Setiap keputusan yang diambil seringnya dilakukan melalui musyawarah, hal ini sering saya melihat bahwa kepala madrasah tidak memaksakan keinginannya saja tapi dengan hasil musyawarah setelah melalui proses dari bawah. Keputusan menjadi salah satu pijakan pelaksanaan organisasi dan sebagai dasar dalam pembuatan kebijakan”.<sup>15</sup>

“Setiap keputusan yang diambil sudah ada mekanismenya dengan mempertimbangkan hasil masukan dan hasil analisis yang juga dikonsultasikan kepada kami. Kepala MA Darul Hikmah Jepara lebih bersifat mendengar dari pihak lain dan keputusan didasarkan atas pertimbangan itu namun kami menyerahkan akhirnya kepada beliau yang menentukan”.<sup>16</sup>

### c. Proses Penetapan Kebijakan

Dalam mengambil suatu kebijakan kepala madrasah melaksanakan rapat khusus untuk menampung usulan dan aspirasi. Hal ini dikuatkan oleh pernyataan para responden lain, sebagai berikut:<sup>17</sup>

“Untuk menghasilkan kebijakan yang maksimal dalam kerangka MBS, saya pastikan dulu untuk mendapatkan informasi yang cukup. Dalam menerapkan MBS, ada 4 langkah yang saya lakukan antara lain :

---

<sup>15</sup> Hasil wawancara dengan sholikin, S.Pd. (TU: di ruang TU, pada hari Kamis tanggal 5 Desember 2019).

<sup>16</sup> Hasil wawancara dengan kiai Asyhari (Komite Sekolah: di rumah beliau , pada hari Jum'at tanggal 6 Desember 2019)

<sup>17</sup> Hasil wawancara dengan Drs. Sholikin Mr. (Kepala MA Darul Hikmah: di kantor kepala sekolah, pada hari Kamis 5 desember 2019)

1) Sekolah membentuk dewan sekolah yang terdiri dari kepala madrasah, perwakilan guru, orang tua siswa, anggota masyarakat, staf sekolah dan siswa 2) selanjutnya dewan sekolah melakukan pengukuran kebutuhan sekolah 3) dewan sekolah mengembangkan perencanaan tindakan yang mencakup tujuan dan sasaran, dan 4) mengambil keputusan untuk membuat program-program untuk kemajuan sekolah”

“Melihat setiap keputusan yang sudah disepakati bersama sebagai bahan musyawarah. Mengundang khusus dan memusyawarahkannya setiap personil terkait terutama orang-orang penting pengambil kebijakan antara lain kepala MA Darul Hikmah Jepara, ketua komite, pelaksana TU dan terkadang pengawas dan wakasek MA Darul Hikmah Jepara. Sebelum diambil kebijakan terlebih disosialisasikan kepada warga sekolah untuk menampung aspirasi. Setelah mempertimbangkan usul dan aspirasi maka dibuatlah kebijakan sambil memantau perkembangannya”.<sup>18</sup>

“Sebelum mengambil kebijakan, biasanya kepala madrasah mengadakan rapat khusus untuk menampung usulan dan aspirasi, kemudian dimusyawarahkan terlebih dahulu dengan mendengarkan masukan- masukan dari peserta rapat, yang kemudian diambil keputusan. Setelah itu hasilnya disosialisasikan kepada semua warga sekolah”.<sup>19</sup>

“Ukuran kebijakan yang dibuat oleh lembaga MA Darul Hikmah Jepara dalam rangka kepentingan bersama, sehingga Kepala MA Darul Hikmah Jepara

---

<sup>18</sup> Hasil wawancara dengan Faiz Noor, S.Pd. (Wakaur. Kurikulum: di Ruang Tamu Sekolah, pada hari Senin tanggal 9 Mei 2019).

<sup>19</sup> Hasil wawancara dengan sholikin, S.Pd. (TU: di ruang TU, pada hari Kamis tanggal 5 Desember 2019).

dalam hal tertentu mengkonsultasikannya kepada kami, dan selalu kami dukung. Setiap pengambilan kebijakan kami selalu diberi tahu hasilnya sambil memberi hasil manfaat dan madaratnya. Seluruh potensi pengambilan kebijakan diikuti sertakan dalam musyawarah untuk diminta usulan dan aspirasi dari seluruh peserta rapat. Hasil pertimbangan yang matang, dijadikan suatu kebijakan”.<sup>20</sup>

d. Membangun Pola Komunikasi

Untuk mengetahui bagaimana kepala madrasah dalam membangun pola komunikasi, maka dapat dilihat dari hasil wawancara dengan para responden lain sebagai berikut:

“Saya melakukan komunikasi dua arah dengan baik dengan warga sekolah ataupun dengan masyarakat. Saya menjelaskan kepada semua stakeholder semua program yang saya telah, sedang dan akan dilakukan agar dipahami oleh semua pihak”.<sup>21</sup>

“Menurut saya kepala madrasah melakukan komunikasi dengan timbal balik, baik yang terjadi antara kepala madrasah dengan guru dan staf ataupun antar mereka. Kepala madrasah membangun pola komunikasi terbuka tetapi sesuai dengan norma yang disepakati bersama”.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Hasil wawancara dengan kiai Asyhari (Komite Sekolah: di rumah beliau , pada hari Jum’at tanggal 6 Desember 2019)

<sup>21</sup> Hasil wawancara dengan Drs. Sholikin Mr. (Kepala MA Darul Hikmah: di kantor kepala sekolah, pada hari Kamis 5 desember 2019)

<sup>22</sup> Hasil wawancara dengan Drs. Amin Fatah (Guru: di Depan Kelas, pada hari Senin 2 Desember 2019)

“Kepala MA Darul Hikmah Jepara cukup komunikatif dalam menyampaikan segala hal yang berkaitan dengan peran sebagai pemimpin sekolah. Dia mampu memainkan peranannya sebagai seorang manajer atau pimpinan yang baik Komunikasinya yang dipakai dua arah antara orang lain dan dirinya. Sering meminta informasi dan masukan tentang hubungan kerja antara dirinya dengan orang lain. Bahkan dia minta dikritik apabila kurang pas, bahkan dia membuka layanan surat baik terbuka atau pun rahasia asal sifatnya untuk membangun. Dia berani di koreksi ataupun dimintai saran dan pendapat”<sup>23</sup>

“Saya kira kepala MA Darul Hikmah Jepara sudah melakukan komunikasi yang cukup efektif berkaitan dengan berbagai hal. Komunikasinya yang dipakai dua arah antara orang lain dan dirinya. Sering meminta informasi dan masukan tentang hubungan kerja antara dirinya dengan orang lain. Bahkan dia minta dikritik apabila kurang pas, bahkan dia membuka layanan surat baik terbuka atau pun rahasia asal sifatnya untuk membangun. Dia berani di koreksi ataupun dimintai saran dan pendapat”<sup>24</sup>

e. Melakukan Pengawasan

Kepala madrasah memiliki tugas untuk melakukan pengawasan, pembinaan atau bimbingan kepada guru dan tenaga kependidikan serta administrator. Untuk mengetahui hal ini maka dapat dilihat dari hasil wawancara dengan kepala madrasah, sebagai berikut:

---

<sup>23</sup> Hasil wawancara dengan sholikin, S.Pd. (TU: di ruang TU, pada hari Kamis tanggal 5 Desember 2019).

<sup>24</sup> Hasil wawancara dengan kiai Asyhari (Komite Sekolah: di rumah beliau , pada hari Jum'at tanggal 6 Desember 2019)



“Dalam kaitannya kepala madrasah dengan supervisi pendidikan, saya melakukan langkah-langkah antara lain: Melaksanakan program supervisi melalui adanya program supervisi kelas, dadakan (*inspeksi*) dan kegiatan ekstrakurikuler. Supervisi dilakukan dengan membuat instrumen guna mengukur tingkat keberhasilannya. Saya memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja guru dan karyawan maupun untuk pengembangan Sekolah. Hasil supervisi dikomunikasikan agar menjadi timbal balik bagi kepentingan lembaga ataupun kepentingan peningkatan kualitas guru atau karyawan”.<sup>25</sup>

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh kepala madrasah, maka dapat dikutip hasil wawancara dengan responden lain, sebagai berikut:

“Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan yang dilakukan guru dan staf secara wajar. Norma-norma pengawasan sering disosialisasikan kepada guru, staf dan seluruh siswa agar dapat dilaksanakan”.<sup>26</sup>

“Akan sesuai standar jika yang pertama dilakukan adalah dengan melihat kepada job yang diberikan kepada masing-masing berbeda antara guru, TU dan siswa. Kalau dipandang tugas pokoknya berjalan tak jarang ia memberi semacam pujian dan bagi yang belum berjalan tertib ia memberi *support* atau memanggilnya dengan gayanya tersendiri sehingga tidak merasa tersinggung termasuk mengawasi dalam hal kecakapan, tingkah laku dan sikapnya.

---

<sup>25</sup> Hasil wawancara dengan kiai Asyhari (Komite Sekolah: di rumah beliau , pada hari Jum'at tanggal 6 Desember 2019)

<sup>26</sup> Hasil wawancara dengan Faiz Noor, S.Pd. (Wakaur. Kurikulum: di Ruang Tamu Sekolah, pada hari Senin tanggal 9 Mei 2019).

Terhadap siswa juga dilakukan dengan menerapkan tata tertib yang harus diikuti antara hak siswa dan kewajiban siswa sehingga siswa mempunyai hak dan kewajiban yang tentunya berbeda halnya dengan warga sekolah lainnya”.<sup>27</sup>

“Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan yang dilakukan guru dan staf secara wajar Aturan-aturan pengawasan sering disosialisasikan kepada guru, staf dan seluruh siswa agar dapat dilaksanakan sesuai standar”.<sup>28</sup>

f. Memberikan Motivasi Dan Membangun Suasana Kerja Yang Kondusif

Peranan kepala madrasah dalam memberikan motivasi kepada guru, tenaga kependidikan dan administrator sangat penting sehingga mereka dapat bersemangat dan bergairah dalam menjalankan tugasnya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Motivasi bisa diberikan dalam bentuk hadiah atau hukuman baik fisik maupun non-fisik. Dalam memberikan motivasi kepala sekolah mempertimbangkan rasa keadilan dan kelayakan, karena hal ini penting bagi kepala madrasah untuk menciptakan iklim yang kondusif. Untuk mengetahui hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara dengan kepala madrasah, sebagai berikut:

---

<sup>27</sup> Hasil wawancara dengan sholikin, S.Pd. (TU: di ruang TU, pada hari Kamis tanggal 5 Desember 2019).

<sup>28</sup> Hasil wawancara dengan kiai Asyhari (Komite Sekolah: di rumah beliau , pada hari Jum'at tanggal 6 Desember 2019)

“Saya sebagai kepala madrasah dalam kaitannya dengan pemberian motivasi diantaranya dengan memberikan penghargaan baik berupa materil maupun immateril kepada guru, staf yang berprestasi. Saya juga mendorong guru atau staf untuk selalu mengembangkan diri melalui penyediaan buku, dan pelatihan. Tapi saya tidak segan menegur dan memberikan sanksi sesuai dengan tingkat kesalahan agar tujuan dapat tercapai”.<sup>29</sup>

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh kepala madrasah, maka dikutip hasil wawancara dengan responden lain, sebagai berikut:

“Tercipta suasana kerja yang penuh kekeluargaan, yaitu adanya saling percaya, saling menghormati, dan saling menghargai Seluruh komunitas sekolah selalu kompak dan solid dalam mengusung keberhasilan sekolah untuk mencapai tujuan. Kepala madrasah tidak segan-segan memberikan pujian terhadap hasil kerja yang maksimal tetapi juga tidak canggung dalam menyampaikan kritik terhadap hasil kerja yang belum optimal. Kepala madrasah terus mendorong prestasi terbaik para guru dan staf sesuai kemampuan masing-masing”.

“Kepala madrasah tidak enggan memberikan penghargaan terhadap hasil kerja yang maksimal tetapi juga tidak segan dalam hal mengkoreksi terhadap guru atau karyawan yang lainnya, bila melihat hal yang kurang sesuai. Kepala madrasah terus mendorong prestasi para guru dan staf sesuai

---

<sup>29</sup> Hasil wawancara dengan Drs. Sholikin Mr. (Kepala MA Darul Hikmah: di kantor kepala sekolah, pada hari Kamis 5 desember 2019)

kemampuan masing-masing. Kepala madrasah juga berusaha menciptakan suasana kerja yang penuh kekeluargaan, yaitu adanya saling percaya, saling menghormati, dan saling menghargai”.<sup>30</sup>

“Kepala madrasah mengembangkan pepatah *ing ngarso sung tulodo, ing madya mangun karso, tut wuri handayani* sehingga semuanya berjalan bersama dan kerja bersama sehingga hasilnya pun hasil bersama. Kepala madrasah selalu memberi motivasi kepada seluruh potensi yang ada dengan memberi dukungan menumbuhkan kemampuan percaya diri. Dengan tampilnya kepercayaan diri seluruh kegiatan menjadi tidak canggung untuk dilaksanakan. Tidak segan-segan sekali-kali kepala MA Darul Hikmah Jepara memberikan pujian terhadap hasil kerja yang dicapainya kepala madrasah menciptakan suasana yang sejuk dan tenang dan belum pernah ada gejolak, jika ada sesuatu hal yang kurang pas, ada mekanismenya tersendiri. Kepala madrasah menciptakan suasana bahwa di tempat ini kita bekerja dan di tempat ini juga modal ibadah serta di tempat ini kita hidup, sehingga tidak ada hal yang membuat tidak nyaman. Maka dibangunlah suasana kebersamaan yang penuh kekeluargaan”.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Hasil wawancara dengan Drs. Amin Fatah (Guru: di Depan Kelas, pada hari Senin 2 Desember 2019)

<sup>31</sup> Hasil wawancara dengan Drs. Amin Fatah (Guru: di Depan Kelas, pada hari Senin 2 Desember 2019)

## **B. Analisis Data**

Kepemimpinan kepala madrasah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah di MA Darul Hikmah Jepara, maka dapat dianalisa dari hasil penelitian tersebut sebagai berikut:

### **1. Peran Kepala madrasah di MA Darul Hikmah Jepara**

Peran Kepala madrasah dalam menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah di MA Darul Hikmah Jepara, kepala madrasah harus memiliki kemampuan yang kuat, partisipatif, dan demokratis. Dalam lembaga formal kita mengenal beberapa tipe kepemimpinan modern yang dipandang memiliki nuansa positif, seperti kepemimpinan partisipatif, kepemimpinan karismatik, dan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan partisipatif dicirikan dengan adanya keikutsertaan pengikut dalam proses pengambilan keputusan. Sementara itu, kepemimpinan karismatik dicirikan dengan adanya persepsi para pengikut bahwa pemimpinnya memiliki kemampuan-kemampuan luar biasa. Dan kepemimpinan transformasional dicirikan dengan adanya proses untuk membangun komitmen bersama terhadap sasaran organisasi dan memberikan kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran.

Hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian didapat gaya kepemimpinan yang dilandasi nilai-nilai keagamaan sebagai warga pesantren melahirkan karisma tersendiri bagi kepala madrasah. Kepala madrasah juga dijadikan sebagai sumber

keteladanan yang positif serta memiliki kemampuan melakukan komunikasi atas dasar kekeluargaan sebagai pengikat dan motivasi guru dalam bekerja. Budaya dasar yang berkembang di lingkungan sekolah adalah budaya pesantren sehingga budaya sekolah bernuansa islami, rasa hormat dan saling menghargai sangat kental.

Dalam hal teknis, yayasan Darul Hikmah sebagai yayasan yang mendirikan dan menaungi keberlangsungan MA Darul Hikmah Jepara, memberikan keleluasaan penuh kepada pihak pengelola dalam hal ini kepala madrasah untuk mengelola sekolah dengan sebaik-baiknya, walaupun dalam beberapa hal masih menjadi kewenangan yayasan, yaitu: Pengelolaan keuangan dan pendanaan, penetapan dan pengangkatan kepala madrasah, rekrutmen dan pengangkatan guru serta karyawan yang menjadi otoritas yayasan.

## **2. Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di MA Darul Hikmah Jepara**

Faktor pendukung kesuksesan menerapkan MBS diantaranya adalah *pertama*, dukungan pemerintah. Dalam menerapkan MBS di MA Darul Hikmah Jepara, sangat didukung oleh pemerintah daerah melalui pelaksanaan konsultasi dan koordinasi dengan dinas pendidikan sangat mudah, pembinaan oleh Dinas Pendidikan kabupaten Jepara dilakukan secara berkala, serta memilih dan menetapkan MA

Darul Hikmah Jepara sebagai Rintisan Sekolah Kategori Mandiri berdasarkan evaluasi kesiapan sekolah.

Kedua, ketersediaan sumber daya manusia yang mendukung menerapkan MBS ini masih belum banyak. Walaupun semua guru dan staf sudah berkualifikasi S.1 dan sudah tersertifikasi, tetapi dalam pemahaman tentang konsep menerapkan MBS masih perlu ditingkatkan.

Ketiga, budaya sekolah rata-rata belum bisa mendukung kesuksesan menerapkan MBS. Sekolah sebagai organisasi formal masih digerakkan oleh birokrasi, belum didasarkan atas kesadaran bersama. Budaya sekolah seperti ini harus diubah untuk mendukung terlaksananya menerapkan MBS.

Keempat, terkait dengan upaya pembentukan budaya sekolah yang kuat dan baik maka sekolah harus memiliki kepemimpinan yang efektif. Yang paling penting, adalah kepala madrasah harus mampu menggerakkan para pengikutnya untuk mencapai tujuan bersama dengan dibentuknya budaya sekolah bernuansa nilai-nilai Islami yang kental dan nilai-nilai pancasila yang bercirikan gotong royong dalam bekerja, disiplin, menghormati, demokratis dan dialogis.

*Kelima*, sekolah sebagai organisasi harus diubah dan dikembangkan. Perubahan sekolah akan berjalan dengan baik apabila berdampak pada perbaikan kehidupan para guru dan staf lainnya. Sehingga eksistensi sekolah dalam menyelenggarakan

pelayanan pendidikan dapat dipertahankan dan secara bertahap kualitas pelayanan pendidikan dapat ditingkatkan.

### **3. Peran Kepala madrasah dalam Menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah**

Peran kepala madrasah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah di MA Darul Hikmah Jepara bersifat profesional, dapat dilihat dari tanggung jawabnya dalam melaksanakan komponen manajemen sekolah. Sedikitnya ada tujuh komponen manajemen sekolah yang dilaksanakan, meliputi: kurikulum dan program pengajaran, tenaga kependidikan, kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana pendidikan, pengelolaan hubungan sekolah dengan masyarakat serta manajemen pelayanan khusus lembaga pendidikan.

Peran kepala madrasah dalam menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah di MA Darul Hikmah Jepara parstispatif meningkatkan mutu pendidikan dan didasari dengan visi misi yang jelas berdampak pada sistem pembinaan, pola asuh dan sistem pendidikan yang terstruktur dan terencana dengan baik Keterlibatan guru dan karyawan sebagai komunitas sekolah dalam berbagai kebijakan sekolah, akan menumbuhkan rasa tanggung jawab dan desikasi yang baik pada pekerjaannya. Sehingga pelayanan optimal dapat dilakukan kepada pengguna jasa pendidikan baik siswa maupun orang tua serta pelayanan optimal berdampak pada suasana yang kondusif dalam proses



belajar mengajar, sehingga menghasilkan output pendidikan yang handal.

#### **4. Penyelesaian Masalah dalam Menghadapi Kendala Menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah di MA Darul Hikmah Jepara**

Solusi atas kendala:

- a. Penyelenggaraan manajemen yayasan dengan sistem kekeluargaan tetap dipertahankan dengan mengedepankan pertimbangan profesionalisme dan kompetensi.
- b. Pembagian waktu yang proporsional dalam menentukan waktu kegiatan sekolah dan kegiatan kepesantrenan.
- c. Penyelenggaraan kegiatan pendidikan diupayakan secara bervariasi dan menyenangkan.
- d. Pengelolaan sumberdaya secara optimal diupayakan efektif dan efisien.
- e. Perencanaan dan pengajuan anggaran dilakukan secara terinci sesuai platform yang telah ditentukan.
- f. Pengajuan sistem penetapan dan pengangkatan kepala madrasah dengan mempertimbangkan standar kualifikasi dan kompetensi kelayakan kepala madrasah.
- g. Pengajuan kebutuhan guru dan karyawan dengan mempertimbangkan kesesuaian bidang studi/kerja serta standar kualifikasi dan kompetensi.

### **C. Keterbatasan Penelitian**

Sebuah penelitian tentunya memiliki kelebihan dan kekurangan, begitu pula dengan penelitian ini pasti memiliki banyak kekurangan. Peneliti mengalami beberapa keterbatasan baik yang muncul dari peneliti sendiri maupun faktor keadaan yang kurang mendukung. Meskipun peneliti sudah berupaya secara optimal untuk membuat penelitian ini menjadi lebih baik.

Peneliti mengalami beberapa kendala dalam melakukan penelitian diantaranya, keterbatasan pengetahuan peneliti tentang penelitian, hal ini tentunya mempengaruhi hasil dari penelitian yang dilakukan, sehingga peneliti menggunakan sumber dan bantuan orang lain yang tertulis di sini untuk melengkapi data yang diperlukan peneliti. Selain itu peneliti juga mengalami keterbatasan dalam hal waktu. Waktu untuk penelitian ini cukup singkat, hanya satu bulan saja baik untuk melakukan wawancara, observasi maupun dokumentasi sehingga data yang diperoleh tidak maksimal.

Penelitian ini hanya mengambil objek penelitian kepemimpinan kepala madrasah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah di MA Darul Hikmah Jepara, sehingga hasil penelitian yang diperoleh mungkin akan berbeda dengan penerapan manajemen berbasis sekolah di lembaga pendidikan lainnya.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil pengumpulan data yang telah dilakukan dan pembahasan serta analisisnya dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Peran kepala sekolah di MA Darul Hikmah Jepara sudah melaksanakan beberapa komponen manajemen sekolah, sedikitnya ada tujuh komponen manajemen sekolah yang sudah dikelola, yang meliputi kurikulum dan program pengajaran, tenaga kependidikan, kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana pendidikan, hubungan masyarakat serta manajemen pelayanan khusus lembaga pendidikan yang ada di MA Darul Hikmah Jepara.
2. Manajemen Berbasis Sekolah di MA Darul Hikmah Jepara dianggap memenuhi standar dimana manajemen berbasis sekolah yang ada di MA Darul Hikmah Jepara sudah meliputi beberapa elemen antara lain: a.) pengangkatan guru dan karyawan diangkat dengan proses seleksi, baik secara akademik, psikomotorik, moral dan wawasan ke Islaman b.) Hubungan kepala sekolah dengan yayasan sangat baik terjaga silaturahmi c.) perencanaan program sekolah disepakati dan dimusyawarahkan bersama-sama oleh para guru, staf maupun para karyawan d.) Penyusunan RAPBS Evaluasi laporan akhir tahun dan perencanaan awal tahun sudah dipersiapkan

terencana dengan matang dan musyawarah bersama f.)  
Supervisi dan evaluasi menjadi agenda rutin sekolah, baik para guru dan karyawan sekolah. g.) Hubungan sekolah dengan masyarakat luar sangat terjaga jalinan komunikasi serta saling memberikan informasi dan saran kritik terhadap pihak sekolah.

3. Peran kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah di MA Darul Hikmah Jepara partisipatif meningkatkan mutu dan pelayanan pendidikan sehingga MA Darul Hikmah Jepara dapat bersaing dan menghasilkan lulusan yang berkualitas baik secara akademis maupun non akademis. Manajemen berbasis sekolah akan berhasil dengan baik apabila warga sekolah memiliki inisiatif dalam menjalankan pekerjaannya dan inisiatif individu dihargai. Yang terjadi di MA Darul Hikmah Jepara adalah masih kurangnya inisiatif warga sekolah karena kurangnya rasa memiliki terhadap lembaga sekolah tersebut.
4. Penyelesaian Masalah dalam Menghadapi Kendala Menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah di MA Darul Hikmah Jepara  
Solusi atas kendala:

Penyelenggaraan manajemen yayasan dengan sistem kekeluargaan tetap dipertahankan dengan mengedepankan pertimbangan profesionalisme dan kompetensi. Pembagian waktu yang proporsional dalam menentukan waktu kegiatan sekolah dan kegiatan kepesantrenan

Penyelenggaraan kegiatan pendidikan diupayakan secara bervariasi dan menyenangkan. Pengelolaan sumberdaya secara optimal diupayakan efektif dan efisien. Perencanaan dan pengajuan anggaran dilakukan secara terinci sesuai platform yang telah ditentukan. Pengajuan sistem penetapan dan pengangkatan kepala sekolah dengan mempertimbangkan standar kualifikasi dan kompetensi kelayakan kepala sekolah. Pengajuan kebutuhan guru dan karyawan dengan mempertimbangkan kesesuaian bidang studi/kerja serta standar kualifikasi dan kompetensi.

## **B. Saran**

Adapun saran- saran yang perlu penulis kemukakan setelah meneliti dan memahami keadaan tentang peran kepala sekolah dalam penerapan manajemen berbasis sekolah di MA Darul Hikmah Jepara adalah:

1. Dinas pendidikan Kabupaten Jepara, terutama pemerintah daerah hendaknya memfokuskan perhatian pada pengambilan keputusan secara bersama- sama dalam kelompok, mengembangkan dan meong implementasikan perencanaan untuk meningkatkan hasil belajar siswa. Sementara dalam hal administrasi, pemerintah daerah hendaknya lebih berperan sebagai fasilitator dari pada mengontrol aktivitas- aktivitas sekolah.
2. Kepala sekolah, diharapkan tidak hanya bertanggung jawab dalam program- program sekolah, kurikulum, dan keputusan

personel, tetapi juga bertanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan program. Kepala sekolah harus pandai menjalankan perannya sebagai kepala sekolah, memimpin satu kelompok dan pendelegasian tugas dan wewenang sehingga asing- asing kelompok sadar akan tugas dan fungsinya asing- asing dalam menerapkan Manajemen berbasis sekolah di MA Darul Hikmah Jepara.

### **C. Penutup**

Dengan memanjatkan puji syukur Alhamdulillah, akhirnya dapat diselesaikan skripsi ini, tentunya dengan segala kekurangan. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak terdapat kesalahan dan kekurangan. Dengan segala kerendahan hati, kritik dan saran yang membangun dari pembaca menjadi harapan penulis.

Penulis berharap, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi peneliti dan pembaca pada umumnya. Amin.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, *Dasar- Dasar Supervisi, Pegangan Kuliah*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004.
- Arikunto, Suharsismi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta, 2006.
- Ary, Donald, dkk., *Pengantar Penelitian dalam Pendidikan*, terj. Arief Furchan, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007.
- Barlian, Ikbal, *Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Sekolah Berprestasi*, tanpa kota: Penerbit Erlangga, 2013.
- Choliq MT, Abdul, *Inovasi Reformatif Menuju Madrasah Unggul*, tp, Semarang, 1998.
- Danim, Sudarwan, *Menjadi Komunitas Pembelajar*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003.
- DPR dan Presiden RI, UU RI NO 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Beserta Penjelasannya, Bandung: Citra Umbara, 2005.
- Fatah, Nanang, *Konsep MBS dan Dewan Sekolah*, Bandung: CV Bumi Quraisy, 2003.
- Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Malang: UIN Maliki Press, 2010.
- Mulyasa, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, Jakarta: Depag RI, 2005.
- Mulyasa, E., *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002.
- Mulyasa, E., *Menjadi kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007

- Mulyasa, E., *Pendidikan Agama Islam: Konsep dan Implementasi Kurikulum*, Bandung: Rosdakarya, 2004.
- Nawawi, Hadari, *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas sebagai Lembaga Pendidikan*, Jakarta: Gunung Agung, 1982.
- Nazir, Moh., *Metode Penelitian*, Bogor: Ghalia Indonesia, t.th.
- Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah: teori, model dan aplikasi*, Jakarta: PT Grasindo, 2003.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomer 13 tahun 2007, Tentang Standart Kepala Sekolah/Madrasah.
- Purwanto, M. Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003.
- Soyomukti, Nurani, *Teori-teori Pendidikan*, Jogjakarta: Ar-Ruzz, 2010.
- Suderajat, Hari, *Manajemen Mutu Berbasis Sekolah (MP MBS)*, Bandung: CV. Cipta Cekasa Grafika, 2005.
- Sugiono, *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, Bandung: Alfabeta, 2006.
- Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Yogyakarta: Bumi Aksara, 2003.
- Suryosubroto, B., *Manajemen Pendidikan di Sekolah Jakarta*: Rineka Cipta, 2004.
- Syaodah Sukmadinata, Nana, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011.
- Tim Kelompok Kerja MBS, *Pedoman Implementasi MBS*, Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat, 2000.
- Usman dan Iskandar, *Dasar-dasar Pengembangan Kurikulum*, Jakarta: Bumi Aksara, 1998.



Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Tinjauan teoritik dan Permasalahannya)*, Jakarta:Raja Grafindo persada,2005.

Wibowo, *Manajemen Perubahan*, Jakarta: Raja Grafindo, 2006.

Tafsir, A., *Profesionalisme dalam Pengelolaan Madrasah, dalam Ahmad Zayadi (eds.), Supervisi Pendidikan Madrasah Kajian Teoritis dan Praktis*, Bandung: Institute for Religius and Studies (IRIS) dan Basic Education Project (BEP), 2001.

## Lampiran 1

### **PROFIL MA DARUL HIKMAH MENGANTI KEDUNG JEPARA**

1. Nama : MA Darul Hikmah
2. NPSN : 20362946
3. Nama Yayasan : Darul Hikmah
4. Tahun Berdiri : 1955
5. Status Sekolah : Swasta
6. Status Akreditasi : A (sangat Baik)
7. Alamat : Jl. Menganti- Jepara KM. 07,  
Menganti kec. Kedung kab.  
Jepara
8. No. telepon : (0291) 755 822
9. E-mail : [madarulhikmah@gmail.com](mailto:madarulhikmah@gmail.com)
10. Kode Pos : 59463
11. Naungan : Kementerian Agama
12. No. SK. Pendirian : LK/3C/32/pgmMA/1980
13. Tgl. SK. Pendirian : 1979-05-19
14. No. SK. Operasional : LK/3C/32/pgmMA/1980
15. Tgl. SK. Operasional : 1979-05-19
16. Luas Tanah : 1037.78 M<sup>2</sup>
17. Status Tanah dan Banagunan : Hak Milik Sendiri
18. Sifat : Permanen

## Lampiran 2

### **VISI MISI MA DARUL HIKMAH**

#### **Visi**

Madrasah Aliyah Darul Hikmah sebagai lembaga pendidikan dasar berciri khas Islam perlu mempertimbangkan harapan Peserta Didik, orang tua Peserta Didik, lembaga pengguna lulusan madrasah dan masyarakat dalam merumuskan visinya. Madrasah Aliyah Darul Hikmah juga diharapkan merespon perkembangan dan tantangan masa depan dalam ilmu pengetahuan dan teknologi; era informasi dan globalisasi yang sangat cepat. Madrasah Aliyah Darul Hikmah ingin mewujudkan harapan dan respon dalam visi berikut :

*“Mewujudkan Madrasah Yang Mampu Menghasilkan Lulusan Yang Unggul Berprestasi Dan Berakhlakul Karimah.”*

#### • **Misi**

1. Meningkatkan keimanan dan ketaqwaan terhadap Allah SWT.
2. Meningkatkan Nasionalisme, Patriotisme dan kepribadian pancasila.
3. Meningkatkan motivasi dan komitmen yang tinggi untuk mencapai prestasi yang unggul.
4. Meningkatkan kepekaan lingkungan sosial dan sifat kepemimpinan yang demokratis.
5. Meningkatkan kedisiplinan dan wawasan Iptek dalam era Globalisasi

6. Meningkatkan Pengetahuan dan profesionalisme tenaga kependidikan sesuai dengan perkembangan dunia pendidikan.
7. Meningkatkan kondisi fisik yang berdaya guna secara berkelanjutan dan berkesinambungan.
8. Kemampuan manajemen Organisasi transparan ,terarah dan terpadu

Lampiran 3

**Peran Kepala Sekolah dalam Menerapkan Manajemen Berbasis**

**Sekolah di MA Darul Hikmah Menganti Jepara**

**Pedoman Pengumpulan Data**

| No | Fokus   | Indikator   | Data  | Sumber data           |
|----|---|---|---|-----------------------|
| 1. | peran kepala sekolah di MA Darul Hikmah Menganti Jepara | Mengetahui kepemimpinan kepala sekolah di MA Darul Hikmah Menganti Jepara | Bagaimana karakter kepala sekolah dalam memimpin sekolah di MA Darul Hikmah Menganti Jepara?            | Guru, Staff Sekolah   |
|    |   |   | Seberapa jauh profesionalisme kepala sekolah dalam memimpin sekolah di MA Darul Hikmah Menganti Jepara? |                       |
|    |   |   | Bagaimana kepala sekolah dalam menerapkan hubungan sekolah dengan masyarakat?                           |                       |
|    |   |   | Apa saja tugas dan tanggung jawab kepala sekolah di MA Darul Hikmah Menganti Jepara?                    |                       |
|    |   |   | Bagaimana mekanisme kepala sekolah dalam mengambil keputusan?   |                       |
| 2. | Bagaimana penerapan manajemen                           | Mengetahui penerapan manajemen  | Bagaimana pelaksanaan MBS di MA Darul   | Kepala sekolah, Staff |

| No | Fokus   | Indikator   | Data  | Sumber             |
|----|---|---|---|--------------------|
|    | berbasis sekolah di MA Darul Hikmah Menganti Jepara | berbasis sekolah di MA Darul Hikmah Menganti Jepara | Hikmah Menganti Jepara?   |                    |
|    |   |   | Apakah penerapan MBS di MA Darul Hikmah Menganti Jepara sudah sesuai dengan visi misi sekolah?                  |                    |
|    |   |   | Bidang-bidang manajemen apa saja yang diterapkan di MA Darul Hikmah Menganti Jepara?                            |                    |
|    |   |   | Bagaimana hubungan kepala sekolah dengan komite sekolah dalam menerapkan program MBS di MA Darul Hikmah Jepara? |                    |
| 3. | Bagaimana peran kepala sekolah dalam penerapan MBS  | Mengetahui peran kepala sekolah dalam penerapan MBS | Sejauh mana peran kepala sekolah dalam menerapkan MBS di MA Darul Hikmah Menganti Jepara?                       | Guru, Staf Sekolah |
|    |   |   | Program apa saja yang dilakukan kepala sekolah dalam menerapkan MBS di MA Darul Hikmah Menganti Jepara?         |                    |
|    |   |   | Bagaimana langkah kepala sekolah  |                    |

| No | Fokus   | Indikator  | Data  | Sumber               |
|----|---|--|---|----------------------|
|    |   |  | dalam merekrut tenaga kerja kependidikan?   |                      |
|    |   |  | Upaya apa yang dilakukan MA Darul Hikmah Menganti Jepara untuk mencapai Visi dan misi?  |                      |
|    |   |  | Berapa hal saja yang dilakukan kepala sekolah dalam memandirikan sekolah dengan memberdayakan otonomi sekolah di MA Darul Hikmah Menganti Jepara? |                      |
|    |   |  | Bagaimana tugas kepala sekolah dalam pelaksanaan program Sekolah?   |                      |
| 4. | Apa faktor pendukung dan penghambat dalam manajemen berbasis sekolah di MA Darul Hikmah Menganti Jepara | Mengetahui apa faktor pendukung dan penghambat dalam manajemen berbasis sekolah di MA Darul Hikmah Menganti Jepara | Faktor apa saja yang mendukung pelaksanaan MBS di MA Darul Hikmah Menganti Jepara?  | Kepala Sekolah, staf |
|    |   |  | Faktor kendala dalam melaksanakan MBS di MA Darul   |                      |

| No | Fokus | Indikator | Data   | Sumber |
|----|-------|-----------|--|--------|
|    |       |           | Hikmah Menganti Jepara?  |        |
|    |       |           | Bagaimana kepala dalam menyelesaikan masalah dalam menghadapi kendala MBS di MA Darul Hikmah Jepara? |        |



## Lampiran 4

### **TRANSKIP WAWANCARA**

Narasumber : Faiz Noor, S.Pd.

Jabatan : Wakaur. Kurikulum

1. Bagaimana karakter kepala sekolah dalam memimpin sekolah di MA Darul Hikmah Menganti Jepara?

Jawaban : karakter kepala sekolah sangat terbuka demokratis walaupun ada sedikit rasa otoriter dalam memimpin, tetapi kepemimpinan kepala sekolah sangatlah mengajak rembugan atau musyawarah terhadap para guru, staff maupun karyawan saat melakukan program pendidikan.

2. Bagaimana kepala sekolah dalam menerapkan hubungan sekolah dengan masyarakat?

Jawaban : dalam langkah ini kepala sekolah dalam rangka membina hubungan sengan masyarakat antara lain; memberi kesempatan kepada orang tua murid dan masyarakat untuk menyampaikan usulan ataupun kritik terhadap pihak sekolah pada umumnya dan memberikan informasi dan sosialisasi program sekolah kepada masyarakat dan wali murid.

3. Sejauh mana peran kepala sekolah dalam menerapkan MBS di MA Darul Hikmah Menganti Jepara?

Jawaban : Saya sebagai Wakaur. Kurikulum melihat kepala sekolah dalam menerapkan MBS di MA Darul Hikmah sangatlah meningkatkan MBS guna mengetahui kelebihan serta kelemahan sekolah dan kapasitas siswa-siswi di MA Darul Hikmah,

walaupun kepala sekolah sendiri sangatlah kerja keras dalam meningkatkan MBS beserta guru dan staf, karyawan di sekolah tersebut.

Nama : Drs. Amin Fatah

Jabatan : Guru

1. Seberapa jauh profesionalisme kepala sekolah dalam memimpin sekolah di MA Darul Hikmah Menganti Jepara?

Jawaban : kepala sekolah melakukan kinerja kepemimpinan saat memimpin di sekolah bisa dikatakan professional, karena setiap kegiatan musyawarah sekolah ataupun program- program sekolah melibatkan guru, staf maupun karyawan.

4. Apa saja tugas dan tanggung jawab kepala sekolah di MA Darul Hikmah Menganti Jepara?

Jawaban : Kesanggupan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah di MA Darul Hikmah antara lain melakukan tugas bidang akademik, bidang ketatausahaan atau keuangan, bidang kesiswaan, bidang personalia dll.

5. Bagaimana mekanisme kepala sekolah dalam mengambil keputusan?

Jawaban : sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah selalu melakukan langkah-langkah, seperti melakukan musyawarah, kecuali dalam hal-hal tertentu yang emergensi.

Narasumber: Drs. Sholikhin Mr.

Jabatan : Kepala Sekolah

6. Bagaimana pelaksanaan MBS di MA Darul Hikmah Menganti Jepara?

Jawaban : Pelaksanaan MBS di SMA Yatpi sangat kental, sebagai sekolah swasta yang dana oprasionalnya tidak tergantung pada subsidi pemerintah, maka sekolah lebih bersifat otonom dalam pengelolaanya.

7. Apakah penerapan MBS di MA Darul Hikmah Menganti Jepara sudah sesuai dengan visi misi sekolah?

Jawaban : Jika dilihat dari visi misi sekolah ini mewujudkan pendidikan yang berkualitas dalam pencapaian prestasi **akademik** non akademik serta terwujudnya generasi yang mempunyai jiwa kepemimpinan dan mewujudkan pembentukan (*agent of change*) yang berkarakter islami yang mampu mengaktualisasikan diri dalam masyarakat.

8. Bidang-bidang manajemen apa saja yang diterapkan di MA Darul Hikmah Menganti Jepara?

Jawaban : Tujuh komponen manajemen yang dikelola di sekolah antara lain, manajemen kurikulum dan program pengajaran, manajemen tenaga kependidikan, manajemen kesiswaan, manajemen keuangan dan pembiayaan, manajemen sarana dan prasarana pendidikan, manajemen humas dan manajemen khusus.

9. Bagaimana hubungan kepala sekolah dengan komite sekolah dalam menerapkan program MBS di MA Darul Hikmah Jepara?

Jawaban : Hubungan Kepala sekolah sangatlah harmonis selalu menjaga komunikasi dan silaturahmi dengan komite sekolah.

10. Program apasaja yang dilakukan kepala sekolah dalam menerapkan MBS di MA Darul Hikmah Menganti Jepara?

Jawaban : program yang dilakukan kepala sekolah dalam menerapkan MBS di MA Darul Hikmah antara lain; Tujuh komponen manajemen yang dikelola di sekolah antara lain, manajemen kurikulum dan program pengajaran, manajemen tenaga kependidikan, manajemen kesiswan, manajemen keuangan dan pembiayaan, manajemen sarana dan prasarana pendidikan, manajemen humas.

11. Bagaimana langkah kepala sekolah dalam merekrut tenaga kerja kependidikan?

Jawaban : Berkaitan dengan pengrekrutan tenaga pendidikan, kepala sekolah melakukan rekrutmen pegawai atau tenaga pendidik yang diputuskan bersama dalam rapat sekolah dengan pengurus yayasan.

12. Upaya apa yang dilakukan MA Darul Hikmah Menganti Jepara untuk mencapai Visi dan misi?

Jawaban : Upaya-upaya yang dilakukan sekolah dalam mencapai visi misi antara lain; penyusunan rencana strategi sekolah dalam bentuk program, menyelenggarakan pembinaan akhlaq, mengintruksikan agar dilakukan pengintegrasian nilai-nilai agama, moral (budi pekerti) dalam setiap pembelajaran serta mengaktifkan program ekstra kurikuler.

13. Berapa hal saja yang dilakukan kepala sekolah dalam memandirikan sekolah dengan memberdayakan otonomi sekolah di MA Darul Hikmah Menganti Jepara?

Jawaban: dalam melaksanakan otonomi sekolah, saya sebagai kepala sekolah di MA Darul Hikmah melakukan beberapa hal, antara lain melakukan hubungan baik dengan yayasan guna membidik baik anak didik dan meningkatkan kualitas sekolah terhadap masyarakat.

14. Bagaimana tugas kepala sekolah dalam pelaksanaan program Sekolah?

Jawaban : kepala sekolah lebih bersifat memberikan arahan atau monitoring kegiatan, sehingga pelaksana lebih leluasa untuk berinovasi dalam melaksanakan program.

15. Faktor apa saja yang mendukung pelaksanaan MBS di MA Darul Hikmah Menganti Jepara?

Jawaban : factor yang mendukung MBS di MA Darul Hikmah antara lainnya, yaitu dukungan pemerintah; konsultasi dan koordinasi dengan dinas sangatlah mudah, pembinaan dinas pendidikan kab. Grobogan secara berkala.

16. Faktor kendala dalam melaksanakan MBS di MA Darul Hikmah Menganti Jepara?

Jawaban : kendala dalam penerapan MBS di MA Darul Hikmah antara lain, penyelenggara manajemen yayasan dengan sistem kekeluargaan, pengelolaan sekolah berbasis kepesantrenan dengan sistem kurikulum terpadu.

17. Bagaimana kepala dalam menyelesaikan masalah dalam menghadapi kendala MBS di MA Darul Hikmah Jepara?

Jawaban : solusi atas kendala tersebut, saya sebagai kepala sekolah di MA Darul Hikmah menegaskan penyelenggara manajemen yayasan dengan sistem kekeluargaan harus

dipertahankan dengan sistem profesionalisme dan kompetensi, pembagian waktu yang proporsional dalam menentukan waktu kegiatan sekolah dan kegiatan kepesantrenan dan penyelenggara kegiatan pendidikan diupayakan secara bervariasi dan menyenangkan, perencanaan dan pengajuan anggaran dilakukan secara terinci sesuai platform yang telah ditentukan serta pengelolaan sumber daya secara optimal diupayakan secara efektif dan efisiensi.

## Lampiran 5



YAYASAN DARUL HIKMAH MENGANTI  
"MADRASAH ALIYAH"  
Jl. Menganti-Jepara KM 07 Kedung Jepara HP.08121597072  
Kode Pos (59463)  
E-mail : madarulhikmah09@gmail.com

### SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan di bawah ini Kepala Madrasah Aliyah Darul Hikmah Menganti Kedung Jepara, menerangkan dengan sesungguhnya bahwa:

Nama : Ahmad Miftakhus Surur  
NIM : 1403036008  
Nama Perguruan Tinggi : UIN Walisongo Semarang  
Fakultas/Jurusan : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan/MPI

Mahasiswa tersebut telah melakukan penelitian di MA Darul Hikmah Menganti Kedung Jepara selama 14 hari terhitung sejak tanggal 23 November sampai 7 Desember 2019 dengan judul penelitian: " Peran Kepala Sekolah dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di MA Darul Hikmah Menganti Jepara".

Selama melakukan penelitian mahasiswa tersebut tidak merugikan pihak MA Darul Hikmah Menganti Kedung Jepara dan bertindak baik.

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dipergunakan sebagaimana mestinya. Kemudian kepada yang berkepentingan harap maklum.

Jepara, 9 Desember 2019  
Kepala MA Darul Hikmah  
  
Dr. Sholikhin Mr.



### INFORMASI PENDAFTARAN

**Syarat Pendaftaran**

1. Mengisi form pendaftaran
2. Foto ukuran 3x4 (2 lembar)
3. Fotocopy KK, KTP Orang Tua, dan Akte Kelahiran
4. Ijazah dan SKHUN (Menyusui kalau sudah keluar)

**PENDAFTARAN GRATIS**

**Waktu dan Tempat Pendaftaran**

**Gelombang I**  
1 Oktober 2019 - 31 Des 2019

**Gelombang II**  
1 Januari 2020 - 11 Juli 2020  
Bertempat di MA Darul Hikmah Menganti

**Cara Pendaftaran**

1. Datang Langsung ke MA Darul Hikmah
2. Pendaftaran Via WA/SMS  
- 085225600603 (Bpk. Faiz Noor, S.Pd)  
- 085225525525 (Bpk. Zahri Tamam, S.Pd)
3. Pendaftaran Online  
Mengisi Form Pendaftaran di Website:  
<https://ponpesdarulhikmah.webs.com/pendaftaran.htm>

**Biaya Pendidikan**

SPP Reguler : Rp. 85.000,- (perbulan)  
SPP Unggulan Sains : Rp. 100.000,- (perbulan)  
SPP Tahfidz : Rp. 125.000,- (Perbulan)



Ekstrakurikuler Band Islami

### PROGRAM PENDIDIKAN

→ **REGULER GLASS**  
→ **UNGGULAN SAINS**  
→ **PROGRAM TAHFIDZ**

**EKSTRAKURIKULER**

- ◆ Band Islami
- ◆ Wall Climbing (Panjat Tebing)
- ◆ Pramuka
- ◆ Rebana
- ◆ Palang Merah Remaja (PMR)
- ◆ Bola Voli
- ◆ Patroli Keamanan Sekolah (PKS)
- ◆ Pencak Silat
- ◆ Tata Busana
- ◆ English Course
- ◆ Tata Boga
- ◆ Angklung
- ◆ Otomotif

**SARANA PENDUKUNG**

- ◆ Wifi Area
- ◆ Laboratorium Komputer
- ◆ Laboratorium IPA
- ◆ Laboratorium Tata Busana
- ◆ Laboratorium Otomotif
- ◆ Ruang Kelas Ber-LCD
- ◆ Ruang Kelas Ber-AC






**JADWAL KEGIATAN PPDB**

| AGENDA                   | TANGGAL          |
|--------------------------|------------------|
| Daftar Ulang             | 6 - 10 Juli 2020 |
| Pembekalan               | 10 Juli 2020     |
| Test Tertulis Penjurusan | 11 Juli 2020     |
| MATSAMA                  | 13-14 Juli 2020  |



**YAYASAN PENDIDIKAN ISLAM  
DARUL HIKMAH  
MADRASAH ALIYAH  
DARUL HIKMAH MENGANTI**

Jl. Menganti - Jeparo Km 07, Menganti - Kedung Jeparo  
Tlp. (0291) 7531822 - Email: Madarulhikmah@gmail.com

INFORMASI PENERIMAAN PESERTA DIDIK BARU  
TAHUN PELAJARAN 2020/2021



*Berakhlak Berprestasi*      *Religius Menguasai IPTEK*

Terakreditasi **A**

Kegiatan Sholat Dhuha & membaca Surat Al-Waqiah  
sebelum masuk kelas



Juara OSN Fisika tingkat kabupaten jepara



Juara MTQ se Jawa Tengah di UDINUS



Pelantikan ketua osis MA Darul Hikmah







Salah satu ekstra MA Darul Hikmah





## **RIWAYAT HIDUP**

### **A. Identitas diri**

1. Nama Lengkap : Ahmad Miftakhus Surur
2. Tempat/Tanggal Lahir : Jepara, 17 November 1995
3. NIM : 1403036008
4. Alamat Rumah : Desa Sinanggul RT-03/RW-01  
Mlonggo Jepara
5. No Hp : 0895422559041
6. E-Mail : genx.pacol.17@gmail.com

### **B. Riwayat pendidikan**

#### Pendidikan Formal

1. SDN Sinanggul 04
2. MTS NU Mathalibul Huda Mlonggo
3. MA Darul Hikmah Menganti
4. UIN Walisongo Semarang

Semarang, 18 November 2019

**Ahmad Miftakhus Surur**  
NIM 1403036008