



**IMPLEMENTASI MODEL MBS DI MTsS NURUL AMALIYAH  
TANJUNG MORAWA**

Skripsi yang Diajukan untuk Memenuhi sebagian Persyaratan dalam Mendapatkan Gelar Sarjana (S.1) dalam Ilmu Tarbiyah dan Keguruan.

**Oleh:**

**KHAIRUNNISYA MUNTHE**

**NIM: 37.14.3.016**

**PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA  
MEDAN**

**2018**



**IMPLEMENTASI MODEL MBS DI MTsS NURUL AMALIYAH  
TANJUNG MORAWA**

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh Sarjana Pendidikan (S.Pd)  
pada Prodi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan  
Keguruan**

**Oleh**

**KHAIRUNNISYA MUNTHE**

**NIM: 37.14.3.016**

**Pembimbing I**

**PembimbingII**

**Dr. Abdillah, M. Pd**

**Syarbaini Saleh, S.Sos, M.Si**

**NIP. 19680805 199703 1 002**

**NIP. 19720219 199903 1 003**

**PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUMATERA UTARA**

**2018**



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA MEDAN**  
**FAKULTAS ILMU TARBİYAH DAN KEGURUAN**

Jl. Williem Iskandar Pasar V Medan Estate 20731 Telp. 6615683 - 6622925 Fax. 6615683,  
 Email ; fitk@uinsu.ac.id

**SURAT PENGESAHAN**

Skripsi ini yang berjudul "IMPLEMENTASI MODEL MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI MTsS NURUL AMALIYAH TANJUNG MORAWA" yang disusun oleh KHAIRUNNISYA MUNTHE yang telah dimunaqasyahkan dalam Sidang Munaqasyah Sarjana Strata Satu (S1) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN SU pada tanggal :

**08 Juni 2018 M**

**26 Ramadhan 1439 H**

Skripsi telah diterima sebagai persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd) dalam Ilmu Tarbiyah pada jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara Medan.

**Panitia Sidang Munaqasyah Skripsi**  
**Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara Medan**

**Ketua**

**Dr. Candra Wijaya, M.Pd**  
 NIP. 19740407 200701 1 037

**Sekretaris**

**Dr. Muhammad Rifa'i, M.Pd**  
 NIP. 19700504 201411 1 002

**Anggota Penguji**

**1. Dr. Abdullah, M.Pd**  
 NIP. 19680805 199703 1 002

**2. Syarbaini Saleh, S.Sos, M.Si**  
 NIP. 19720219 199903 1 003

**3. Dr. H. Candra Wijaya, M.Pd**  
 NIP. 19740407 200701 1 037

**4. Nasrul Syakur Chan, SS, M.Pd**  
 NIP. 19770808 200801 1 014

**Mengetahui**

**Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan**

**Dr. H. Amiruddin Siahaan, M.Pd**  
 NIP. 19601006 1994403 1 002

**PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : **KHAIRUNNISYA MUNTHE**

NIM : **37.14.3.016**

Prodi : **Manajemen Pendidikan Islam**

Judul : **Implementasi Model Manajemen Berbasis Sekolah di MTsS  
Nurul Amaliyah Tanjung Morawa.**

Menyatakan dengan sebenarnya skripsi yang saya serahkan ini benar benar merupakan hasil karya saya sendiri, kecuali kutipan-kutipan dan ringkasan-ringkasan yang semuanya telah saya jelaskan sumbernya.

Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan skripsi ini hasil jiplakan, maka gelar ijazah yang diberikan oleh Universitas Islam Negeri Sumatera Utara batal saya terima.

Medan, 26 Mei 2018  
  
**KHAIRUNNISYA MUNTHE**  
NIM. 37143016

No : Istimewa

Lamp : -

Hal : **Skripsi**

A.n KHAIRUNNISYA MUNTHE

Kepada Yth:

Bapak Dekan Fakultas

Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

UIN Sumatera Utara

*Assalamu'alaikum Wr.Wb*

Dengan Hormat,

Setelah membaca, meneliti, dan memberikan saran-saran seperti nya untuk perbaikan skripsi Mahasiswa :

Nama : Khairunnisya Munthe

NIM : 37.14.3.016

Jenjang : Strata 1 (Satu)

Jurusan/Prodi : Manajemen Pendidikan Islam

Judul : Implementasi Model MBS di MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa

Dengan ini kami menilai skripsi tersebut dapat disetujui untuk diajukan dalam sidang munaqosah Skripsi pada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara Medan.

Demikian kami sampaikan. Atas perhatiannya saya ucapkan Terima Kasih.

*Wassalaikumsalam Wr.Wb*

**Pembimbing I**

**Dr. Abdillah, M. Pd**

**NIP. 19680805 199703 1 002**

Medan, 26 Mei 2018

**Pembimbing II**

**Syarbaini Saleh, S.Sos, M.Si**

**NIP. 19770808 200801 1 014**



**ABSTRAK**

Nama : Khairunnisya Munthe  
NIM : 37.14.3.016  
Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan  
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam  
Pembimbing : 1. Drs. Anzizhan, M.A  
2. Syarbaini Saleh, S.Sos, M.Si  
Judul : Implementasi Model Manajemen Berbasis Sekolah di MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa

---

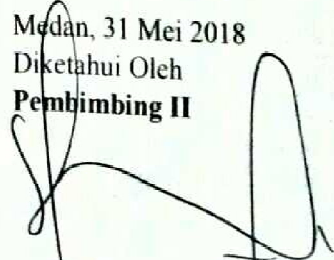
**Kata Kunci : Manajemen Berbasis Sekolah**

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan implementasi model manajemen berbasis sekolah di MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui persepsi kepala sekolah terhadap manajemen berbasis sekolah, implementasi manajemen berbasis sekolah, dan pola kepemimpinan serta pengambilan keputusan kepala madrasah di MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa.

Hasil temuan penelitian ini yaitu: (1) persepsi kepala madrasah terhadap implementasi manajemen berbasis sekolah ini model manajemen yang memberikan keleluasaan pihak madrasah untuk berusaha mandiri dalam mengatur sistem manajemennya serta dalam mengatur sekolah untuk menciptakan output yang berkualitas. (2) implementasi model manajemen berbasis sekolah di MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa sudah hampir sesuai dengan rencana yang dibuat sebelumnya oleh pihak madrasah, dengan pola desentralisasi atau pola pendegelasan wewenang, hak dan tanggungjawab pada masing-masing sistem serta pemberian kepercayaan pada bawahan membuat akuntabilitas kerja beriklim harmonis. (3) pola kepemimpinan dan pengambilan keputusan dalam manajemen berbasis sekolah di MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa.

Medan, 31 Mei 2018

Diketahui Oleh  
**Pembimbing II**

  
**Syarbaini Saleh, S.Sos, M.Si**  
NIP.19720219 199903 1 003

## KATA PENGANTAR



*Assalamu'alaikum Wr. Wb*

Syukur Alhamdulillah, penulis ucapkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, inayah dan nikmat-Nya yang tidak terhingga kepada penulis sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini dengan penuh kesungguhan dan senantiasa berdo'a kepada-Nya. Sholawat beriring salam tak lupa penulis hadiahkan kepada junjungan alam Baginda Rasulullah SAW yang telah membawa risalah Islam berupa ajaran yang hak lagi sempurna bagi manusia seluruh alam.

Untuk melengkapi tugas perkuliahan dan memenuhi syarat-syarat untuk mencapai gelar sarjana di Fakultas Ilmu Tarbiyan dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, maka penulis menyusun skripsi dengan judul **“IMPLEMENTASI MODEL MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI MTsS NURUL AMALIYAH TANJUNG MORAWA”**

Tiada kata yang mampu penulis ungkapkan selain rasa syukur dan ucapan terima kasih yang luar biasa teruntuk kedua orang tua. Untuk Ayah Alm. Jamaniar Pardamean Munthe dan Ibu Hj. Rosna Hayani yang telah membesarkan penulis dengan penuh perjuangan, kasih sayang, kesabaran serta pengorbanan yang tiada henti yang diberikan kepada penulis. Ibu yang selalu memberikan motivasi dan semangat agar penulis mampu menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan tepat waktu. Tak lupa pula Ibu selalu mengingatkan untuk terus berusaha dan berdo'a agar diberi kemudahan dalam menyelesaikan skripsi ini. Ibu yang telah

memberikan dukungan baik secara moril dan mareril sampai akhirnya penulis berhasil menyelesaikan studi di perguruan tinggi ini. Serta untuk adik Khaira Umma Munthe, Amd.Keb yang telah membantu dan mendukung penulis untuk terus berjuang menyelesaikan tugas akhir ini.

Banyak pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini. Untuk itu penulis ucapkan rasa terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Saidurrahman, M.Ag., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
2. Bapak Dr. Amiruddin Siahaan, M.Pd., selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
3. Bapak Dr. Abdillah, M.Pd, selaku Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam yang telah banyak memberikan bimbingan dan saran bagi penulis yang telah banyak memberikan bimbingan dan saran bagi penulis agar mampu menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
4. Bapak Dr. Anzizhan, MM., selaku pembimbing I dan Syarbaini Saleh, S.Sos, M.Si., selaku pembimbing II yang telah banyak membimbing, mengarahkan dan membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd., selaku penasehat Akademik yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dari semester awal hingga akhir.
6. Bapak dan Ibu Dosen Jurusan Manajemen Pendidikan Islam yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah banyak memberikan pengetahuan dan ilmu yang bermanfaat.



7. Bapak Kepala Madrasah, seluruh dewan Guru dan Staf di MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa yang telah memberikan data dan keterangan yang dibutuhkan dalam penulis skripsi ini.
8. Sahabat-sahabat saya seperjuangan: Yunita Sarah, Sri Hartina, Noni Handini, Nurul Arifah yang telah memberikan semangat kepada penulis.
9. Teman-teman dekat tercinta: Mutiara Ulfa Silalahi, Nurul Latifah Dalimunthe, Putri Akila Laila, Rizky Sundari, Shafira Hidayah Ulya yang telah memberikan semangat dan bantuannya kepada penulis.
10. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu demi satu yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini.

Dalam penulisan skripsi ini penulis menyadari bahwa skripsi ini masih sederhana dan penuh keterbatasan. Untuk menyempurnakannya, penulis mengharap kritik dan saran yang bersifat membangun dari pembaca adalah hal penting dan sangat berharga sehingga pada akhirnya skripsi ini bisa lebih baik. Semoga kita dapat mengambil manfaat dari karya tulis ini dan semoga Allah SWT senantiasa memberikan hidayah dan petunjuk-Nya kepada kita semua.

Medan, Juni 2018  
Penulis

Khairunnisya Munthe  
NIM: 37.14.3.016

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN KATA PENGANTAR.....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN DAFTAR ISI.....</b>	<b>iii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Penelitian.....	1
B. Fokus Penelitian .....	7
C. Tujuan Penelitian .....	7
D. Kegunaan Manfaat Penelitian.....	8
<b>BAB II KAJIAN TEORI .....</b>	<b>9</b>
A. Pengertian Implementasi Model MBS .....	9
1. Strategi Penerapan/Implementasi MBS .....	13
2. Tantangan dan Hambatan Penerapan MBS .....	16
3. Tanggung Jawab Diknas untuk Implementasi MBS .....	18
B. Pelaksanaan Komponen MBS.....	19
1. Peranan Kepala Sekolah/Madrasah .....	19
2. Peranan Komite .....	21
3. Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran.....	23
4. Manajemen Keuangan dan Pembiayaan.....	25
5. Manajemen Sarana dan Prasarana .....	26
6. Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat .....	28
7. Manajemen Layanan Khusus .....	29
C. Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan yang Efektif dalam MBS .....	29
1. Kompetensi Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	29
2. Delegasi Wewenang bagi Kepemimpinan yang Sukses dan Kepemimpinan yang Efektif .....	30
3. Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan .....	32
4. Gaya Pengambilan Keputusan Manajemen .....	33

D. Penelitian yang Relevan .....	35
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>38</b>
A. Jenis dan Pendekatan Metode .....	38
B. Latar Penelitian .....	39
C. Subjek Penelitian.....	39
D. Prosedur Pengumpulan Data.....	39
1. Teknik Observasi.....	40
2. Teknik Wawancara.....	40
3. Studi Dokumentasi .....	41
E. Analisis Data.....	42
F. Pemeriksaan atau Pengecekan Keabsahan Data .....	43
1. Kredibilitas .....	43
2. Keteralihan .....	44
3. Ketergantungan .....	44
4. Ketegasan.....	44
<b>BAB IV DESKRIPSI DATA DAN TEMUAN PENELITIAN .....</b>	<b>45</b>
<b>A. Temuan Umum .....</b>	<b>45</b>
1. Profil MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa .....	45
2. Visi,Misi dan Tujuan .....	45
3. Struktur Organisasi .....	47
4. Keadaan Siswa .....	48
5. Tenaga Pendidik dan Staf .....	49
6. Sarana dan Prasarana .....	51
<b>B. Temuan Khusus .....</b>	<b>52</b>
1. Persepsi Kepala Madrasah terhadap Implementasi Model MBS ....	53
2. Implementasi Model MBS .....	54
a. Peranan Kepala Madrasah .....	54
b. Peranan Komite .....	57
c. Manajemen Kurikulum .....	58
d. Manajemen Keuangan dan Pembiayaan .....	60
e. Manajemen Sarana dan Prasarana .....	61

f. Manajemen Hubungan Madrasah-Masyarakat .....	63
3. Pola Kepemimpinan Kepala Madrasah .....	64
C. Pembahasan Hasil Penelitian .....	69
D. Keterbatasan Penelitian .....	76
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>77</b>
A. Kesimpulan .....	77
B. Saran .....	78
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>80</b>

**DAFTAR TABEL**

Tabel 4.1 : Keadaan Siswa T.P 2016/2017 .....	48
Tabel 4.2 : Keadaan Siswa T.P 2017/2018 .....	48
Tabel 4.3 : Nama Pendidik dan Staf .....	49
Tabel 4.4 : Sarana dan Prasarana Utama .....	51
Tabel 4.5 : Sarana dan Prasana Pendukung .....	52



## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 4.1 : Struktur Organisasi MtsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa .... 47

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Penelitian

Dalam era globalisasi dunia, pendidikan dituntut memberikan kontribusi yang berarti dalam mempersiapkan Sumber Daya Manusia yang berkualitas. Keberhasilan dunia pendidikan baik secara nasional, daerah maupun wilayah kota/kabupaten.

Sejalan dengan arah kebijakan otonomi dan desentralisasi yang ditempuh oleh pemerintah, tanggung jawab pemerintah daerah akan meningkat, termasuk dalam manajemen pendidikan. Pemerintah tetap konsisten untuk meningkatkan kuantitas maupun kualitas pendidikan. Hal ini penting agar setelah melewati masa krisis, nasib bangsa Indonesia, terutama kaum miskin, tidak semakin terpuruk.

Konsep desentralisasi pendidikan mengusulkan sebuah model penyelenggaraan pendidikan yang dikenal sebagai Manajemen Berbasis Sekolah (*School Based Management*). Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dapat diartikan sebagai model manajemen sekolah yang memberikan otonomi (kewenangan dan tanggung jawab) lebih besar kepada sekolah, memberikan Fleksibilitas/keluwesannya kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan langsung semua warga sekolah dan masyarakat (*stakeholder*) yang dilayani untuk meningkatkan mutu sekolah dengan tetap selaras dengan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> . Connie Chairunnisa, (2016), *Manajemen Pendidikan dalam Multi Perspektif*, Jakarta: Rajawali Pers, hal. 211.

Tujuan pemerintah memberlakukan otonomi daerah di bidang pendidikan yaitu untuk menjadikan lembaga pendidikan formal dapat mandiri dalam menyelesaikan permasalahannya. Selain itu, dengan adanya otonomi daerah di bidang pendidikan berupaya dan bertekad untuk memberdayakan sekolah di seluruh jenjang pendidikan. maka dari itu, semua urusan dan wewenang diserahkan kepada pemerintah daerah kabupaten atau kota, bahkan dapat diserahkan langsung kepada sekolah itu sendiri. Dalam hal ini, sekolah harus mampu memberdayakan sumber dayanya dengan meningkatkan kegiatan manajemen sekolah yang efektif dan efisien.

Dalam pelaksanaan model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sekolah memiliki otonomi yang luas dalam penyelenggaraan pendidikan, dan sekolah memiliki kewenangan dalam pengambilan keputusan yang terkait langsung dengan kebutuhan-kebutuhan sekolah. Tujuan MBS adalah meningkatkan kinerja sekolah dan terutama kinerja belajar siswa menjadi lebih baik.

Namun pada kenyataannya banyak sekolah yang mengalami kendala dalam melaksanakan manajemen sekolah. Hal tersebut menjadi faktor penghambat untuk meningkatkan mutu.

Salah satu permasalahan utama rendahnya mutu pendidika disebabkan kurang terampilnya sekolah dalam mengelola manajemen sekolahnya, baik itu mengelola tenaga SDM-nya, kurikulum, sarana dan prasarana, maupun mengelola pembiayaan pendidikan. tanggung jawab sekolah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan harus dimulai dari buruknya sistem manajemen sekolah yaitu dengan mengimplementasikan MBS (Manajemen Berbasis Sekolah).

Manajemen berbasis sekolah merupakan salah satu jawaban pemberian otonomi daerah dibidang pendidikan dan telah di Undang-Undangkan dalam UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas pasal 51 ayat (1) yang berbunyi, “ Pengelolaan Satuan Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar, dan Pendidikan Menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah.”<sup>2</sup>

Manajemen berbasis sekolah (MBS) merupakan alternatif baru dalam pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan kepada kemandirian dan kreativitas sekolah indikator keberhasilan MBS yang harus dapat diukur dan dirasakan oleh para *stakeholder* pendidikan, adalah adanya peningkatan mutu pendidikan disekolah, MBS pada prinsipnya bertumpu pada sekolah dan masyarakat serta jauh dari birokrasi yang sentralistik. MBS berpotensi untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, pemerataan, efisiensi serta manajemen yang bermutu di tingkat sekolah. Sekolah dalam hal ini menjadi lembaga mandiri dalam menetapkan kebijakannya, tetapi memiliki jaringan kerja dengan berbagai pihak yang dapat meningkatkan mutu kinerja manajemen.

Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah yang dikeluarkan oleh Direktorat Pendidikan Menengah Umum, Dirjen Dikdasemen, Depdiknas diungkapkan beberapa indikator yang menjadi karakteristik dari konsep MBS sekaligus merefleksikan peran dan tanggung jawab masing-masing pihak antara lain:

1. Lingkungan disekolah yang aman dan tertib;
2. Sekolah memiliki misi dan target mutu yang ingin dicapai;

---

<sup>2</sup>. Husaini Usman, (2012), *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, hal. 497.

3. Sekolah memiliki kepemimpinan yang kuat;
4. Adanya harapan yang tinggi dari personil sekolah (kepala sekolah, guru dan staf lainnya, termasuk siswa) untuk berprestasi;
5. Adanya pengembangan staf sekolah yang terus menerus sesuai tuntutan; dan
6. Adanya pelaksanaan evaluasi yang terus menerus terhadap berbagai aspek akademik dan administratif, dan pemanfaatan hasilnya untuk penyempurnaan dan perbaikan mutu.
7. Adanya komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua siswa dan masyarakat lainnya.<sup>3</sup>

Dalam pendekatan ini, tanggung jawab pengambilan keputusan tertentu mengenai anggaran, kepegawaian dan kurikulum ditempatkan di tingkat sekolah dan bukan di tingkat daerah, apalagi pusat. Dengan melalui keterlibatan seluruh warga sekolah, MBS dipandang dapat menciptakan lingkungan belajar yang efektif bagi para murid. Dengan demikian, pada dasarnya MBS adalah upaya memandirikan sekolah dengan memberdayakannya.

Dengan adanya MBS, MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa ingin menciptakan suasana dan kondisi sekolah yang mandiri, transparan, akuntabel, dan memiliki hubungan kerjasama yang kuat baik secara internal dan eksternal. Dalam hal ini, sekolah memiliki komitmen yang tinggi dalam penerapan manajemen berbasis sekolah.

Kendatipun MBS telah diterapkan di sekolah, namun kenyataannya belum berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini dikarenakan terdapat beberapa

---

<sup>3</sup>. Amiruddin Siahaan, dkk, (2006), *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, Ciputat: Quantum Teaching, hal. 32.



hambatan dalam menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah. Adapun hambatannya yakni *stakeholders* meliputi warga sekolah, komite dan masyarakat dalam mensosialisasikan program-program sekolah. Kemudian partisipasi orang tua peserta didik dan masyarakat (komite sekolah) belum sepenuhnya berperan aktif untuk ikut dalam melaksanakan program sekolah

Kendala lainnya yakni lemahnya pemahaman warga sekolah (guru dan karyawan) dalam menerapkan prinsip-prinsip MBS yang menekankan pada aspek kemandirian, kerjasama atau kemitraan, transparansi dan akuntabilitas sekolah, kemudian kurang konsistensistensinya tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tupoksi, yang akan mengakibatkan kurang optimalnya pelaksanaan kegiatan program sekolah.

Dalam penerapan MBS yang efektif secara spesifik mengidentifikasi beberapa manfaat dari penerapan MBS:

- a. Memungkinkan orang-orang yang kompeten di sekolah untuk mengambil keputusan yang akan meningkatkan mutu pembelajaran,
- b. Memberi peluang bagi seluruh anggota sekolah untuk terlibat dalam pengambilan keputusan penting.
- c. Mendorong munculnya kreativitas dalam merancang bangun program pembelajaran.
- d. Mengarahkan kembali sumber daya yang tersedia untuk mendukung tujuan yang dikembangkan di setiap sekolah.
- e. Menghasilkan rencana anggaran yang lebih realistis ketika orangtua dan guru makin menyadari keadaan keuangan sekolah, batasan pengeluaran, dan biaya program-program sekolah.

- f. Meningkatkan motivasi guru dan mngembangkan kepemimpinan baru di semua level.<sup>4</sup>

Dengan model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang efektif juga dapat memberi keuntungan, seperti:

1. Kebijakan dan kewenangan sekolah membawa pengaruh langsung kepada peserta didik, orangtua, dan guru;
2. Bertujuan bagaimana memanfaatkan sumber daya lokal;
3. Efektif dalam melakukan pembinaan peserta didik seperti kehadiran, hasil belajar, tingkat pengulangan, tingkat putus sekolah, moral guru, dan iklim sekolah;
4. Adanya perhatian bersama untuk mengambil keputusan, memberdayakan guru, manajemen sekolah, rancang ulang sekolah dan perubahan perencanaan.<sup>5</sup>

Dengan demikian, keefektifan MBS akan terwujud jika saja pengelola pendidikan mampu memberdayakan *stakeholder* dalam menentukan kebijakan, pengadministrasian dan inovasi kurikulum yang dilakukan sekolah. Asumsi dasar untuk menegakkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sebagai alternatif pemberdayaan sekolah adalah dikarenakan model ini merupakan wujud dari reformasi pendidikan yang pada prinsipnya MBS bertumpu pada sekolah dan masyarakat serta jauh dari birokrasi yang sentralistik. Artinya model ini berpotensi untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, pemerataan, efesiensi dan

---

<sup>4</sup>. Veithzal Rivai, (2014), *Education Management: Analisis Teori dan Praktik*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, hal. 141.

<sup>5</sup>. E. Mulyasa, (2009), *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Remaja Rosdakarya, hal. 24.

manajemen yang bertumpu pada tingkat sekolah, guru dan administrator yang profesional.

Berkaitan masalah di atas, penulis sangat tertarik untuk mengadakan penelitian tentang implementasi model manajemen berbasis sekolah (MBS), kemudian menuangkannya dalam bentuk skripsi yang berjudul : **‘Implementasi Model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa’**.

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan penjelasan yang tertera dilatar belakang penelitian, maka yang menjadi pokok permasalahan dan fokus dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana persepsi Kepala Sekolah MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa tentang Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) ?
2. Bagaimana Peran Kepala Sekolah mengimplementasikan Model MBS di MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa?
3. Bagaimana pola kepemimpinan Kepala Sekolah dalam MBS di MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa?

## **C. Tujuan Penelitian**

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan tentang Implementasi Model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa. Data-data yang akan dikaji adalah data mengenai realita sosial yang konkrit secara alamiah.

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Untuk mengetahui persepsi Kepala Sekolah MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa tentang Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)?
2. Untuk mengetahui peran Kepala Sekolah mengimplementasikan model MBS di MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa.
3. Untuk mengetahui pola kepemimpinan Kepala Sekolah dalam MBS di MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa.

#### **D. Kegunaan Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini di harapkan bermanfaat baik untuk keperluan teoritik maupun secara praktis.

1. Secara teoritik, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan kajian lebih lanjut oleh para peneliti dalam rangka mengembangkan ilmu pengetahuan, khususnya mengenai implementasi model manajemen berbasis sekolah (MBS) di MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa.
2. Secara praktis, sebagai bahan masukan bagi:
  - a. Kepala sekolah dan para guru yang mengarahkan kegiatan pembelajaran pada MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa agar dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam melaksanakan dan mengelolah MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa untuk waktu yang akan datang.
  - b. Masyarakat dan orangtua agar mengetahui kemajuan MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa dengan pelaksanaan model manajemen berbasis sekolah.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Pengertian Implementasi Model Manajemen Berbasis Sekolah**

Pengertian implementasi berasal dari bahasa Inggris *'implementation'* yang artinya adalah pelaksanaan. Sedangkan dalam kamus bahasa Indonesia Implementasi mengandung arti pelaksanaan dan penerapan. Di Amerika Serikat, perjuangan Guru untuk memperbaiki nasibnya dianggap sebagai cikal bakal MBS atau desentralisasi pengelolaan sekolah. Perjalanannya sudah berlangsung cukup panjang, yaitu dengan dibentuknya Asosiasi Pendidikan Nasional, pada tahun 1857. Penerapan MBS di Indonesia sejalan dengan kebijakan desentralisasi manajemen pemerintahan. Kebijakan desentralisasi ini merupakan suatu gerakan manajerial umum, baik di bidang bisnis, pemerintahan, maupun pengelolaan pendidikan.<sup>6</sup>

Peningkatan mutu pendidikan di sekolah perlu didukung kemampuan manajerial para kepala sekolah. Sekolah perlu berkembang maju dari tahun ke tahun. Karena itu, hubungan baik antar guru perlu diciptakan agar terjalin iklim dan suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan. Demikian halnya penataan penampilan fisik dan manajemen sekolah perlu dibina agar sekolah menjadi lingkungan pendidikan yang dapat menumbuhkan kreativitas, disiplin, dan semangat belajar peserta didik. Dalam kerangka inilah dirasakan perlunya implementasi MBS.

---

<sup>6</sup>. Sudarwan Danim, (2008), *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, Jakarta: Bumi Aksara, hal. 151.



Syafaruddin, dkk mengatakan bahwa dalam implementasi model MBS di sekolah harus melakukan beberapa penerapan, yaitu:<sup>7</sup>

1. Pemberian Otonomi Daerah, pemberian otonomi sekolah memiliki kemampuan dan terbiasa mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman atau tantangan yang sedang dan akan dialaminya.
2. Meningkatkan Partisipasi Aktif Masyarakat, melibatkan masyarakat yang dimaksud disini adalah perlibatan yang bersifat proporsional, dalam rangka menjamin proses akuntabilitas sekolah sebagai lembaga public yang wajib memberikan kepuasan kepada masyarakat dengan berorientasi kepada perilaku manajemen yang transparan.
3. Mendorong Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Kuat, kinerja kepemimpinan kepala sekolah dalam kaitannya dengan MBS adalah segala upaya yang dilakukan dengan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan MBS di sekolahnya untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.
4. Proses Pengambilan Keputusan yang Demokratis, upaya untuk mendapatkan keputusan yang demokratis tidaklah terlalu mudah dilaksanakan karena pada umumnya kepala sekolah ingin mengambil keputusan yang cepat pada saat itu juga.
5. Bimbingan Proporsional dari Satuan Atasan, bimbingan atau pembinaan yang diberikan oleh satuan atasan antara lain adalah agar tidak terjadi lagi kesungkapan pihak persekolahan
6. Diarahkan untuk Pencapaian Kinerja Sekolah, kinerja sekolah dalam konteks manajemen sekolah secara umum, seperti: kinerja kurikulum dan program pengajaran, tenaga kependidikan, kesiswaan, keuangan dan pembiayaan, sarana dan prasarana pendidikan, hubungan sekolah dengan masyarakat, dan kinerja layanan khusus.
7. Sosialisasi Secara Terus Menerus, sosialisasi yang dilakukan dalam menerapkan manajemen pendidikan berbasis sekolah dapat dilaksanakan melalui diskusi, rapat, pertemuan informasi, pengarahan dan pembinaan yang dilakukan secara berkala tanpa memberikan tekanan yang dapat melakukan penekanan.

Manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah bentuk alternatif sekolah sebagai hasil dari desentralisasi dalam bidang pendidikan. sebagai wujud dari reformasi pendidikan, MBS pada prinsipnya bertumpu pada sekolah dan masyarakat serta jauh dari birokrasi yang sentralistik. MBS berpotensi untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, pemerataan, efisiensi, serta manajemen bertumpu di tingkat sekolah. Model ini dimaksudkan untuk menjamin semakin

---

<sup>7</sup>. Syafaruddin, dkk, (2016), *Inoovasi Pendidikan 'Suatu Analisis Terhadap Kebijakan Baru Pendidikan'*, Medan: Perdana Publishing, hal. 90.

rendahnya kontrol pemerintah pusat, dan di pihak lain semakin meningkatnya otonomi sekolah untuk menentukan sendiri apa yang perlu diajarkan dan mengelola sumber daya yang ada untuk berinovasi.<sup>8</sup>

Untuk mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah secara efektif dan efisien, kepala sekolah perlu memiliki pengetahuan kepemimpinan, perencanaan, dan pandangan yang luas tentang sekolah dan pendidikan. Wibawa kepala sekolah harus ditumbuhkembangkan dengan meningkatkan sikap kepedulian, semangat belajar, disiplin kerja, keteladanan dan hubungan manusiawi sebagai modal perwujudan iklim kerja yang kondusif. Lebih lanjut, kepala sekolah dituntut untuk melakukan fungsinya sebagai manajer sekolah dalam meningkatkan proses belajar-mengajar, dengan melakukan supervisi kelas, membina, dan memberikan saran-saran positif kepada guru. Disamping itu, kepala sekolah juga harus melakukan tukar pikiran, sumbang saran, dan studi banding antarsekolah untuk menyerap kiat-kiat kepemimpinan dari kepala sekolah yang lain.

E. Mulyasa mengungkapkan bahwa hal yang paling penting dalam implementasi manajemen berbasis sekolah adalah manajemen terhadap komponen-komponen sekolah itu sendiri. Sedikitnya terdapat tujuh komponen sekolah yang harus dikelola dengan baik dalam rangka MBS, yaitu kurikulum dan program pengajaran, tenaga kependidikan, kesiswaan, keuangan dan pembiayaan, sarana dan prasarana pendidikan, pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat, serta manajemen pelayanan khusus lembaga pendidikan.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup>. Amiruddin Siahaan, hal. 47.

<sup>9</sup>. E. Mulyasa, hal. 39.

Sudarwan Danimmengatakan sebagai implementasi manajemen berbasis sekolah itu meliputi:

- 1) Membangun aliansi yang kuat dengan persatuan guru,
- 2) Mendelegasikan kekuasaan dan kewenangan kepada sekolah untuk mendefinisikan tugas-tugas baru, memilih staf, dan mengkreasi lingkungan belajar,
- 3) Mendorong terciptanya otonomi dalam pembuatan keputusan sekolah,
- 4) Mengkomunikasikan tujuan, menentukan patok-patok sasaran dan distribusi informasi yang akurat,
- 5) Menciptakan komunikasi yang dinamis antara staf sekolah dan pejabat kependidikan,
- 6) Memberi peluang kepada sekolah “bereksperimen” dan membuat keputusan-keputusan “berisiko”.
- 7) Memodifikasi keputusan-keputusan pejabat struktural pendidikan,
- 8) Memotivasi kepala sekolah untuk melibatkan guru-guru dalam berbagai keputusan,
- 9) Mengembangkan kaidah akuntabilitas bagi staf sekolah,
- 10) Memberi peluang luas bagi kepala sekolah dan staf untuk mengembangkan kemampuan dan keahlian profesionalnya,
- 11) Memberi peluang kepada kepala sekolah dan staf untuk membuat aturan-aturan baru dan mempertanggungjawabkannya,
- 12) Mengembangkan kaidah-kaidah yaitu kantor pusat hanya berkedudukan sebagai fasilitator dan koordinator pembaharuan sekolah, bukan sebatas mengomando dan menyampaikan intruksi yang rijid,
- 13) Menggunakan pendekatan prestasi, misalnya dalam bidang pengajian.<sup>10</sup>

Melalui MBS, sekolah dikembangkan menjadi lembaga pendidikan yang diberi kewenangan dan tanggung jawab secara luas untuk mandiri, maju, dan berkembang berdasarkan kebijakan dasar pengelolaan pendidikan yang ditetapkan pemerintah pusat. Untuk mengimplentasikan hal itu, maka kepala sekolah perlu memiliki pengetahuan kepemimpinan, perencanaan dan pandangan luas tentang sekolah dan pendidikan.

Sehubungan dengan uraian di atas, implemntasi MBS di Indonesia perlu didukung oleh perubahan mendasar dalam kebijakan pengelolaan sekolah, dengan memperhatikan iklim sekolah yang kondusif, otonomi sekolah, kewajiban sekolah

---

<sup>10</sup>. Istarani & Intan Pulungan, (2015), *Ensiklopedi Pendidikan Jilid I*, Medan: Mediapersada, hal. 314.

kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis dan profesional, serta partisipasi masyarakat dan orangtua peserta didik dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan pengawasan pendidikan di sekolah.

Implementasi MBS akan berlangsung secara efektif dan efisien apabila didukung oleh sumber daya manusia yang profesional untuk mengoperasikan sekolah, dana yang cukup agar sekolah mampu menggaji staf sesuai dengan fungsinya, sarana prasarana yang memadai untuk mendukung proses belajar-mengajar, serta dukungan masyarakat (orangtua) yang tinggi.

Untuk mengevaluasi keberhasilan MBS, sekolah yang melaksanakan MBS harus membuat tonggak-tonggak kunci keberhasilan untuk kurun waktu tertentu. Tonggak-tonggak kunci keberhasilan MBS merupakan target-target hasil MBS yang akan dicapai dalam jangka menengah (lima tahun) dan jangka pendek (satu tahun).<sup>11</sup>

### **1. Strategi Penerapan/Implementasi MBS**

Konsep MBS merupakan kebijakan baru yang sejalan dengan paradigma desentralisasi dalam pemerintahan. Strategi apa yang diharapkan agar penerapan MBS dapat benar-benar meningkatkan mutu pendidikan.

*Pertama*, salah satu strategi adalah menciptakan prakondisi yang kondusif untuk dapat menerapkan MBS, yakni peningkatan kapasitas dan komitmen seluruh warga sekolah, termasuk masyarakat dan orang tua siswa. Upaya untuk memperkuat peran kepala sekolah harus menjadi kebijakan yang mengiringi penerapan kebijakan MBS.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup>. Rohiat, (2010), *Manajemen Sekolah-Teori Dasar dan Praktik*, Bandung: PT Refika Aditama, hal 82.

<sup>12</sup>. Suparlan, (2015), *Manajemen Berbasis Sekolah dari Teori sampai dengan Praktik*, Jakarta: Bumi Aksara, hal. 58.

*Kedua*, membangun budaya sekolah yang demokratis, transparan, dan akuntabel. Termasuk membiasakan sekolah untuk membuat laporan pertanggungjawaban kepada masyarakat. Alangkah serasinya jika kepala sekolah dan ketua Komite Sekolah dapat tampil bersama dalam media tersebut.

*Ketiga*, pemerintah pusat lebih memainkan peran monitoring dan evaluasi. Dengan kata lain, pemerintah pusat dan pemerintah daerah perlu melakukan kegiatan bersama rangka monitoring dan evaluasi pelaksanaan MBS di sekolah, termasuk pelaksanaan *block grant* yang diterima sekolah.

*Keempat*, mengembangkan model program pemberdayaan sekolah. Bukan hanya sekedar melakukan pelatihan MBS, yang lebih banyak di penuh dengan pemberian informasi kepada sekolah. Model pemberdayaan sekolah berupa pendamping atau fasilitasi dinilai lebih memberikan hasil yang lebih nyata dibandingkan dengan pola-pola lama berupa pentaran MBS.

Dalam rangka mengimplementasikan konsep manajemen peningkatan mutu yang berbasis sekolah ini, maka melalui partisipasi aktif dan dinamis dari orang tua, siswa, guru dan staf lainnya termasuk institusi yang memiliki kepedulian terhadap pendidikan sekolah harus melakukan tahapan kegiatan sebagai berikut:<sup>13</sup>

- 1) Penyusunan basis data dan sebagai profil sekolah presentatif, akurat, valid, dan secara sistematis menyangkut berbagai aspek akademis, administratif (siswa, guru, staf) dan keuangan.
- 2) Melakukan evaluasi diri (*self assessment*) untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan mengenai sumber daya sekolah, personil sekolah, kinerja dalam mengembangkan dan mencapai target kurikulum dan hasil-hasil yang dicapai siswa.
- 3) Berdasarkan analisis tersebut sekolah harus mengidentifikaasikan kebutuhan sekolah daan merumuskan visi, mis dan tujuan dalam

---

<sup>13</sup>. Rusydi Ananda, dkk, (2017), *Inovasi Pendidikan 'Melejitkan Potensi Teknologi dan Inovasi Pendidikan'*, Medan: Widya Puspita, hlm. 183.

rangka menyajikan pendidikan yang berkualitas bagi siswanya sesuai dengan konsep pembangunan pendidikan nasional yang akan dicapai. Hal penting yang perlu diperhatikan sehubungan dengan identifikasi kebutuhan dan perumusan visi, misi dan tujuan adalah bagaimana siswa belajar, menyediakan sumber daya dan pengelolaan kurikulum termasuk indikator pencapaian peningkatan mutu tersebut.

- 4) Berangkat dari visi, misi dan tujuan peningkatan mutu tersebut sekolah bersama-sama dengan masyarakatnya merencanakan dan menyusun program jangka panjang atau jangka pendek (tahunan) termasuk anggarannya. Dua aspek penting yang harus diperhatikan dalam kegiatan ini adalah kondisi alamiah total sumber daya yang tersedia dan prioritas untuk melaksanakan program.
- 5) Prioritas seringkali tidak dapat dicapai dalam jangka waktu satu tahun program sekolah, oleh karena itu sekolah harus membuat strategi perencanaan dan pengembangan jangka panjang melalui identifikasi kunci dan kebijakan dan prioritas.
- 6) Melakukan monitoring dan evaluasi untuk meyakinkan apakah program yang telah direncanakan dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan, apakah tujuan telah tercapai dan sejauhmana pencapaiannya. Karena fokus kita adalah mutu meneliti efektivitas dan efisiensi dari program sekolah dan kebijakan yang terkait dalam rangka pencapaian mutu pendidikan.

Sebagai paradigma baru strategi menggunakan model MBS memerlukan perangkat dan strategis yang tepat dalam pengorganisasiannya antara lain: (1) memperluas mitra sekolah dengan sektor lain, dan LSM yang diperkirakan dapat mendukung program sekolah; (2) mendefinisikan kembali pola hubungan antar mitra; (3) tukar menukar pengalaman dan memperkuat jaringan antar sistem dan antar sekolah; (4) memperjelas tugas dan fungsi setiap tingkat dan pelaku dalam sistem yaitu tingkat nasional, provinsi, kabupaten/kota, dan sekolah; (5) membuat batas-batas kewenangan dan akuntabilitas masing-masing pelaku pada setiap level; (6) menciptakan perangkat-perangkat untuk pelaksanaan; (7) memenuhi kebutuhan informasi untuk sekolah; dan (8) mendistribusikan kewenangan,

tanggung jawab, dan sumberdaya keningkat subordinasi, mengelola sekolah berdasarkan rencana sekolah dan rencana anggaran sekolah.<sup>14</sup>

Manajemen Berbasis Sekolah telah banyak diterapkan di sekolah, bukan hanya di negara maju, tetapi juga telah menyebar di negara berkembang. Penerapan MBS telah banyak menjanjikan untuk peningkatan mutu pendidikan. keberhasilan sekolah dalam menerapkan MBS dipengaruhi oleh kepedulian pemerintah pusat dan daerah untuk mendorong dan memberikan kesempatan sekolah menerapkan MBS di sekolah.

## 2. Tantangan dan Hambatan Penerapan MBS

Menurut Umaedi sebagaimana dikutip Mesiono setidaknya ada tiga tantangan yang dihadapi oleh sekolah untuk melaksanakan MBS sebagai berikut:

1. Kemampuan sekolah (*capacity building*), tantangan utama pelaksanaan manajemen pendidikan MBS adalah rendahnya kemampuan sekolah untuk melaksanakan manajemen ini, karena kurangnya sumberdaya pendidikan. Untuk mengatasi masalah *capacity building* tersebut di atas, maka diperlukan seleksi kepala sekolah secara ketat, peningkatan kemampuan manajemen kepala sekolah secara profesional, serta uji profesi dan sertifikat kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah secara berkala.
2. Transparan manajemen, tantangan kedua adalah bagaimana menciptakan iklim dan budaya keterbukaan (transparansi) dalam manajemen sekolah. Telah menjadi pengetahuan umum bahwa manajemen sekolah khususnya yang berkaitan dengan perencanaan dan penggunaan biaya pendidikan amat tertutup. Hanya kepala sekolah dan bendaharawan sekolah yang mengetahui berapa besar dana yang terhimpun sekolah baik dari pemerintah pusat (rutin dan pembangunan), pemerintah daerah, maupun dari masyarakat. Mereka juga mengetahui untuk apa dana tersebut dibelanjakan dan bagaimana dan dipertanggungjawabkan.
3. Akuntabilitas, tantangan ketiga ini adalah seberapa jauh pertanggunggugatan sekolah terhadap kegiatan dan hasil pendidikan yang telah dicapai. Masalah akuntabilitas selama ini hampir tidak mendapat perhatian. Apakah suatu kinerja sekolah menunjukkan suatu prestasi atau tidak, sekolah tidak memperoleh penghargaan atau sanksi

---

<sup>14</sup>. Syaiful Sagala, (2013), *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, Bandung: Alfabeta, hal. 84.

apa-apa. Sehingga yang terjadi, sekolah hanya melaksanakan rutinitas sepanjang tahun dan selama bertahun-tahun tanpa target yang jelas. Karena MBS memberikan kewenangan dan tanggungjawab yang cukup besar dalam penyelenggaraan pendidikan, maka sekolah perlu mempertanggungjawabkan proses dan hasil pendidikan yang telah dicapai kepada para *stakeholder* pendidikan.<sup>15</sup>

Adapun beberapa hambatan yang mungkin dihadapi pihak-pihak berkepentingan dalam penerapan MBS adalah sebagai berikut.

- a. Tidak Berminat untuk Terlibat, sebagian orang tidak menginginkan kerja tambahan selain pekerjaan yang sekarang mereka lakukan. Mereka tidak berminat untuk ikut serta dalam kegiatan yang menurut mereka hanya menambah beban. Akibatnya kepala sekolah dan guru tidak memiliki banyak waktu lagi yang tersisa untuk memikirkan aspek-aspek lain dari pekerjaan mereka. Tidak semua guru berminat dalam proses penyusunan anggaran atau tidak ingin menyediakan waktunya untuk urusan itu.
- b. Tidak Efisien, pengambilan keputusan yang dilakukan secara partisipatif adakalanya menimbulkan frustrasi dan sering kali lebih lamban dibandingkan dengan cara-cara yang otokratis. Anggota dewan sekolah harus dapat bekerja sama dan memusatkan perhatian pada tugas, bukan pada hal-hal lain di luar itu.
- c. Pikiran Kelompok, setelah beberapa saat bersama para anggota dewan sekolah kemungkinan besar akan semakin kohensif. Di satu sisi hal ini berdampak positif karena mereka akan saling mendukung satu sama lain. Di sisi lain, kohesivitas itu menyebabkan anggota terlalu kompromis hanya karena tidak merasa enak berlainan pendapat dengan anggota lainnya.
- d. Memerlukan Pelatihan, pihak-pihak yang berkepentingan kemungkinan besar sama sekali tidak atau belum berpengalaman menerapkan model yang rumit dan partisipatif ini. Mereka kemungkinan besar tidak memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang hakikat MBS sebenarnya dan bagaimana cara kerjanya, pengambilan keputusan, komunikasi, dan sebagainya.
- e. Kebingungan Atas Peran dan Tanggung Jawab Baru, pihak-pihak yang terlibat kemungkinan besar telah sangat terkondisi dengan iklim kerja yang selama ini mereka geluti. Penerapan MBS mengubah peran dan tanggung jawab pihak-pihak yang berkepentingan. Perubahan yang mendadak kemungkinan besar akan menimbulkan kejutan dan kebingungan sehingga mereka ragu untuk memikul tanggung jawab pengambilan keputusan.
- f. Kesulitan Koordinasi, setiap penerapan model yang rumit dan mencakup kegiatan yang beragam mengharuskan adanya koordinasi yang efektif dan efisien. Tanpa itu, kegiatan yang bergama akan

---

<sup>15</sup>. Rusydi Ananda, dkk, hal. 184-186.



berjalan sendiri ke tujuannya masing-masing yang kemungkinan besar sama sekali menjauh dari tujuan sekolah.<sup>16</sup>

### 3. Tanggung Jawab Diknas untuk Implementasi MBS

Implementasi MBS tidak mereduksi fungsi Dinas Diknas dalam pembangunan pendidikan, tetapi hanya menggeser sebagian fungsinya. Manajemen Dinas Diknas yang tadinya banyak menjalankan fungsi memerintah, mengomando, dan membuat aturan-aturan yang *rigid*, bergeser fungsinya ke arah pemberian ruang gerak, mengoordinasikan, dan memfasilitasi operasi sekolah. Dinas Diknas harus melengkapi usaha-usaha sekolah seperti telah disebutkan, tanggung jawab Dinas Diknas terutama terfokus pada hal-hal seperti berikut:

- a. Mempunyai standar yang tinggi, relevan, berorientasi ke depan, dan lintas disiplin yang tinggi bagi kegiatan pembelajaran siswa di seluruh sekolah;
- b. Memiliki kepemimpinan yang mendukung bagi terwujudnya program kurikuler, pembelajaran, dan penilaian untuk mencapai standar belajar;
- c. Mendesaian tujuan strategis dan merumuskan perencanaan untuk mendukung proses perbaikan prestasi belajar siswa;
- d. Memiliki sifat dan sikap kepemimpinan yang visioner, reflektif, terfokus, dan konsisten;
- e. Menjadi contoh dan mendukung tumbuhnya kreativitas, keragaman, keamanan, sikap saling menghargai, dan memanfaatkan lingkungan bagi terselenggaranya proses pendidikan dan pembelajaran;
- f. Membangun inisiatif untuk memperluas dukungan masyarakat di dalam mengalokasikan sumber-sumber daerah untuk keperluan sekolah;
- g. Mendukung dan memfasilitasi perbaikan yang terus-menerus dan kegiatan belajar dari seluruh staf;
- h. Menjamin akuntabilitas bagi terciptanya otonomi sekolah;
- i. Menciptakan keterkaitan atau jaringan kerja dengan masyarakat untuk meningkatkan kesuksesan siswa;
- j. Mendengar dan berkomunikasi dengan baik dengan sekolah dan masyarakat;
- k. Menunjukkan orientasi layanan yang baik dan optimal terhadap sekolah;
- l. Memberikan dukungan infrastruktur yang diperlukan untuk secara efektif mendukung operasi sekolah;

---

<sup>16</sup>. Veithzal Rivai, hal. 144-145.

- m. Menjamin bahwa pihak-pihak berkepentingan terorganisasikan secara efektif akan mampu “memproduk” sekolah yang efektif.<sup>17</sup>

Efektivitas dan efisiensi manajemen pendidikan dan pembelajaran yang ditandai dengan prestasi tinggi dari para lulusan merupakan inti dari tujuan MBS. Kepala dan seluruh staf sekolah, instansi terkait di atasnya, dan masyarakat, baik dalam kapasitas masing-masing maupun secara tim harus mampu menciptakan dinamika kerja demi pencapaian tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Proses kerja yang dinamis itu bersifat konstan dan tanpa akhir. Kesuksesan bukanlah status yang permanen dan keistimewaan bukanlah tujuan. Isu utamanya adalah bagaimana menggunakan umpan balik untuk meningkatkan mutu secara terus-menerus.

## **B. Pelaksanaan Komponen Manajemen Berbasis Sekolah**

### **1. Peranan Kepala Sekolah/Madrasah**

Peran dan fungsi kepemimpinan madrasah memberdayakan sekolah, Menurut Mulyasa, dalam rangkai penyelenggaraan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) kepala sekolah madrasah harus:

- a. Memiliki kemampuan berkolaborasi dengan guru-guru dan masyarakat sekitar.
- b. Memiliki pemahaman dan wawasan luas tentang teori pendidikan dan pembelajaran.
- c. Memiliki keterampilan untuk menganalisis situasi sekarang berdasarkan apa yang seharusnya serta mampu memperkirakan kejadian dimasa depan berdasarkan situasi sekarang.

---

<sup>17</sup>. Sudarwan Danim, hal. 185

- d. Memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi masalah dan kebutuhan yang berkaitan dengan efektifitas pendidikan disekolah.
- e. Mampu memanfaatkan berbagai peluang menjadikan arah baru untuk pendidikan.

Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan berfungsi mewujudkan hubungan manusiawi yang harmonis dalam rangka membina dan mengembangkan kerja sama antar personal, agar secara serempak seluruhnya bergerak kearah pencapaian tujuan sekolah melalui kesediaan melaksanakan tugas masing-masing secara efektif dan efisien. Sebagaimana dalam Firman Allah Q.S.

An-nisa Ayat 59:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اطِيعُوْا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلٰى الْاَمْرِ مِنْكُمْ  
فَاِنْ تَنٰزَعْتُمْ فِىْ شَيْءٍ فَرُدُّوْهُ اِلَى اللّٰهِ وَالرَّسُوْلِ اِنْ كُنْتُمْ تُوْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ  
وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذٰلِكَ خَيْرٌ وَّاَحْسَنُ تَاْوِيْلًا

Artinya: ‘Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al-Qur’an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.<sup>18</sup>

Sebagaimana Hadist Rasulullah SAW yang diriwayatkan Bukhari Muslim,

اللّٰهُ ۤاَنَّ مَسْئَلَهُمْ نَزَعَ بِمَا لَكَ عَنْ عَبْدِ اللّٰهِ ۤاَنَّ دِيْنَارٍ عَنْ عَبْدِ اللّٰهِ ۤاَنَّ بِنِ عُمَرَ ۤاَنَّ  
صَدَّقَ اللّٰهُ رَعِيَّتِيْهِ وَسَلَامَ قَالَ اَلَا كَلُّكُمْ رَاعٍ وَكَلُّكُمْ مَسْئُوْلٌ عَنْ رَعِيَّتِيْهِ  
يُرُّ الَّذِيْ عَلٰى الْاَنْدَاسِ رَاعٍ عَلَيْهِمْ وَهُوَ مَسْئُوْلٌ عَنْهُمْ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلٰى اَهْلِ  
بَيْتِيْهِ وَهُنْتُمْ سُوْءُوْلَةٌ رَعَاةُ رَاعِيَّةٍ عَلٰى بَيْتِ بَعْلِهَا وَهُوَ لَهَا مَسْئُوْلَةٌ عَنْهُمْ  
عَلٰى مَا لِيْ بِبَيْتِيْهِ وَرَاعٍ هُوَ مَسْئُوْلٌ عَنْهُ فَكَلُّكُمْ رَاعٍ وَكَلُّكُمْ مَسْئُوْلٌ عَنْ رَعِيَّتِيْهِ

<sup>18</sup>. Q.S An-Nisa: 59, Departemen Agama RI, Al-Quran dan terjemahan, Jakarta, Putra Mediatama Press.

Artinya : Telah menceritakan kepada kami [Abdullah bin Maslamah], dari [Malik] dari [Abdullah bin Dinar], dari [Abdullah bin Umar] bahwa Rasulullah shallallahu ‘alaihi wasallam berkata: Ketahuilah bahwa setiap kalian adalah pemimpin, dari setiap pemimpin yang bertanggung jawab atas apa yang dipimpinnya, seorang imam adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggung jawaban atas apa yang dipimpinnya. Seorang suami adalah pemimpin bagi keluarganya dan bertanggung jawab atas apa yang dipimpinnya, seorang istri adalah pemimpin di dalam urusan rumah tangganya, dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya, seorang pelan (pembantu) adalah pemimpin atas harta tuannya dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya. (HR.Bukhari-Muslim)<sup>19</sup>

Wahjosumidjo, menyatakan bahwa kepala sekolah dalam menggerakkan kehidupan sekolah untuk mencapai tujuan, ada dua hal yang perlu diperhatikan yaitu:

- a. Kepala sekolah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah.
- b. Kepala sekolah harus memahami tugas dan fungsi mereka demi keberhasilan sekolah, serta memiliki kepedulian kepada staf dan siswa.

Departemen pendidikan dan kebudayaan menguraikan tugas-tugas kepala sekolah berdasarkan fungsinya yaitu sebagai; *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator*.<sup>20</sup>

## 2. Peranan Komite

Pembentukan komite sekolah badan mandiri yang memiliki kewajiban membantu sekolah, terutama dalam hal pendanaan sekolah, pada dasarnya mengurangi beban kepala sekolah dalam memenuhi kebutuhannya. Tidak ada alasan bagi sekolah terutama sekolah berstatus negeri untuk tidak menerapkan manajemen pendidikan berbasis sekolah sebagai bagian dari proses menuju demokratisasi pendidikan.

Komite sekolah bukanlah hanya sebagai pelengkap dalam organisasi sekolah. Komite sekolah bersifat komplementer untuk mendukung kinerja sekolah. Ditenggarai selama ini, bahwa karena tidak adanya komite sekolah yang

---

<sup>19</sup>. Imam Nawawi, (1999), *Terjemah Riyadhus Shalihin, Jilid I*, Jakarta: Pustaka Amani, hal 603

<sup>20</sup>. Abu Bakar M. Luddin, (2009), *Bimbingan dan Konseling*, Bandung: Ciptapustaka, hal. 84.

menyebabkan sekolah tidak mampu mengidentifikasi kebutuhan sekolah dan kebutuhan masyarakat dan akbitnya, sekolah tidak memiliki sifat transparan dan akuntabilitas dalam operasional manajemennya.

Padahal perlu untuk diketahui bahwa salah satu tujuan komite sekolah berdasarkan Kepmendiknas No. 044/U/2002 tanggal 2 April 2002, adalah menciptakan suasana dan kondisi transparan, akuntabel, dan demokratis dalam penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan yang bermutu disatuan pendidikan.<sup>21</sup>

Format kelembagaan komite/dewan sekolah diarahkan kepada hal-hal seperti berikut:

- a. Mewadahi dan meningkatkan peranserta para *stakeholders* pendidikan di tingkat sekolah dalam merumuskan dan menetapkan berbagai kebijakan pengelolaan sekolah, pengembangan program sekolah, monitoring pelaksanaan kegiatan pendidikan sekolah, dan pertanggung jawaban mutu pendidikan sekolah secara demokratis dan transparan;
- b. Mewadahi dan meningkatkan peranserta para *stakeholders* pendidikan di tingkat sekolah dalam memecahkan masalah-masalah pendidikan yang dihadapi sekolah, dan membantu pemerintah memonitoring pengelolaan pendidikan di sekolah;
- c. Memfasilitasi upaya peningkatan kinerja dan *profesionalisme* kepala sekolah, guru, dan staf lain yang terlibat dalam proses pendidikan anak sekolah sesuai dengan visi, misi, dan tujuan yang hendak dicapai oleh sekolah;
- d. Menyediakan berbagai fasilitas yang dibutuhkan sekolah dalam upaya meningkatkan proses belajar mengajar, pengadaan dan pemeliharaan fasilitas pendukung belajar yang baik, pengadaan dan pemeliharaan fasilitas sekolah yang baik, dan peningkatan kualitas staf yang sesuai dengan kebutuhan sekolah;
- e. Mengembangkan dan menetapkan program kurikulum efektif yang sesuai dengan kebutuhan anak dan masyarakat, kebutuhan dan tuntutan global, serta berbagai inovasi yang mendukung peningkatan kualitas pendidikan di sekolah;
- f. Memfasilitasi dan mengontrol penerapan sistem manajemen sekolah yang transparan dan demokratis dalam pendayagunaan berbagai sumber daya yang tersedia sesuai dengan prioritas kebutuhan

---

<sup>21</sup>. Amiruddin Siahaan, dkk. Hal. 70.

pelaksanaan program sekolah dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.<sup>22</sup>

Komite sekolah adalah badan mandiri yang mewadahi peran serta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan di satuan pendidikan, baik pada pendidikan pra sekolah, jalur pendidikan sekolah maupun jalur pendidikan luar sekolah.

Komite sekolah merupakan suatu lembaga nonprofit dan nonpolitis, dibentuk berdasarkan musyawarah yang demokratis oleh para *stakeholders* pendidikan pada tingkat satuan pendidikan sebagai representasi dari berbagai unsur yang bertanggung jawab terhadap peningkatan proses dan hasil pendidikan. Komite sekolah merupakan badan yang bersifat mandiri, tidak mempunyai hubungan hierarkis dengan sekolah maupun lembaga pemerintah lainnya. Komite sekolah dan memiliki kemandirian masing-masing tetapi tetap sebagai mitra yang harus saling bekerja sama sejalan dengan konsep manajemen berbasis sekolah.

### **3. Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran**

Manajemen kurikulum dan pembelajaran berbasis sekolah adalah pengaturan kurikulum dan pembelajaran yang meliputi kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi kurikulum dan pembelajaran di sekolah, dengan berpedoman pada prinsip-prinsip implementasi manajemen berbasis sekolah.

Ruang lingkup manajemen kurikulum dan pembelajaran berbasis sekolah meliputi:

---

<sup>22</sup>. Engkoswara dan Aan Komariah, (2015), *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, hal.298.

- 1) Implementasi kurikulum,
- 2) Penyusunan Kalender Pendidikan,
- 3) Pembagian tugas mengajar dan penyusunan jadwal mengajar,
- 4) Proses pembelajaran meliputi; perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, penilaian pembelajaran, analisis hasil penilaian, tindak lanjut hasil penilaian (program remedial dan pengayaan), dan pengawasan melalui supervisi pembelajaran.
- 5) Penyusunan peraturan akademik,
- 6) Penentuan beban belajar meliputi: sistem pembelajaran dan beban belajar,
- 7) Pemilihan strategi pembelajaran aktif kreatif, inovatif, efektif dan menyenangkan (PAIKEM).
- 8) Pengawasan dan evaluasi serta pelaporan.<sup>23</sup>

Manajer sekolah diharapkan dapat membimbing dan mengarahkan pengembangan kurikulum dan program pengajaran serta melakukan pengawasan dalam pelaksanaannya. Dalam proses pengembangan program sekolah, manajer hendaknya tidak membatasi diri pada pendidikan dalam arti sempit, ia harus menghubungkan program-program sekolah dengan seluruh kehidupan peserta didik dan kebutuhan lingkungan.

Untuk menjamin efektifitas pengembangan kurikulum dan program pengajaran dalam MBS, kepala sekolah sebagai pengelola program pengajaran bersama dengan guru-guru harus menjabarkan isi kurikulum secara lebih rinci dan operasional ke dalam program tahunan, catur wulan dan bulanan. Adapun program mingguan atau program satuan pelajaran, wajib dikembangkan guru sebelum melakukan kegiatan belajar-mengajar. Berikut diperinci beberapa prinsip yang harus diperhatikan.

1. Tujuan yang dikehendaki harus jelas, makin operasional tujuan, makin mudah terlihat dan makin tepat program-program yang dikembangkan untuk mencapai tujuan.
2. Program itu harus sederhana dan fleksibel.
3. Program-program yang disusun dan dikembangkan harus sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

---

<sup>23</sup>. Rusydi Ananda, dkk. Hal. 152

4. Program yang dikembangkan harus menyeluruh dan harus jelas pencapaiannya.
  5. Harus ada koordinasi antarkomponen pelaksana program di sekolah.<sup>24</sup>
- Dengan itu, perlu dilakukan pembagian tugas guru, penyusunan kalender

pendidikan dan jadwal pelajaran, pembagian waktu yang digunakan, penetapan pelaksanaan evaluasi belajar, penetapan penilaian, penetapan norma kenaikan kelas, pencatatan kemajuan belajar peserta didik, serta peningkatan perbaikan pengajaran serta pengisian waktu jam kosong.

#### **4. Manajemen Keuangan dan Pembiayaan**

Manajemen keuangan dan pembiayaan berbasis sekolah adalah pengaturan pembiayaan yang meliputi kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi program kegiatan pembiayaan di sekolah, dengan berpedoman pada prinsip-prinsip implementasi manajemen berbasis sekolah.

Manajemen keuangan dan pembiayaan ini merupakan hal yang sensitif dibandingkan dengan manajemen bidang yang lainnya. Itulah sebabnya, maka manajemen bidang ini memerlukan tingkat keterbukaan dan akuntabilitas yang tinggi, khususnya tentang asal uang diperoleh dan penggunaannya.

Dalam pelaksanaan program bidang keuangan dan pembiayaan, Pemerintah telah menetapkan beberapa standar pengelolaan sebagai berikut.

1. Sekolah/madrasah menyusun pedoman pengelolaan biaya investasi dan operasional yang mengacu pada standar pembiayaan.
2. Pedoman pengelolaan biaya investasi dan operasional sekolah/madrasah mengatur:
  - a. Sumber pemasukan, pengeluaran dan jumlah dana yang dikelola;
  - b. Penyusunan dan pencairan anggaran, serta penggalangan dana di luar dana investasi dan operasional.

---

<sup>24</sup>. E.Mulyasa, hal. 41-42.



- c. Kewenangan dan tanggungjawab kepala sekolah/madrasah dalam membebankan anggaran pendidikan sesuai dengan peruntukannya;
  - d. Pembukuan semua penerimaan dan pengeluaran serta penggunaan anggaran, untuk dilaporkan kepada komite sekolah/madrasah, serta institusi di atasnya.
3. Pedoman pengelolaan biaya investasi dan operasional sekolah/madrasah diputuskan oleh komite sekolah/madrasah dan ditetapkan oleh kepala sekolah/madrasah serta mendapatkan persetujuan dan institusi di atasnya.
  4. Pedoman pengelolaan biaya investasi dan operasional sekolah/madrasah disosialisasikan kepada seluruh warga sekolah/madrasah untuk menjamin tercapainya pengelolaan dana secara transparan dan akuntabel.<sup>25</sup>

Pedoman pengelolaan biaya investasi dan operasional sekolah diputuskan oleh komite sekolah dan ditetapkan oleh kepala sekolah serta mendapatkan persetujuan dari institusi di atasnya. Pedoman pengelolaan biaya investasi dan operasional sekolah disosialisasikan kepada seluruh warga sekolah untuk menjamin tercapainya pengelolaan dana secara transparan dan akuntabel.

## **5. Manajemen Sarana dan Prasarana**

Manajemen sarana dan prasarana berbasis sekolah adalah pengaturan sarana dan prasarana yang meliputi kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi program kegiatan sarana dan prasarana di sekolah, dengan berpedoman pada prinsip-prinsip implementasi manajemen berbasis sekolah.

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar-mengajar. Adapun yang dimaksud dengan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau

---

<sup>25</sup>. Suparlan. Hal. 84.

pengajaran, tetapi jika dimanfaatkan secara langsung untuk proses belajar-mengajar.

Berkenaan dengan manajemen sarana dan prasarana, pemerintah memberikan acuan tentang pelaksanaan dalam bidang sarana dan prasarana pendidikan sebagai berikut.

1. Sekolah/madrasah menetapkan kebijakan program secara tertulis mengenai pengelolaan sarana dan prasarana.
2. Program pengelolaan sarana dan prasarana mengacu pada standar sarana dan prasarana dalam hal:
  - a. Merencanakan, memahami dan mendayagunakan sarana dan prasarana pendidikan;
  - b. Mengevaluasi dan melakukan pemeliharaan sarana dan prasarana agar tetap berfungsi mendukung proses pendidikan;
  - c. Melengkapi fasilitas pembelajaran pada setiap tingkat kelas di sekolah/madrasah;
  - d. Menyusun skala prioritas pengembangan fasilitas pendidikan sesuai dengan tujuan pendidikan dan kurikulum masing-masing tingkat;
  - e. Pemeliharaan semua fasilitas fisik dan peralatan dengan memperhatikan kesehatan dan keamanan lingkungan.
3. Seluruh program pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan di sosialisasikan kepada pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik.
4. Pengelolaan sarana prasarana sekolah/madrasah:
  - a. Direncanakan secara sistematis agar selaras dengan pertumbuhan kegiatan akademik dengan mengacu standar sarana dan prasarana;
  - b. Dituangkan dalam rencana pokok (*master plan*) yang meliputi gedung dan laboratorium serta pengembangannya.
5. Pengelolaan perpustakaan sekolah/madrasah perlu:
  - a. Menyediakan petunjuk pelaksanaan operasional peminjaman buku dan bahan pustaka lainnya;
  - b. Merencanakan fasilitas peminjaman buku dan bahan pustaka lainnya sesuai dengan kebutuhan peserta didik dan pendidik;
  - c. Membuka pelayanan minimal enam jam sehari pada hari kerja;
  - d. Melengkapi fasilitas peminjaman antar perpustakaan, baik internal maupun eksternal;
  - e. Menyediakan pelayanan peminjaman dengan perpustakaan dari sekolah/madrasah lain baik negeri maupun swasta.
6. Pengelolaan laboratorium dikembangkan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta dilengkapi dengan manual yang jelas sehingga tidak terjadi kekeliruan yang dapat menimbulkan kerusakan.

7. Pengelolaan fasilitas fisik untuk kegiatan ekstrakurikuler disesuaikan dengan perkembangan kegiatan ekstrakurikuler peserta didik dan mengacu pada standar sarana dan prasarana.<sup>26</sup>

## **6. Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat.**

Sekolah melibatkan warga dan masyarakat pendukung sekolah dalam mengelola pendidikan. Warga sekolah dilibatkan dalam pengelolaan akademik. Masyarakat pendukung sekolah dilibatkan dalam pengelolaan non-akademik. Keterlibatan peranserta warga sekolah dan masyarakat dalam pengelolaan dibatasi pada kegiatan tertentu yang ditetapkan.

Hubungan sekolah dengan masyarakat bertujuan antara lain untuk (1) memajukan kualitas pembelajaran, dan pertumbuhan anak; (2) memperkokoh tujuan serta meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat; dan (3) menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan sekolah.<sup>27</sup>

Untuk merealisasikan hal tersebut banyak cara yang bisa dilakukan oleh sekolah dalam menarik simpati masyarakat terhadap sekolah dan menjalin hubungan yang harmonis antara sekolah-masyarakat. Kepala sekolah dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan meningkatkan hubungan kerja sama yang baik antara sekolah dan masyarakat guna mewujudkan sekolah yang efektif dan efisien. Hubungan yang harmonis ini akan membentuk:

1. Saling pengertian antara sekolah, orang tua, masyarakat, dan lembaga-lembaga lain yang ada di masyarakat, termasuk dunia kerja;
2. Saling membantu antara sekolah dan masyarakat karena mengetahui manfaat, arti dan pentingnya peranan masing-masing;
3. Kerja sama yang erat antara sekolah dengan berbagai pihak yang ada di masyarakat dan mereka ikut bertanggungjawab atas suksesnya pendidikan di sekolah.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup>. *Ibid*, hal. 83-84.

<sup>27</sup>. E. Mulyasa, hal. 50.

<sup>28</sup>. *Ibid*, hal. 51.

## **7. 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.

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.

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

### **C. Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan yang Efektif dalam MBS**

#### **1. Kompetensi Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Konsep standar kualifikasi dan kompetensi kepala sekolah ini telah disampaikan pada sejumlah forum yang diikuti oleh pejabat dinas pendidikan provinsi dan kabupaten/kota, kepala sekolah, pengawas, dan guru melalui (1) lokakarya penghargaan dan perlindungan tenaga kependidikan yang dilaksanakan oleh Direktorat Tenaga Kependidikan di berbagai provinsi; dan (2) pelatihan *managerial skills* yang dilaksanakan oleh Direktorat Tenaga Kependidikan pada lima angkatan di berbagai provinsi. Kualitas dan produktifitas pemimpin harus mampu memperlihatkan perbuatan profesional yang bermutu.

Kepemimpinan bukanlah serangkaian kompetensi yang dibuat oleh seseorang, melainkan pendekatan atau cara dengan manusia dalam suatu organisasi

untuk menyelesaikan tugas bersama dan tanggung jawab bersama. Kemampuan memahami kondisi yang demikian ini bagi kepala sekolah amat penting artinya, yaitu kemampuan melihat secara tajam apa yang dapat dilakukan untuk memperbaiki pelaksanaan pendidikan di sekolah. Hoy dan Miskel menegaskan bahwa kepala sekolah yang efektif adalah kepala sekolah yang memiliki kompetensi yang dipersyaratkan dan berusaha memanfaatkan kompetensinya untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya bagi keefektifan sekolah.<sup>29</sup>

Semua kompetensi dan indikator yang signifikan diperlukan oleh kepala sekolah, kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Umumnya pemimpin menyadari bahwa mengembangkan, memelihara keputusan, dan moril staf yang tinggi adalah penting. UU No. 14 tahun 2005 pasal 10 ayat (1) menyatakan kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi. Kompetensi guru ini menjadi dasar dari kompetensi kepala sekolah.

## **2. Delegasi Wewenang bagi Kepemimpinan yang Sukses dan Kepemimpinan yang Efektif**

Delegasi wewenang adalah pelimpahan atau pemberian otoritas dan tanggung jawab dari pimpinan atau kesatuan organisasi kepada seseorang atau kesatuan organisasi lain untuk melakukan aktivitas tertentu. Hal ini didasarkan bahwa pada esensinya hampir tidak ada seorang manajer yang dapat secara pribadi menyelesaikan secara penuh menyelesaikan seluruh tugas organisasi.

---

<sup>29</sup>. Syaiful Sagala, hal. 125.

Dengan demikian, terlihat betapa pentingnya delegasi wewenang oleh manajer kepada bawahan demi efisiensi fungsi setiap organisasi.

Kepemimpinan yang sukses berusaha bagaimana menguasai para bawahan secara individu maupun kelompok. Sebaliknya, kepemimpinan yang efektif melukiskan kondisi internal atau predisposisi bawahan secara individu atau kelompok. Oleh karena itu, sikap dan perilaku tersebut alamiah. Manajer yang hanya tertarik pada kesuksesan, cenderung pada otoritas dan posisi. Berbeda halnya dengan manajer yang efektif, mereka selain berpegang pada otoritas dan posisi pribadi juga ditandai oleh penyelesaian yang lebih umum.

Pada dasarnya pelimpahan wewenang dan tanggung jawab, baik bagi manajer yang sukses maupun manajer yang efektif didasarkan atas prinsip-prinsip sebagai berikut.

1. Agar organisasi dapat menggunakan sumber dayanya secara efisien, tanggung jawab atas tugas yang detail yang dilimpahkan kepada hierarki organisasi yang paling bawah yang mempunyai kemampuan dan informasi yang cukup untuk pelaksanaan tugas tersebut secara kompeten. Dampak yang diharapkan atas konsep ini adalah agar setiap individu dalam organisasi dapat melaksanakan tugas secara efektif, ia harus dilimpahi wewenang dan tanggung jawab untuk melakukan hal itu.
2. Agar delegasi wewenang dan tanggung jawab berlangsung secara efektif, para anggota organisasi harus tahu eksistensi mereka dalam suatu rantai komando. Prinsip ini mempertegas bahwa dalam suatu organisasi harus terdapat suatu garis wewenang dan tanggung jawab yang jelas dan kronologis dari hierarki yang paling tinggi sampai pada hierarki yang paling rendah.
3. Agar delegasi wewenang dan tanggung jawab berlangsung secara efektif, setiap anggota organisasi harus melapor hanya kepada satu atasan. Melapor kepada lebih dari satu atasan mendorong individu untuk menghindari tanggung jawab karena dengan mudah individu tersebut menyalahkan kinerjanya yang rendah dengan alasan bahwa dengan beberapa atasan berarti ia harus mengoperasikan beberapa pekerjaan yang diberikan kepadanya.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup>. B. Siswanto, (2011), *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara. Hal. 164.

Apanila ketiga prinsip dalam delegasi wewenang dan tanggung jawab di atas benar-benar diaplikasikan oleh manajer, terdapat beberapa manfaat yang dapat diperolehnya yang berakibat langsung terhadap organisasinya maupun kepada manajer yang selalu siap mengaplikasikan kepemimpinannya.

Dampak yang diperoleh atas delegasi yang efektif tersebut meliputi hal-hal berikut.

1. Semakin banyak tugas yang didelegasikan oleh manajer kepada bawahannya, semakin besar peluang baginya untuk mencari dan menerima tanggung jawab yang lebih besar dari manajer pada hierarki di atasnya.
2. Delegasi seringkali memungkinkan yang lebih baik karena para bawahan yang dekat dengan garis tembak cenderung memiliki suatu pandangan yang lebih jelas mengenai fakta.
3. Seringkali delegasi yang dilakukan manajer secara efektif dapat memperlancar pengambilan keputusan.
4. Delegasi menyebabkan bawahan untuk menerima tanggung jawab dan membuat pertimbangan sendiri.<sup>31</sup>

### **3. Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan**

Ada beberapa fokus dimensi praktik kepemimpinan yang akan dijelaskan dalam kajian ini sebagai pendalaman model perilaku kepemimpinan. Perilaku kepemimpinan merupakan aktivitas yang selalu berorientasi tujuan mencakup aktivitas mengambil keputusan menyusun sasaran, komunikasi interpersonal, perilaku keteladanan, memberi imbalan dan hukuman yang ditampilkan pemimpin untuk mempengaruhi anggota melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan.

Proses pengambilan keputusan mencakup, mengenali masalah, menganalisis masalah, mengembangkan alternatif, memutuskan solusi terbaik dan melaksanakan keputusan kedalam tindakan efektif.

---

<sup>31</sup>. *Ibid*, hal. 164.

Proses kepemimpinan di dalamnya melekat wewenang dan tanggung jawab menyusun program kerja, melaksanakan dan mengevaluasi dengan mengarahkan personil sekolah dalam melakukan program sekolah. Dijelaskan Morphet, pimpinan setiap organisasi harus mempermudah proses pengambilan keputusan dan komunikasi keputusan terhadap semua anggota organisasi serta masyarakat untuk mendapat dukungan pelaksanaan keputusan.<sup>32</sup>

#### **4. Gaya Pengambilan Keputusan Manajemen**

Faktor penting dalam proses pengambilan keputusan adalah permasalahan yang harus dihadapi. Dalam kehidupan organisasi mutlak diperlukan kemampuan untuk melihat, mengenal, dan mengidentifikasi permasalahan. Banyak hal dapat dikatakan permasalahan, dipandang dari segi pengambilan keputusan, manakala pihak tertentu khususnya manajer memiliki tujuan yang jelas dan yang sedang diusahakan relisasinya.

Manajer dalam pengambilan keputusan dapat berperan dalam berbagai macam gaya. Pada beberapa organisasi seringkali terdapat variasi gaya pengambilan keputusan manajemen antara satu manajer dengan manajer lain. Gaya manajer dalam mengambil keputusan akan banyak diwarnai oleh beberapa hal seperti latar belakang pengetahuan, perilaku, pengalaman, dan sejenisnya.

Secara umum gaya pengambilan keputusan yang dimaksud adalah sebagai berikut.

1. Manajer mengambil keputusan sendiri menggunakan masukan informasi yang tersedia pada waktu tertentu.
2. Manajer memperoleh informasi yang diperlukan dari para bawahan dan kemudian menetapkan keputusan yang dipandang relevan. Peran

---

<sup>32</sup>. Syafaruddin & Asrul, (2015), *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Citapustaka Media, hal. 73.



- yang dimainkan oleh orang lain adalah lebih, dalam hal informasi yang diperlukan kepada manajer daripada rumusan atau penilaian alternatif.
3. Manajer membicarakan permasalahan yang dihadapi organisasi dengan para bawahan secara individual dan mendapatkan gagasan dan saran-saran tanpa melibatkan para bawahan sebagai suatu kelompok. Kemudian manajer mengambil keputusan yang dapat atau tidak dapat mencerminkan masukan atau intuisi maupun aspirasi para bawahan.
  4. Manajer membicarakan situasi keperluan dengan para bawahan sebagai suatu kelompok dan mengumpulkan gagasan dan saran para bawahan tersebut dalam suatu konferensi atau pertemuan kelompok. Keputusan yang diambil dapat atau tidak mencerminkan masukan intuisi dan aspirasi para bawahan.
  5. Manajer membicarakan situasi keputusan dengan para bawahan sebagai suatu kelompok dan kelompok menyusun serta menilai alternatif. Manajer tidak bermaksud untuk memengaruhi para bawahan dan berkeinginan untuk menerima implementasi serta merealisasikan setiap keputusan hasil musyawarah bersama.<sup>33</sup>

#### **D. Penelitian yang Relevan**

Penelitian tentang implementasi MBS sampai sekarang bisa dikatakan cukup banyak. Dalam penelitian ada beberapa penelitian yang relevan untuk mendukung penelitian ini, antara lain:

1. ABDULLOH HADZIQ (2016) “Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (School Based Management) dalam Mewujudkan sekolah efektif (studi kasus di MTs Sabilil Muttaqin NU Jepang Mejobo Kudus”. Penelitian ini menitik beratkan kepada keefektifan sekolah dalam manajemen berbasis sekolah untuk beberapa manfaat yang akan diperoleh pada madrasah baik dan mampu dalam mewujudkan madrasah yang efektif. Penelitian ini fokus kepada komponen-komponen dari madrasah itu sendiri, mulai dari fungsi manajemen SDM, sarana dan prasarana, manajemen hubungan masyarakat, manajemen kesiswaan, manajemen hubungan masyarakat, manajemen kurikulum dan pembelajaran, dan

---

<sup>33</sup>. B. Siswanto, hal. 178-179.

manajemen lainnya yang dapat menunjang keberhasilan pendidikan semua yang berjalan dengan efektif sehingga dapat diterima di masyarakat.

Adapun hasil dari penelitian ini 1) Implementasi MBS di MTs Sabilul NU Jepang Mejobo Kudus berjalan dengan baik, ini di tunjukkan dengan berjalannya semua komponen di madrasah dengan sukses, mulai dari fungsi manajemen sumber daya manusiannya (tenaga pendidik dan kependidikan), manajemen sarana dan prasarana, dan manajemen lainnya yang dapat menunjang keberhasilan pendidikan semua berjalan dengan sukses. 2) Efektifitas madrasah di MTs Sabilul NU Jepang Mejobo Kudus dapat tercapai dengan sukses, dengan beberapa indikator, yaitu dalam hal layanan yang di berikan pihak pimpinan dn guru berjalan dengan baik, memiliki akhlak yang baik denan indikator para output MTs Sabilul NU Jepang Mejobo Kudus dapat diterima di masyarakat sebagai bagian dari warga yang baik, tingkat ketidakhadiran pada saat di madrasah juga rendah, tingkat pelanggaran madrasah juga rendah, pada saat bertemu dengan guru selalu mengucapkan salam, dan saling menghormati dengan sesama siswa. 3) Implementasi MBS di MTs Sabilul NU Jepang Mejobo Kudus bagi pengembangan program studi PAI Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Kudus berjalan dengan baik, terbukti adanya jalinan para alumni STAIN Kudus yang menjadi tenaga pendidik dapat bekerjasama dengan STAIN Kudus terutama dalam pengembangan pendidikan melalui workshop, seminar, pendidikan dan pelatihan dan kegiatan sejenisnya.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup>. Abdulloh Hadziq, *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (School Based Management) dalam mewujudkan sekolah efektif (studi kasus di Mts Nu Sabilul Muttaqin Jepang Mejobo Kudus*, [Jounal.Stainkudus.ac.id]. Diakses Hari Senin, 19 Februari 2018. Jam 16:07 WIB.

2. HUSNI SABIL (2014) “Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMPN 11 Kota Jambi”. Penelitian ini menitik beratkan kepada beberapa manfaat yang akan diperoleh jika Manajemen Berbasis sekolah di implementasikan sehingga diharapkan dapat mendorong profesionalisme guru dan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan di sekolah tersebut. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui prinsip-prinsip dan karakteristik MBS yang diimplementasikan di SMPN 11 Kota Jambi. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey dengan tingkat eksplansi penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif ini untuk mengetahui nilai variabel lain.

Berdasarkan hasil akhir dari penelitian lapangandi atas dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan MBS di SMPN 11 Kota Jambi sudah sesuai. Artinya penerapan MBS telah sesuai dengan teori-teori yang berlaku, khususnya MPMBS yang sedang diterapkan di Indonesia.

Sedangkan kalau dilihat dari masing-masing indikator, implementasi prinsip-prinsip MBS sudah bisa sesuai dengan apa seharusnya. Namun pada beberapa subindikator terdapat kadar implementasi yang masih rendah, yaitu : 1) Keterbukaan manajemen, 2) Kewenangan dan Kemandirian, 3) Fleksibilitas pengelolaan, 4) Kekuasaan dan informasi, 5) Kewenangan mengelola keuangan.

Sebaliknya yang memiliki kadar implementasi yang tergolong tinggi adalah : 1) Kewenangan mngembangkan tujuan pembelajaran serta strategi yang efektif, 2) Output yang diharapkan dari proses pembelajaran,

3) Kewenangan mengembangkan kurikulum muatan lokal, 4) penyelenggaraan proses belajar-mengajar.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> . Husni Sabil, *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMPN 11 Kota Jambi*, [<https://online-journal.unja.ac.id>]. Diakses hari Senin, 19 Februari 2018. Jam 15.26 WIB.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis dan Pendekatan Metode**

Jenis penelitian yang digunakan untuk mengetahui Implementasi Model Manajemen Berbasis Sekolah di MTs Swasta Nurul Amaliyah Tanjung Morawa adalah jenis penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif menurut Strauss dan Corbin adalah jenis penelitian yang temuan-temuannya tidak diperoleh melalui prosedur statistik atau bentuk hitungan lainnya.<sup>36</sup>

Penelitian kualitatif adalah penelitian ilmu-ilmu sosial yang mengumpulkan dan menganalisis data berupa kata-kata (lisan maupun tulisan) dan perbuatan-perbuatan manusia serta peneliti tidak diperoleh dan dengan demikian tidak menganalisis angka-angka.<sup>37</sup>

Pendekatan penelitian ini adalah pendekatan kualitatif naturalistik. Pemilihan metode ini didasarkan atas pertimbangan bahwa yang hendak dicari adalah data yang akan memberikan gambaran dan melukiskan realita sosial yang lebih kompleks sedemikian rupa menjadi yang konkrit. Situasi sosial yang sesuai konteks dilukiskan sampai pada penemuan makna perilaku para aktor yaitu Kepala Sekolah mengelola sekolah dalam era otonomi daerah.

Pendekatan ini merupakan suatu proses penelitian yang mengambil data-data secara deskriptif untuk menggambarkan isi data yang ada. Dalam penelitian ini adalah komite sekolah dalam pengembangan lembaga pendidikan. Penelitian ini mengungkapkan fakta berdasarkan data yang diperoleh dari kepala Madrasah,

---

<sup>36</sup>. Afrizal, (2014), *Metode Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Rajawali Pers, hal. 12.

<sup>37</sup>. *Ibid*, hal. 13.

Wakil Kepala Madrasah bidang Humas, Ketua Komite beserta sekretaris komite Madrasah Tsanawiyah Swasta Nurul Amaliyah Tanjung Morawa.

## **B. Latar Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa. MTsS Nurul Amaliyah ini terletak di Desa Dagang Kerawang, Kec. Tanjung Morawa, Kab. Deli Serdang. Adapun alasan peneliti memilih lokasi ini didasarkan atas pertimbangan kemudahan dalam akses memperoleh data dan juga penulis memfokuskan pada masalah yang akan diteliti.

## **C. Subjek Penelitian**

Untuk mendapatkan dan mengumpulkan data yang akurat dan yang diperlukan dalam kegiatan penelitian ini, maka peneliti menetapkan responden (pelaku) yang akan diteliti sebagai berikut:

1. Kepala Sekolah Madrasah Tsanawiyah Swasta Nurul Amaliyah Tanjung Morawa.
2. Wakil Kepala Sekolah bidang humas di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nurul Amaliyah Tanjung Morawa.
3. Ketua Komite dan Sekretaris komite Madrasah Tsanawiyah Swasta Nurul Amaliyah Tanjung Morawa.
4. Guru beserta staf di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nurul Amaliyah Tanjung Morawa.

## **D. Prosedur Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh data penelitian ini, maka teknik yang digunakan oleh peneliti sebagai berikut:

## 1. Teknik Observasi

Nasution menyatakan observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Para ilmuwan hanya dapat bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi. Data itu dikumpulkan dan sering dengan bantuan berbagai alat yang sangat canggih, sehingga benda-benda yang sangat kecil maupun benda yang sangat jauh dapat diobservasi dengan jelas.<sup>38</sup>

Teknik observasi digunakan untuk mengetahui secara langsung bagaimana Implementasi Model Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Tsanawiyah Nurul Amaliyah Tanjung Morawa. Peneliti akan mempersiapkan lembar observasi. Instrument yang digunakan dalam observasi yaitu : *tustel*/kamera (HP), lembar *fielnotes*(terlampir), alat tulis.

## 2. Teknik Wawancara

Wawancara adalah percakapan yang dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut.<sup>39</sup>

Wawancara yang digunakan untuk mengumpulkan data dari narasumber. Wawancara dilakukan dengan tujuan penggalan informasi tentang fokus penelitian.

Teknik wawancara yang peneliti gunakan disini adalah wawancara terstruktur dan tidak terstruktur. Data yang diambil dari wawancara ini adalah data mengenai bagaimana Implementasi Model Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Tsanawiyah Nurul Amaliyah Tanjung Morawa.

---

<sup>38</sup>. Sugiyono, (2015), *Metode Kombinasi (Mixed Methods)*, Bandung: Alfabeta, hal. 309.

<sup>39</sup>. Masganti Sitorus, (2011), *Metodologi Penelitian Pendidikan Islam*, Medan: IAIN PRESS, hal. 187.

Wawancara dilakukan dengan mengajukan sejumlah pertanyaan-pertanyaan terlebih dahulu disusun sedemikian rupa. Dalam wawancara ini yang menjadi sasaran wawancara adalah Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah dan Guru. Instrumen yang digunakan dalam wawancara yaitu lembar pedoman wawancara (terlampir), lembar *fieldnotes*, alat tulis, *recorder*, *tustel*/kamera (HP).

### 3. Studi Dokumentasi

Dokumen adalah salah satu metode pengumpulan data yang menggunakan dokumen sebagai sumber penelitian. Guba dan Lincoln mendefinisikan dokumen sebagai berikut: dokumen adalah setiap bahan tertulis ataupun flim, yang dipersiapkan karena adanya permintaan seorang penyidik.<sup>40</sup>

Studi dokumentasi yaitu mengadakan pengujian terhadap dokumen yang dianggap mendukung hasil penelitian. Analisis dokumen dilakukan untuk mengumpulkan data yang bersumber dari arsip dan dokumen, meliputi: Program Tahunan Kepala Madrasah, Buku Profil Madrasah, Data Guru, Data Siswa, Buku Kurikulum Madrasah, Kalender Pendidikan, Buku Pembagian Kerja, Buku Agenda Kepala Madrasah, Data Sarana dan Prasarana, Struktur Organisasi Sekolah, Struktur Organisasi Sekolah. Instrumen yang digunakan dalam dokumentasi yaitu *tustel*/kamera (HP), lembar blangko *checklist* dokumentasi (terlampir), *handycam*.

### E. Analisis Data

Setelah data dan informasi yang diperlukan terkumpul selanjutnya dianalisis dalam rangka menemukan makna temuan. Analisis data adalah proses

---

<sup>40</sup>. *Ibid*, hal. 197.



mengorganisasikan dan mngurut data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang diaranakan oleh data.

Menurut Miles dan Hiberman yang diterjemahkan oleh Rohidi analisis data merupakan proses menyusun atau mengolah data agar dapat di tafsirkan lebih lanjut. Dalam penelitian ini mengacu pada teori Miles dan Hiberman bahwa teknik analisis yang dipergunakan dalam penelitian adalah model analisis interaktif, yang terdiri dari tiga komponen pokok yaitu: reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.<sup>41</sup>

Analisis data dilakukan dalam suatu proses, proses berarti pelaksanaannya sudah mulai dilakukan sejak pengumpulan data dan dilakukan secara intensif, yakni sesudah meninggalkan lapangan, pekerjaan menganalisis data memerlukan usaha pemusatan perhatian dan pengarahannya tenaga fisik dan pikiran dari peneliti, dan selain menganalisis data peneliti juga perlu mendalami kepustakaan guna mengkonfirmasi atau menjustifikasikan teori baru yang barangkali ditemukan.

---

<sup>41</sup>. Syahrudin dan Salim, (2007), *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Ciptapustaka Media, hal. 147.

## F. Pemeriksaan atau Pengecekan Keabsahan Data

Untuk memeriksa keabsahan data yang diperoleh dalam penelitian ini digunakan teknik triangulasi. Adapun yang dimaksud dengan Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Di luar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.<sup>42</sup>

Untuk memperkuat keabsahan data hasil temuan dan untuk menjaga validitas penelitian, maka peneliti mengacu pada empat standar validasi yang disarankan oleh Lincoln dan Guba, yang terdiri dari: 1. Kresibilitas (*credibility*), 2. Keteralihan (*transferability*), 3. Ketergantungan (*dependability*), 4. Ketegasan (*confirmability*).<sup>43</sup>

### 1. Kredibilitas (*Credibility*)

Adapun usaha untuk membuat lebih terpercaya (*credible*) proses, interpretasi dan temuan dalam penelitian ini yaitu dengan cara : a) Keterikatan yang lama peneliti dengan yang diteliti dalam kegiatan memimpin yang dilaksanakan oleh pimpinan umum di MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa yaitu dilaksanakan dengan tidak tergesa-gesa sehingga pengumpulan data dan informasi tentang situasi sosial dan fokus penelitian akan diperoleh secara sempurna, b) Ketekunan pengamatan terhadap cara-cara pemimpin oleh pimpinan umum dalam pelaksanaan tugas dan kerjasama oleh para aktor-aktor dilokasi penelitian untuk memperoleh informasi yang terpercaya, c) melakukan triangulasi, yaitu informasi yang diperoleh dari beberapa sumber diperiksa silang dan antara

---

<sup>42</sup>. Lexy J. Moelong, (2014), *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, hal. 179.

<sup>43</sup>. Sayhrum dan Salim, hal. 165.

data wawancara dengan data pengamatan dan dokumen, d) mendiskusikan dengan teman sejawat yang tidak berperan serta dalam penelitian, sehingga penelitian akan mendapat masukan dari orang lain, e) Kecukupan referensi, f) Analisis kasus negatif.

## **2. Keteralihan (*Transferability*)**

Generalisasi penelitian kualitatif tidak mempersyaratkan asumsi-asumsi seperti rata-rata populasi dan rata-rata sampel atau asumsi kurva norma. Keteralihan memperhatikan kecocokan arti fungsi unsur-unsur yang terkandung dalam fenomena studi dan fenomena lain diluar lingkup studi. Cara yang ditempuh untuk menjamin ketarihan ini adalah dengan melakukan uraian rinci dari data teori, atau dari kasus ke kasus lain, sehingga pembaca dapat menerapkannya dalam konteks yang hampir sama.

## **3. Ketergantungan (*Dependability*)**

Dalam penelitian ini ketergantungan di bangun dari pengumpulan data dan analisis data lapangan serta saat penyajian data laporan penelitian. Dalam pengembangan desain keabsahan data di bangun dari pemilihan kasus dan fokus, melakukan orientasi lapangan dan pengembangan konseptual.

## **4. Ketegasan (*Confirmability*)**

Ketegasan akan lebih mudah diperoleh apabila dilengkapi dengan catatan pelaksanaan keseluruhan proses dan hasil penelitian, karena penelitian melakukan penelusuran audit, yakni dengan mengklasifikasikan data-data yang sudah diperoleh kemudian mempelajari lalu peneliti menuliskan laporan hasil penelitian.

## **BAB IV**

### **DESKRIPSI DATA DAN TEMUAN PENELITIAN**

#### **A. Temuan Umum Penelitian**

##### **1. Profil MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa**

Madrasah Nurul Amaliyah adalah salah satu diantara sekian banyak Madrasah yang ada di Kecamatan Tanjung Morawa dibangun diatas tanah yang pada waktu itu merupakan kawasan perkebunan HGU PTP IX yang terletak di Desa Dagang Kerawan Kecamatan Taanjung Morawa, dengan menggunakan lahan sekitar 5.000 M.

Yayasan pendidikan didirikan pada tahun 1997 dan pertama kali dibuka dua tingkat satuan pendidikan yaitu Tingkat Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah. Dan ternyata memang animo masyarakat sangat tinggi, terbukti dengan banyaknya orang tua yang mempercayakan pendidikan putra putri kedua tingkatan pendidikan tersebut.

Pada tingkatan Madrasah Tsanawiyah dengan kode madrasah: 253-MTsS. Nurul Amaliyah. Rayon: 09-Deli Serdang. Provinsi : 07-Sumatera Utara.

Secara yuridis formal maka berdirinya Yayasan Pendidikan Nurul Amaliyah telah memiliki landasan hukum yaitu akta notaris Jasmi Rifai, SH, Jl. Jenderal Sudirman No. 227 Sei Rampah No.2 tanggal 2 september 1997.

##### **2. Visi, Misi dan Tujuan MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa**

Visi Madrasah Tsanawiyah Swasta Nurul Amaliyah Tanjung Morawa, yaitu :

“ Terselenggaranya madrasah yang memiliki manajemen partisip, budaya inovatif dan prestatif dalam lingkungan asri dengan berpijak kepada Iman dan Taqwa”.

Misi Madrasah Tsanawiyah Swasta Nurul Amaliyah Tanjung Morawa, yaitu :

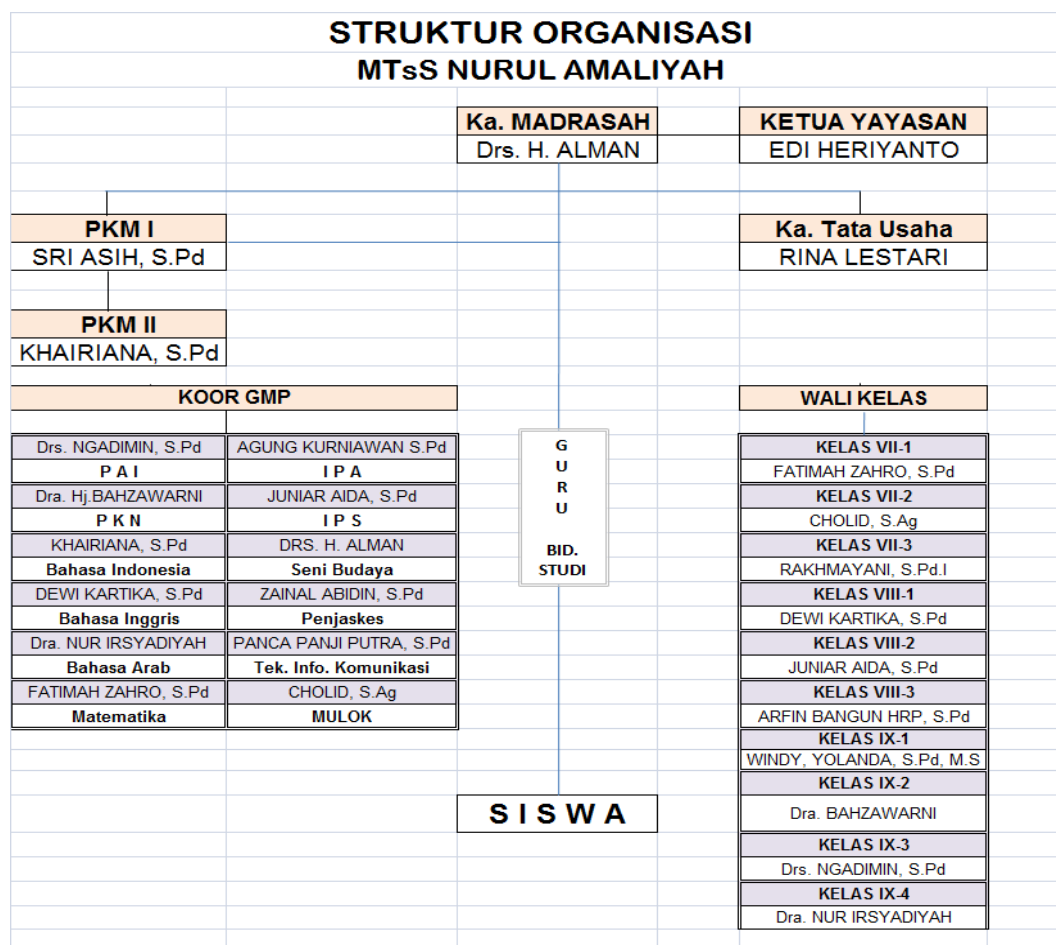
1. Mensosialisasikan dan menumbuhkan semangat keunggulan secara intensif kepada seluruh warga madrasah.
2. Menerapkan dan mengembangkan asas demokrasi.
3. Meningkatkan budaya inovatif tenaga pengajar dalam penggunaan berbagai variasi mengajar.
4. Membina melalui jalur-jalur pembinaan kesiswaan, kegiatan olahraga dan aspirasi seni atas dasar moral dan agama.
5. Menciptakan lingkungan madrasah yang nyaman, asri dan kondusif untuk belajar-mengajar.
6. Meningkatkan partisipasi masyarakat dalam proses pengembangan pendidikan.

Adapun tujuan dari Madrasah Tsanawiyah Swasta Nurul Amaliyah Tanjung Morawa, yaitu :

“Memberikan bekal pengetahuan dasar sebagai perluasan serta peningkatan pengetahuan agama dan keterampilan yang diperoleh di Madrasah Tsanawiyah untuk mengembangkan kehidupan sebagai pribadi muslim, anggota masyarakat dan warga Negara sesuai dengan tingkat perkembangan serta mempersiapkan mereka untuk mengikuti pendidikan menengah dan atau mempersiapkan mereka hidup dalam masyarakat.”

### 3. Struktur Organisasi MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa

Struktur organisasi tentu sangat penting keberadaannya di setiap organisasi termasuk sekolah, dengan adanya struktur organisasi maka akan mudah mengetahui hubungan antar tiap unit atau bagian yang ada di dalam lembaga sekolah, sehingga akan memudahkan dalam pembagian kerja dan tanggung jawabnya. Selain itu, struktur ini dimaksudkan agar memanfaatkan semua kemampuan sumber daya manusianya untuk mencapai tujuan yang sesuai dengan visi dan misi yang sudah ditetapkan. Berdasarkan hasil studi dokumentasi, berikut ini gambaran struktur organisasi yang dibentuk di MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa:



**Gambar 4.1 : Struktur Organisasi MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa**

**Sumber:** Dokumentasi Profil MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa

#### 4. Keadaan Siswa di MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa

Siswa atau anak didik dalam sistem pendidikan menempati posisi sebagai subjek dan objek pendidikan. oleh karenanya, keberadaan siswa dilingkungan sekolah haruslah diperhatikan. Keberhasilan siswa dalam pendidikan merupakan keberhasilan sekolah itu dalam tujuan lembaganya. Adapun keadaan siswa di MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa adalah sebagai berikut.

**Tabel 4.1 : Keadaan Siswa MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa T.P 2016/2017**

No	Keadaan Kelas Siswa	T.P 2016/2017			
		Jlh Rombel	Lk	Pr	Jlh
1	Kelas VII	3	55	55	110
2	Kelas VIII	4	61	82	143
3	Kelas IX	4	80	90	170
JUMLAH		11	196	227	423

**Tabel 4.2 : Keadaan Siswa MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa T.P 2017/2018**

No	Keadaan Kelas Siswa	T.P 2017/2018			
		Jlh Rombel	Lk	Pr	Jlh
1	Kelas VII	3	49	44	93
2	Kelas VIII	3	55	57	112

3	Kelas IX	4	60	81	141
JUMLAH		10	164	182	346

**Sumber Data:** Dokumentasi Tata Usaha MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa

### 5. Tenaga Pembina, Pengajar dan Staf Pegawai.

Guru merupakan salah satu unsur pendidikan dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar di suatu sekolah. Demi terjadinya proses belajar mengajar yang baik, sebab tugas seorang guru bukan hanya sebatas mengajar. Tetapi seorang guru juga harus bisa mendidik, melatih, membimbing siswa kearah tujuan yang ditetapkan. Guru melaksanakan kegiatan mengajar untuk mencapai tujuan pendidikan memiliki tanggungjawab yang sangat strategis sejak dari merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi kegiatan belajar mengajar di Madrasah Tsanawiyah Swasta Nurul Amaliyah Tanjung Morawa.

Tentang tenaga pembina, pengajar dan staf pegawai di Madrasah Tsanawiyah Nurul Amaliyah adalah para sarjana yang berpengalaman yaitu dari lulusan Universitas Negeri dan Swasta. Para pegawai berpendidikan minimal SLTA dan sebagian besar diantaranya berpendidikan sarjana.

Nama-nama tenaga pendidik dan pengajar tahun pelajaran 2017/2018 di Madrasah Tsanawiyah Nurul Amaliyah adalah sebagai berikut;

**Tabel 4.3 : Nama-nama Tenaga Pendidik dan Staf**

**Nama-nama Tenaga Pendidik dan Pengajar tahun pelajaran 2017/2018 di  
Madrasah Tsanawiyah swasta Nurul Amaliyah Tanjung Morawa**

No	Nama Lengkap Personal	L/P	Jabatan	Mata Pelajaran
1	Drs. H. Alman	L	Guru / Ka. Madrasah	Akidah Akhlak



2	Sriasih, S.Pd	P	Guru / Waka. Madrasah	IPA Terpadu
3	Khairiana, S.Pd	P	Guru / Waka. Madrasah	Bahasa Indonesia
4	Cholid, S.Ag	L	Guru	Al Qur'an Hadis
5	Drs. Ngadimin, S.Pd	L	Guru	Akidah Akhlak
6	Dra. Bahzawarni	P	Guru	PKn
7	Drs. Arfin Bangun Harahap	L	Guru	Matematika
8	Fatimah Zahro, S.Pd	P	Guru	Matematika
9	Juniar Aida, S.Pd	P	Guru	IPS Terpadu
10	Dra. Nur Irsyadiyah	P	Guru	Bahasa Arab
11	Dewi Kartika, S.Pd	P	Guru	Bahasa Inggris
12	Rakhmayani, S.PdI	P	Guru	SKI
13	Panca Panji Putra, S.Pd	L	Guru	TIK
14	Drs. Ahmad Tarmuzi	L	Guru	Pengembangan Diri
15	Ahmad Japar, S.Pd	L	Guru	IPS Terpadu
16	Sri Rahmadani, S.Pd	P	Guru	IPS Terpadu
17	Zainal Abidin, S.Pd	L	Guru	Penjaskes
18	Windy Yolanda, S.Pd, M.S	P	Guru	Bahasa Inggris
19	Agung Kurniawan, S.Pd	L	Guru	IPA Terpadu
20	Suciani, S.Pd	P	Guru	Bahasa

				Indonesia
21	Rina Lestari	P	TU	-
22	Ida Royani	P	Bendahara	-
23	Rani	P	Pustakawa	-
24	Sunarni	P	Pustakawan	-

#### **6. Sarana dan Fasilitas Penunjang Kegiatan Pendidikan Yayasan Nurul Amaliyah Tanjung Morawa**

Sesuai dengan kemampuan keuangan Yayasan Pendidikan Nurul Amaliyah – Tanjung Morawa, telah membangun sarana dan prasarana, sampai tahun pelajaran 2017-2018 yang terdiri dari:

**Tabel 4.4 : Sarana dan Prasarana Utama**

#### **Sarana dan Prasarana Utama**

<b>No</b>	<b>Nama Unit</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Keterangan</b>
1	Ruang Kelas	10 Unit	Baik
2	Ruang Kepala Madrasah	1 Unit	Baik
3	Ruang Guru	1 Unit	Baik
4	Ruang Tata Usaha	1 Unit	Baik
7	Laboratorium IPA	1 Unit	Baik
8	Lab. Komputer	1 Unit	Baik
11	Lab. Bahasa	1 Unit	Baik
12	Perpustakaan	1 Unit	Baik
13	UKS	1 Unit	Baik

14	Ruang Kesenian	1 Unit	Baik
15	Ruangan BK	1 Unit	Baik
16	AULA	1 Unit	Baik
18	Ruang Osis	1 Unit	Baik
19	Ruang Pramuka	1 Unit	Baik
20	Lapangan Serba guna	1 Unit	Baik
21	Masjid	1 Unit	Baik
22	Pos Satpam	1 Unit	Baik
3	Kantin	3 Unit	Baik

**Tabel 4.5 : Sarana dan Prasarana Pendukung**

#### **Sarana dan Prasarana Pendukung**

No	Nama Unit	Jlh/ Keadaan	Keterangan
1	Kamar Mandi/WC	6 Unit / Permanen	Baik
2	Tempat Wudhu	1 Unit	Baik
3	Pendingin Ruangan	50 Unit	Semua Ruangan Utama
4	In Focus	5 Unit	Baik
5	Bel Informasi	1 Unit	Baik

#### **B. Temuan Khusus Penelitian**

Penelitian ini diawali dengan permohonan izinn dari kepala sekolah dahulu, setelah mendapat izin dari kepala sekolah, peneliti langsung melakukan

observasi di setiap kelas, yang dilanjutkan dengan wawancara kepala sekolah, guru dan orangtua murid (komite).

Pembahasan dalam temuan ini khusus difokuskan pada hasil wawancara yang diperoleh di lapangan dari berbagai sumber informasi yang telah disebutkan diatas. Adapun hasil wawancara yang diperoleh diuraikan dalam beberapa tahap berdasarkan kepada topik permasalahan yaitu yang berhubungan dengan Implementasi Model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa.

### **1. Persepsi Kepala Madrasah Terhadap Implementasi Model Manajemen Berbasis Sekolah di MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa**

Kepala madrasah sebagai pelaksana segala kegiatan yang berkenaan dengan pendidikan, tentu beliau memiliki persepsi tentang MBS yang diterapkan di madrasah tempat beliau memimpin. Dalam hasil wawancara bersama Kepala MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa pada tanggal 10 April 2018 mengenai persepsi beliau tentang penerapan model manajemen berbasis sekolah, dengan semangat Kepala Madrasah menjelaskan:

‘Manajemen Berbasis Sekolah ini bagus, model manajemen ini memberikan keleluasaan pihak madrasah untuk berusaha mandiri dalam mengatur sistem manajemennya. Semua insan yang ada dimadrasah ikut memikirkan supaya madrasah ini maju, buka hanya pihak yayasan saja tetapi mulai dari saya (kepala madrasah) sampai guru dan juga staf-staf lainnya harus ikut serta dalam mengatur sekolah untuk menciptakan output yang berkualitas tentunya.’<sup>44</sup>

Hal senada disampaikan juga oleh guru mengenai penerapan model MBS di MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa, dengan menyebutkan bahwa:

---

<sup>44</sup>. Wawancara dengan Kepala Madrasah Pada Tanggal 10 April 2018 Pukul 09.20.

‘Guru harus mempunyai perhatian penuh terhadap Model Manajemen Berbasis Sekolah yang diterapkan di sekolah, dengan berbagai kemampuan dan keterampilan dalam menganalisis situasi sekarang yang terjadi di sekolah ini, berdasarkan apa yang seharusnya, guru harus mampu memperkirakan kejadian masa depan berdasarkan situasi tersebut, serta kemauan dan kemampuan untuk mengidentifikasi masalah dan kebutuhan yang berkaitan dengan efektifitas pendidikan di sekolah’<sup>45</sup>

## **2. Implementasi Model Manajemen Berbasis Sekolah di MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa**

Manajemen berbasis sekolah memberi peluang bagi kepala sekolah, guru dan peserta didik untuk melakukan inovasi dan improvisasi di sekolah, berkaitan dengan masalah kurikulum, pembelajaran, manajerial yang tumbuh dari aktivitas, kreativitas dan profesionalisme yang dimiliki. Pelibatan masyarakat dalam dewan sekolah di bawah monitoring pemerintah, mendorong sekolah untuk lebih terbuka, demokratis dan bertanggungjawab. Pemberian kebebasan yang lebih luas memberi kemungkinan kepada sekolah untuk dapat menemukan jati dirinya dalam membina peserta didik, guru, dan petugas lainnya yang ada di lingkungan sekitar.

### **a. Peranan Kepala Madrasah**

Implementasi manajemen berbasis sekolah menuntut dukungan tenaga kerja yang terampil dan berkualitas agar dapat membangkitkan motivasi kerja yang lebih produktif dan memberdayakan otoritas daerah setempat, serta mengefisienkan sistem dan menghilangkan birokrasi yang tumpang tindih. Oleh karena itu, dituntut kemandirian dan kreativitas sekolah dalam mengelola pendidikan dan pembelajaran dibalik otonomi yang dimilikinya. Sekolah juga harus mampu mencermati kebutuhan peserta didik yang bervariasi, keinginan staff yang berbeda, kondisi lingkungan yang beragam, harapan masyarakat yang

---

<sup>45</sup>. Wawancara dengan Guru Pada Tanggal 12 April 2018 Pukul 09.10.

menitipkan anaknya pada sekolah agar kelak bisa menjadi anak yang mandiri, serta tuntutan dunia kerja untuk memperoleh tenaga yang produktif, potensial dan berkualitas.

Ketika ingin mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah, tentu akan bersentuhan langsung dengan berbagai fungsi-fungsi manajemen yang berkaitan dengan MBS, sehingga implementasi MBS dapat berjalan dengan baik dan akan memudahkan bagi Kepala Madrasah mewujudkan MBS tersebut.

Dari hasil wawancara dan observasi yang telah dilakukan pada Kepala Madrasah dan para Guru, dalam mengimplementasikan MBS ini dengan menggunakan fungsi-fungsi manajemen. Pertama, yang dilakukan adalah perencanaan, dalam hal ini Kepala Madrasah MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa merencanakan dan menyusun program serta kegiatan dalam satu tahun atau yang disebut dengan program tahunan bersama para guru dan juga orang tua murid. Berikut hasil wawancaranya:

‘Manajemen berbasis sekolah ini kan tentunya kita tetap adanya kerjasama dengan pihak orang tua siswa, kemudian dengan komite sekolah dengan guru-guru dan pegawai semua dilibatkan bagaimana mengelola sekolah ini dengan baik. Dan sudah saatnya sekolah memiliki manajemen yang bukan hanya menunggu keputusan dari atas (yayasan) tetapi juga harus punya kearifan, kebijakan begitu. Dan kita yang tahu dan kita yang lebih tahu apa yang harus dilaksanakan disini tentunya dengan segala kelebihan dan kekurangannya.’<sup>46</sup>

Kedua, adalah pengorganisasian, dalam hal ini Kepala Madrasah mengelompokkan kegiatan-kegiatan yang telah disusun bersama dan membagi tugas-tugas yang akan dilaksanakan. Ketiga, adalah penggerakan, Kepala Madrasah menggerakkan para guru dan orangtua murid untuk menindaklanjuti

---

<sup>46</sup>. Wawancara dengan Kepala Madrasah Pada Tanggal 10 April 2018 Pukul 09.20.

program yang telah disusun agar dilaksanakan dengan baik. Kemudian yang keempat adalah pengawasan, Kepala Madrasah MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa melakukan pengawasan yang terdiri atas tiga tahap yaitu penentuan standar hasil kerja, pengukuran hasil pekerjaan dan koreksi terhadap penyimpangan yang mungkin terjadi.

Pelaksanaan program-program sekolah didukung oleh adanya kepemimpinan sekolah yang demokratis dan profesional. Kepala Madrasah dan guru-guru sebagai tenaga pelaksana inti program sekolah merupakan orang-orang yang memiliki kemampuan dan integritas profesional. Kepala Madrasah adalah manajer pendidikan profesional yang direkrut komite sekolah untuk mengelola segala kegiatan sekolah berdasarkan kebijakan yang ditetapkan. Guru-guru yang direkrut oleh sekolah adalah pendidik profesional dalam bidangnya masing-masing, sehingga mereka berkerja berdasarkan pola kinerja profesional yang disepakati bersama untuk memberi kemudahan dan mendukung keberhasilan pembelajaran peserta didik.

Kepala MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa adalah Bapak Drs. H. Alman, dalam melaksanakan berbagai tugasnya sebagai manajer dibantu oleh 19 orang Guru, 2 orang bertugas sebagai tenaga administrasi, dan 2 orang bertugas sebagai pustakawan.

Kepala Madrasah memberi kepercayaan kepada dewan guru pada awal tahun ajaran baru dan tutup ajaran. Pada awal tahun ajaran baru Kepala Madrasah membentuk panitia melalui rapat kecil yang dihadiri oleh guru dan orangtua murid, setelah pembentukan panitia tugas dan kewenangannya dilaksanakan sesuai dengan fungsinya. Begitu juga ketika menjelang akhir tahun, Kepala

Madrasah juga membentuk kepanitiaan yang kemudian panitia tersebut melaksanakan tugas beserta kewenangannya dan melaporkan hasilnya seperti penuturannya di bawah ini:

‘Bapak dalam menyusun baik awal tahun ajaran baru maupun tutup ajaran baru, adapun bentuknya yaitu melalui rapat kecil dengan guru-guru lalu dibentuk panitia, setelah pembentukan panitia tugas dan kewenangannya dilaksanakan sesuai dengan fungsinya serta melaporkan hasilnya.’

#### **b. Peranan Komite**

MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa mempunyai komite sekolah yang menjembatani sekolah dengan orang tua murid. Tugas dari komite sekolah adalah memegang dana pengembangan serta mengontrol keuangan di Sekolah. Berikut hasil Wawancaranya:

‘Komite tentu ada ya, karena komite itu kan memegang dana pengembangan juga ya tapi bukan memegang utuh juga karena kita juga punya yayasan yang lebih utama memegang itu, beliau hanya sering tugasnya untuk mengawasi keuangan disini, memeriksa waktu di akhir tahun ajaran, dan juga beliau selalu kami undang dalam penyelenggaraan program sekolah.’<sup>47</sup>

Hal senada disampaikan juga oleh komite sekolah dalam hasil wawancara sebagai berikut:

‘Dalam proses manajemen kepala madrasah melibatkan komite dalam mengusahakan pembiayaan melalui kerja sama berbagai elemen yang ada di komite sekolah. Saat ini proses pelaksanaan belajar mengajar sudah sangat baik serta peningkatan sarana dan prasarananya. Keterlibatan komite sangat berpengaruh juga dalam hal rapat-rapat tertentu untuk memberikan saran dan kritikan guna terjalinnya hubungan yang baik antar setiap elemen yang ada di MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa.’<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup>. Wawancara dengan Kepala Madrasah Pada Tanggal 10 April 2018 Pukul 09.20.

<sup>48</sup>. Wawancara dengan Komite Pada Tanggal 17 April 2018 Pukul 10.15.



### c. Manajemen Kurikulum dan Pengajaran

Manajemen kurikulum dan program pengajaran merupakan bagian dari manajemen berbasis sekolah. 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. Level sekolah yang paling penting adalah sebagaimana merealisasikan dan menyesuaikan kurikulum tersebut dengan kegiatan pembelajaran. Sekolah juga bertugas dan berwenang untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan lingkungan setempat.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara dan dokumentasi MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa menggunakan kurikulum 2013. Hal ini disampaikan kepala madrasah dari hasil wawancara sebagai berikut.

‘MBS itu kan manajemen berbasis sekolah kemudian dibuatlah KTSP (Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan), dan kita menjalankan KTSP ya dasarnya MBS. Jadi kan nasional punya design sebuah kurikulum kemudian diimplementasikan ke sekolah dengan kekuatan manajemen sekolah dalam melaksanakan kurikulum tingkat satuan pendidikan. Seiring berjalannya waktu sekarang kita mulai kurikulum 2013 itu mulai dari 3 tahun terakhir. Jadi penerapan kurikulum di sekolah ya kita sesuaikan dengan perubahan kurikulum yang terjadi sekarang ini sesuai dengan kebutuhan sekolah dan diterapkan dengan kekuatan manajemen sekolah.’<sup>49</sup>

Hal ini juga disampaikan oleh wakil kepala madrasah dari hasil wawancara sebagai berikut.

‘Untuk disini kita menggunakan K13. Kan kalau di K13 itu pelajaran IT nya tidak ada ya, tapi sekolah membutuhkan untuk pembelajaran IT

---

<sup>49</sup>. Wawancara dengan Kepala Madrasah Pada Tanggal 10 April 2018 Pukul 09.20.

karena anak-anak harus bisa menyesuaikan perkembangan teknologi dan kegiatan KBM nya bisa di dalam dan di luar kelas.<sup>50</sup>

Dalam melaksanakan program kurikulum 2013, tentunya setiap madrasah mendapatkan sosialisasi dari madrasah terkait dengan penerapan kurikulum. Hal ini disampaikan sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan wakil kepala madrasah sebagai berikut.

‘Untuk sosialisasi kurikulum itu kan yang pertama mengikutsertakan guru dalam diklat tentang kurikulum di LPMP (Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan) selama seminggu, ada guru perwakilan dari kita mengikuti diklat kurikulum di LPMP , bagaimana kurikulum kan setiap tahun terjadi perubahan. Guru yang tidak mengikuti diklat K13 tersebut bukan berarti buta akan penerapan kurikulum tetapi di sekolah kami fasilitasi juga ya seperti kita adakan juga workshop, seminar-seminar, pembuatan administrasinya seperti, terjadinya perubahan RPP. Kemudian wajib bagi guru yang mengikuti diklat tersebut harus bisa mensosialisasikan terutama sesama dengan guru-guru.’<sup>51</sup>

Hal senada juga disampaikan guru mengenai sosialisasi terkait penerapan kurikulum. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan salah satu guru sebagai berikut.

‘Untuk pengenalan kurikulum kepada peserta didik khususnya peserta didik baru itu ada di program MPLS (masa Pengenalan Lingkungan Sekolah) salah satu materinya adalah pengenalan kurikulum sekolah, sehingga peserta didik baru bisa mengetahui apa kurikulum yang digunakan dan bagaimana cara pembelajaran di sekolah ini. Kalau untuk guru sudah menjadi keharusan dan kewajiban ada namanya rapat kerja ya. Rapat kerja diawal tahun ajaran, saat itu dibicarakan mengenai program, tindak lanjut program yang telah direncanakan.’<sup>52</sup>

---

<sup>50</sup>. Wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah Pada Tanggal 11 April 2018 Pukul 10.45.

<sup>51</sup>. Wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah Pada Tanggal 11 April 2018 Pukul 10.45.

<sup>52</sup>. Wawancara dengan Guru Pada Tanggal 12 April 2018 Pukul 09.10.

#### **d. Manajemen Keuangan dan Pembiayaan**

Keuangan dan pembiayaan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektivitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. hal tersebut lebih terasa lagi dalam implementasi manajemen berbasis sekolah, yang menuntut kemampuan sekolah untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi serta mempertanggungjawabkan pengelolaan dana secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah.

Keuangan di MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa terbuka karena semua guru berperan di dalamnya. Dalam pengelolaan keuangan dan pembiayaan MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa mempunyai satu bendahara. Bendahara mengumpulkan dana pengembangan yang akan diserahkan kepada komite sekolah, menangani keuangan-keuangan dari orang tua murid seperti uang SPP, dan mengelola dana dari pemerintah, dana tersebut digunakan untuk keperluan harian madrasah. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan kepala madrasah sebagai berikut:

‘Bendahara di madrasah kita ini yaitu ibu Ida Royani, beliau menangani pengelolaan keuangan dan pembiayaan. Beliau lah yang mengumpulkan dana pengembangan, dan SPP. Dan beliau juga mengelola dana dari pemerintah seperti BOS yang dimana pun dana tersebut digunakan untuk keperluan hari-harian madrasah.’<sup>53</sup>

Adapun dana yang diperoleh di MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa selain dari pemerintah juga dari masyarakat atau orang tua murid yang disusun dalam RAPBS. Karena di RAPBS ini lah semua kegiatan madrasah rencanakan, tidak sekedar teknis tetapi juga non teknis dalam pendanaannya.

---

<sup>53</sup>. Wawancara dengan Kepala Madrasah Pada Tanggal 10 April 2018 Pukul 09.20.

‘Dana yang kita dapatkan selain dari pemerintah tentunya juga ada dari pihak yayasan ke madrasah, selain dari itu juga ada dari masyarakat (orang tua) dan semua itu kita susun dalam RAPBS dalam semua kegiatan madrasah terhadap pendanaannya begitu.’<sup>54</sup>

Dari hasil wawancara di atas dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen keuangan dan pembiayaan di MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa dalam penerapannya sangatlah terbuka dan terinci setiap pendanaannya. Karena sekolah sebagai institusi penyelenggaraan pendidikan yang mendapatkan dukungan dari masyarakat, maka salah satu aspek penting dalam kegiatan RAPBS itu adalah keterbukaan. Dengan sistem keterbukaan *Stakeholder* atau masyarakat (orang tua) harus memahami dan mengerti apa yang terjadi saat perencanaan dan penerapan RAPBS di sekolah.

#### **e. Manajemen Sarana dan Prasarana**

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar. Adapun yang dimaksud dengan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran. Manajemen sarana dan prasarana pendidikan bertugas mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan. manajemen sarana dan prasarana yang baik diharapkan dapat menciptakan sekolah yang bersih, rapi, indah sehingga menciptakan kondisi yang menyenangkan baik bagi guru maupun murid untuk berada di sekolah.

---

<sup>54</sup>. Wawancara dengan Kepala Madrasah Pada Tanggal 10 April 2018 Pukul 09.20.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara dan dokumentasi yang dilakukan peneliti berkaitan dengan manajemen sarana dan prasarana dalam penerapan manajemen berbasis sekolah di MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa. Sarana dan prasarana di MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa cukup menunjang dalam rangka implementasi manajemen berbasis sekolah. Hal ini disampaikan kepala madrasah dari hasil wawancara sebagai berikut:

‘Sarana dan Prasarana saya rasa cukup standar dan ideal. Bisa dilihat sendiri datanya bahkan kita memiliki lab. Komputer, lab. Ipa, perpustakaan, dll. Semua sarana dan prasarana yang sudah ada itu sudah dilengkapi oleh pihak yayasan, karena merekalah yang berkewajiban penuh untuk memfasilitasinya. Disamping itu mungkin ada beberapa yang kita usulkan juga.’<sup>55</sup>

Hal senada disampaikan juga oleh wakil kepala madrasah dalam hasil wawancara sebagai berikut:

‘Sarana dan prasarana untuk pemenuhan standarnya sudah, mulai dari perpustakaan ada, lab.komputer, lab.ipa, dll.jadi kita sudah memenuhi lah.’<sup>56</sup>

Terkait dengan kelengkapan sarana dan prasarana, secara keseluruhan sarana dan prasarana MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa tentunya adanya pengelolaan dan pengembangan sarana dan prasarana sebagai bentuk meningkatkan KBM (kegiatan belajar mengajar). Berikut hasil wawancara:

‘Kalau untuk perawatan agar sarana dan prasarana terjaga dengan baik, masing-masing sudah ada pengelolaannya misal di lab.komputer ada penanggung jawabnya dan juga yang lainnya. Dalam pengelolaanya juga

---

<sup>55</sup>. Wawancara dengan Kepala Madrasah Pada Tanggal 10 April 2018 Pukul 09.20.

<sup>56</sup>. Wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah Pada Tanggal 11 April 2018 Pukul 10.45.

ahli ya dalam mengurus ketersediaan sarana dan prasarana yang kita miliki ini.’<sup>57</sup>

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat dijelaskan bahwa secara keseluruhan MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa sudah baik dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah, kemandirian madrasah untuk memenuhi sumber dayanya baik dalam memenuhi ketersediaan tenaga SDM, serta sarana dan prasarana sekolah.

#### **f. Manajemen Hubungan Madrasah dan Masyarakat**

Hubungan sekolah dengan masyarakat pada hakikatnya merupakan suatu sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi peserta didik di sekolah. Sekolah sebagai 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.

Sekolah berkewajiban untuk memberi penerapan tentang tujuan-tujuan, program-program, kebutuhan, serta keadaan masyarakat. Sebaliknya, sekolah juga harus mengetahui dengan jelas apa kebutuhan, harapan, dan tuntutan masyarakat, terutama terhadap sekolah. Dengan perkataan lain, antara sekolah dan masyarakat harus dibina suatu hubungan yang harmonis. Berikut hasil wawancaranya dengan kepala madrasah sebagai berikut:

‘Hubungan kita dengan masyarakat sekitar sangatlah baik, kalau di katakan harmonis, ya bisa di bilang begitu. Dan kami juga menjalin

---

<sup>57</sup>. Wawancara dengan Kepala Madrasah Pada Tanggal 10 April 2018 Pukul 09.20.

komunikasi baik dengan orang tua siswa ataupun komite sekolah. Karna itu juga menjadi prioritas kami dalam menjalin silaturahmi.<sup>58</sup>

MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa mempunyai komite sekolah yang menjembatani sekolah dengan orang tua murid. Tugas dari komite sekolah adalah perlibatan pembiayaan serta pengembangan dan mengontrol dana keuangan madrasah. Berikut hasil wawancara dengan komite sekolah:

‘Hubungan dengan sekolah tentu tidak ada ukuran jauh dekatnya komite dengan sekolah, karena komite sekolah sangat dibutuhkan dalam peningkatan mutu pendidikan serta kelengkapan sarana dan prasarana terlebih dalam hal pertanggung jawaban di sekolah.’<sup>59</sup>

### **3. Pola Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Pengambilan Keputusan dalam Manajemen Berbasis Sekolah di MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa**

Kepemimpinan di madrasah mempunyai penekanan pada pentingnya posisi kepemimpinan untuk meningkatkan kualitas dan efektifitas madrasah. Tekad dan komitmen yang kuat akan menciptakan kondisi sekolah yang baik dan berkualitas.

Jabatan sebagai kepala sekolah meningkatkan semangat Pak Alman untuk terus berkarya demi melahirkan generasi cerdas dan mulia dambaan umat. Sebagaimana hasil wawancara sebagai berikut.

‘Bapak menjadi seorang kepala sekolah tentu mempunyai visi ya. Dimana visi saya adalah menjadi pemimpin yang disiplin, menciptakan lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan menyenangkan. Dan juga saya ingin menciptakan budaya kerja di sekolah ini yaitu Kerja Ikhlas, dimana dengan kerja ikhlas tetap mempunyai semangat kerja tinggi dan juga profesional. Nah, membangkitkan semangat kerja para bawahan saya

---

<sup>58</sup>. Wawancara dengan Kepala Madrasah Pada Tanggal 10 April 2018 Pukul 09.20.

<sup>59</sup>. Wawancara dengan Komite Madrasah Pada Tanggal 17 April 2018 Pukul 10.15..

memaksimalkan rapat, sistem, organisasi, dan memberikan hadiah bagi guru berprestasi.’<sup>60</sup>

Hal senada disampaikan juga oleh wakil kepala madrasah pada saat wawancara yang peneliti lakukan sebagai berikut.

‘Dalam memimpin rapat, selalu tepat waktu, demokratis dan terstruktur. Beliau cenderung religius. Menngelola rapat berbasis islami dan selalu memotivasi para guru agar senantiasa meningkatkan kualitasnya sebagai guru.’<sup>61</sup>

Rapat rutin dilakukan untuk meningkatkan kualitas sekolah agar semakin berkembang dan kinerja guru maupun pegawai menjadi lebih baik. Selain itu dengan adanya rapat mampu menumbuhkan kedekatan anatar guru maupun staf. Guru dapat menyampaikan aspirasi atau pendapatnya melalui rapat tersebut sehingga segala bentuk kesenjangan yang terjadi dapat terselesaikan dengan baik.

Dengan adanya Bapak kepala madrasah dalam kegiatan rapat menjadi lebih disiplin dan terstruktur dengan baik. Beliau juga memimpin langsung kegiatan rapat sehingga rapat berjalan secara efektif. Sebagaimana hasil wawancara dengan kepala madrasah sebagai berikut.

‘Rapat sekarang lebih disiplin, ada beberapa konsep rapat saya rubah sedikit agar guru dapat memanfaatkan kegiatan rapat dengan baik demi kemajuan sekolah ini juga.’<sup>62</sup>

Selain kegiatan rapat, bapak kepala madrasah juga mengelola sekolah dengan baik. Salah satunya yaitu dalam hal administrasi. Hal ini sesuai dengan

---

<sup>60</sup>. Wawancara dengan Kepala Madrasah Pada Tanggal 10 April 2018 Pukul 09.20.

<sup>61</sup>. Wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah Pada Tanggal 11 April 2018 Pukul 10.45.

<sup>62</sup>. Wawancara dengan Kepala Madrasah Pada Tanggal 10 April 2018 Pukul 09.20.



hasil wawancara yang dilakukan dengan Staf TU MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa sebagai berikut.

‘Bapak kepala madrasah merupakan kepala maddrasah yang rajin dalam mengawasi bawahannya beserta mengawasi para murid dengan mendengar keluhan murid, rapi dalam penataan datapdata, termasuk data dalam administrasi personalia. Banyak pembaharuan yang terjadi selama kepemimpinan beliau. Saya sebagai TU merasa senang, karena ketika data administrasi ditata kembali dengan rapi akan mempermudah pekerjaan saya nantinya ke depan’<sup>63</sup>

Dalam kegiatan pembelajaran juga tak lepas dari pemantauan kepala madrasah. Kepala madrasah mempunyai tugas yang cukup berat, disamping memimpin sekolah, kepala madrasah juga mendapat tugas mengajar meskipun jam mengajarnya lebih sedikit dari guru-guru lain. Hal ini tidak menyurutkan semangat bapak kepala madrasah untuk tetap amanah dalam memimpin sekolah. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan salah satu guru sebagai berikut.

‘Kepala madrasah sering keliling sekolah untuk melihat, dan mengawasi kegiatan pembelajaran. Terkadang kepala madrasah juga sering komunikasi lewat media handphone untuk mengawasi kegiatan KBM, jika beliau tidak sempat keliling dengan adanya urusan ataupun keperluan diluar.’<sup>64</sup>

Kepala madrasah menginginkan sekolah menjadi lebih berkualitas dalam segala hal. Untuk mewujudkan semua itu, setiap SDM di sekolah tersebut harus mempunyai kedisiplinan yang kuat dalam menjalankan tugasnya dan motivasi kerja yang tinggi.

Setiap kepala sekolah mempunyai karakter yang berbeda-beda dalam menangani berbagai persoalan yang ada di organisasi. Persoalan pengambilan

---

<sup>63</sup>. Wawancara dengan Kepala Tata Usaha Pada Tanggal 16 April 2018 Pukul 09.00.

<sup>64</sup>. Wawancara dengan Guru Pada Tanggal 12 April 2018 Pukul 09.10.

keputusan pada dasarnya adalah bentuk pemilihan dari berbagai alternatif tindakan yang mungkin dipilih yang prosesnya melalui mekanisme tertentu, dengan harapan akan menghasilkan sebuah keputusan yang terbaik. Sebagaimana hasil wawancara dengan salah satu guru sebagai berikut.

‘Kalau menurut saya, bapak kepala madrasah itu tipe orang yang terencana, sebenarnya beliau orang akademik dan teoritis sekali. Beliau punya banyak wacana program dalam hal administrasi, dan program lainnya. Begitu juga dalam penyelesaian masalah, beliau lebih mengakomodir pendapat-pendapat dan kemudian pendapat itu nantinya akan dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan. Dan juga beliau selalu perogratif dalam mengambil keputusan dimana pada hal-hal darurat beliau harus memutuskan hal-hal secara tegas’.<sup>65</sup>

Pengambilan keputusan merupakan serangkaian kegiatan kepemimpinan. Sebagai kepala madrasah tentunya harus mampu mengambil keputusan yang bijak dalam suatu permasalahan yang ada, baik permasalahan KBM yang terjadi tetap kepala madrasah tangani dengan semaksimal mungkin. Hal ini disampaikan oleh salah satu guru pada hasil wawancara sebagai berikut.

‘Setiap organisasi kan pasti punya permasalahan ya, apalagi perkembangan kuantitas sekolah ini semakin bertambah. Tentunya permasalahannya juga akan semakin kompleks. Walaupun bapak kepala madrasah seorang pemimpin dan juga beliau mengajar di kelas, beliau selalu berusaha menjalankan perannya dalam mengawasi tiap kelas, disiplin dalam tugas, teliti, dan lain-lain. Apalagi ketika terdapat kelas yang bermasalah, beliau termasuk orang yang peka dan segera mengatasinya ditengah kesibukannya sebagai kepala madrasah.’<sup>66</sup>

Adapun teknik yang diterapkan dalam pengambilan keputusan yang dilakukan kepala madrasah dapat dilihat dari hasil wawancara sebagai berikut.

‘Menangani guru bermasalah ya saya ajak ngobrol dan komunikasi. Tujuannya apa, supaya semua permasalahan cepat terselesaikan agar tidak menjadi hal yang berkelanjutan tentunya. Namun kembali lagi semua itu juga dilakukan berdasarkan sistem, jadi tidak asal dengan

---

<sup>65</sup>. Wawancara dengan Guru Pada Tanggal 12 April 2018 Pukul 09.10.

<sup>66</sup>. Wawancara dengan Guru Pada Tanggal 12 April 2018 Pukul 09.10.

perasaan yang dimana solusi bisa di cari bersama bukan langsung dengan memakluminya. Kalau tidak dengan sistem akan menjadi tidak profesional tentunya.’

‘Untuk pengambilan keputusan, saya tentunya selalu melibatkan bawahan, karena memang harus dilibatkan. Apabila ketika keputusan tersebut dari ranah yayasan dan harus diterapkan disekolah ya saya manut. Saya berusaha untuk taat pada aturan yayasan.’<sup>67</sup>

Dalam kehidupan sehari-hari kepala madrasah akan dihadapkan kepada sikap para guru, staf dan para siswa yang mempunyai latar belakang kehidupan, kepentingan, serta tingkat sosial budaya yang berbeda sehingga tidak mustahil terjadi konflik antar individu bahkan antar kelompok.

Kepala sekolah harus bertindak arif, bijaksana, adil, tidak ada pihak yang dikalahkan atau dianak emaskan dalam menghadapi hal semacam itu. Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus dapat menjalin komunikasi yang baik dengan para bawahannya dan memperlakukan sama terhadap orang-orang yang menjadi bawahannya, sehingga tidak terjadi diskriminasi, sebaliknya dapat menciptakan semangat kebersamaan diantara mereka yaitu guru, staf, siswa.

Dalam penerapan model manajemen berbasis sekolah tentu adanya peningkatan dalam manajemen pendidikan di MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa. Adapun data tersebut berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah sebagai berikut.

‘Model manajemen berbasis sekolah yang diterapkan untuk meningkatkan manajemen di madrasah ini adalah dengan memperkaya ilmu pengetahuan, informasi dan kerja sama dengan seluruh personil madrasah, yaitu dengan meningkatkan keterampilan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja atas kesuksesan program madrasah dengan begitu dapat memungkinkan para individu berpartisipasi dan memahami lingkungan madrasah dan meningkatkan kinerja serta meningkatkan

---

<sup>67</sup>. Wawancara dengan Kepala Madrasah Pada Tanggal 10 April 2018 Pukul 09.20.

hubungan kerja antar seluruh guru dan pegawai madrasah dalam mencapai tujuan pendidikan.’<sup>68</sup>

Hal senada disampaikan juga oleh guru dalam hasil wawancara sebagai berikut:

‘Dalam tahap implementasi model manajemen berbasis sekolah, kebijakan-kebijakan yang diambil oleh pimpinan dalam menggerakkan kegiatan pendidikan dengan berbagai langkah, yaitu koordinasi, integrasi, sinkronisasi, implikasi.’<sup>69</sup>

Berdasarkan pendapat tersebut di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa model manajemen berbasis sekolah yang diterapkan kepala madrasah berupa kerjasama seluruh personil madrasah dalam melakukan berbagai program peningkatan mutu pendidikan sesuai dengan kebutuhan madrasah sendiri sudah dapat meningkatkan manajemen pendidikan.

Dengan demikian implementasi model manajemen berbasis sekolah di MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa benar-benar diterapkan kepala madrasah dengan baik dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah tersebut.

### **C. Pembahasan Hasil Penelitian**

Berdasarkan analisis data yang dilakukan sebelumnya dapat diformulasikan temuan penelitian ini berdasarkan fokus penelitian yang telah ditentukan sebelumnya sebagai berikut.

*Temuan Pertama* penelitian bahwa perencanaan pada tingkat sekolah adalah kegiatan yang ditunjukkan untuk menjawab apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya untuk mewujudkan tujuan-tujuan yang telah

---

<sup>68</sup>. Wawancara dengan Kepala Madrasah Pada Tanggal 10 April 2018 Pukul 09.20.

<sup>69</sup>. Wawancara dengan Guru Pada Tanggal 12 April 2018 Pukul 09.10.

ditetapkan/disepakati pada sekolah yang bersangkutan, termasuk anggaran yang diperlukan untuk membiayai kegiatan menetapkan lebih dulu tentang apa-apa yang harus dilakukan, prosedurnya serta metode pelaksanaannya untuk mencapai suatu tujuan organisasi atau satuan organisasi.

Manajemen berbasis sekolah merupakan suatu model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah guru, siswa, kepala sekolah, staf pegawai, orang tua dan masyarakat untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.

Salah satu kebijakan pemerintah sekarang ini adalah mengembangkan otonomi sekolah. Manajemen berbasis sekolah merupakan salah satu cara untuk mewujudkan kebijakan tersebut. Perencanaan sekolah merupakan aspek kunci MBS. Hanya melalui perencanaan yang efektif, mutu peserta didik akan dapat ditingkatkan dan kewajiban untuk menuntaskan wajib belajar 9 tahun dapat dipenuhi.

Perubahan peran guru yang tadinya sebagai penyampai pengetahuan dan pengalihan pengetahuan dan keterampilan, serta merupakan satu-satunya sumber belajar, berubah peran menjadi pembimbing, pembina, pengajar, dan pelatih. Dalam kegiatan pembelajaran, guru akan bertindak sebagai fasilitator yang bersikap akrab dengan penuh tanggung jawab, serta memperlakukan peserta didik sebagai mitra dalam menggali dan mengelola informasi menuju tujuan belajar mengajar yang telah direncanakan.

*Temuan Kedua* penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan implementasi model manajemen berbasis sekolah apanila kita bertitik tolak dari

fungsi-fungsi manajemen yang umumnya kita kenal sebagai fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan/penggerakkan atau pimpinan dan kontrol/pengawasan serta evaluasi, maka langkah pertama sampai dengan ketiga dapat digabungkan fungsi perencanaan yang secara keseluruhan (untuk sekolah) sudah dibahas.

Di dalam pelaksanaan tentu masih ada kegiatan perencanaan-perencanaan yang lebih mikro (kecil) baik yang terkait dengan penggalan waktu (bulanan, semester, bahkan mingguan) dan juga yang terkait dengan kegiatan khusus, misalnya menghadapi lomba bidang studi, atau kegiatan lainnya.

Tahap pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa pada dasarnya menjawab bagaimana semua fungsi manajemen sebagai suatu proses untuk mencapai tujuan lembaga yang telah ditetapkan melalui kerjasama dengan orang lain dan dengan sumber daya yang ada, dapat berjalan sebagaimana mestinya (efektif dan efisien). Pelaksanaan juga dapat diartikan sebagai suatu proses kegiatan merealisasikan apa-apa yang telah direncanakan.

Adapun peran kepala madrasah yaitu dengan kedudukan sebagai *manager* kepala madrasah bertanggungjawab atas terlaksananya fungsi-fungsi manajemen. Sebagaimana perencana, kepala sekolah mengidentifikasi dan merumuskan hasil kerja yang ingin dicapai oleh sekolah dan standar, penentuan aturan dan prosedur kerja dimadrasah, pembuatan rencana, dan peramalan apa yang akan terjadi untuk masa yang akan datang.

Manajemen berbasis sekolah yang menawarkan keleluasaan pengelolaan sekolah memiliki potensi yang besar dalam menciptakan kepala sekolah, guru,

dan tenaga administrasi yang profesional. Oleh karena itu, dalam melaksanakan manajemen berbasis sekolah perlu seperangkat kewajiban dan tuntutan pertanggungjawaban yang tinggi kepada masyarakat. Dengan demikian, kepala madrasah harus mampu menampilkan pengelolaan sumber daya secara transparan, demokratis, dan bertanggung jawab baik kepada masyarakat dan pemerintah dalam rangka meningkatkan kapasitas pelayanan kepada siswa. Perubahan-perubahan tingkah laku kepala sekolah, guru dan tenaga administrasi dalam mengelola sekolah merupakan syarat utama dari keberhasilan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah.

Dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah ini MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa dituntut kemampuan profesional dan manajerial dari semua komponen warga sekolah di bidang pendidikan agar semua keputusan yang dibuat sekolah didasarkan atas pertimbangan mutu pendidikan. Khususnya kepala sekolah harus dapat memposisikan sebagai agen perubahan di sekolah.

Implementasi model manajemen berbasis sekolah secara benar di MTsS nurul Amaliyah Tanjung Morawa akan memberikan dampak positif terhadap perubahan tingkah laku warga sekolah yang pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah. Berdasarkan kewenangan yang diserahkan kepada sekolah, maka hal yang harus dilakukan oleh kepala madrasah dan warganya di MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa adalah seperti diuraikan berikut ini.

#### 1. Pengelolaan Kurikulum

- (1) Standar kurikulum 2013 yang telah ditentukan oleh pusat, sekolah sudah menjabarkan kurikulum tersebut, namun masih harus ada

pemahaman lebih terhadap guru maupun siswanya tentang penerapan kurikulum 2013.

- (2) Mengembangkan silabus berdasarkan kurikulum.
- (3) Mencari bahan ajar yang sesuai dengan materi pokok.
- (4) Menyusun kelompok guru sebagai penerima program pemberdayaan.
- (5) Mengembangkan kurikulum (memperdalam, memperkaya, dan memodifikasi), namun tidak boleh mengurangi isi kurikulum yang berlaku secara nasional.

## 2. Pengelolaan Keuangan dan Pembiayaan

- (1) Semua dana yang dibutuhkan dan akan digunakan dimasukkan dalam RAPBS.
- (2) Mengelola keuangan dengan transparan dan akuntabel.
- (3) Pembukuan keuangan rapih.
- (4) Ada laporan pertanggungjawaban keuangan setiap bulan.

## 3. Pengelolaan Sarana dan Prasarana

- (1) Mengetahui keadaan dan kondisi sarana dan fasilitas yang lengkap sesuai standart.
- (2) Mengadakan alat dan sarana belajar.
- (3) Menggunakan aktif sarana dan fasilitas sekolah.
- (4) Memelihara dan merawat kebersihan sarana dan prasarana.

## 4. Hubungan Sekolah-Masyarakat

- (1) Membentuk komite sekolah.
- (2) Menjaga hubungan baik dengan Komite sekolah.



(3) Melibatkan masyarakat dalam menyusun program sekolah, melaksanakan, dan mengevaluasi.

(4) Mengembangkan hubungan yang harmonis antara sekolah dengan masyarakat.

#### 5. Pelayanan Siswa

(1) Mengidentifikasi dan membangun kelompok siswa di sekolah.

(2) Melakukan proses penerimaan siswa baru dengan transparan.

(3) Pengembangan potensi siswa (emosional, spiritual, bakat).

(4) Melakukan kegiatan ekstra kurikuler.

(5) Mengembangkan bakat siswa (Olahraga dan Seni)

(6) Mengembangkan kreatifitas.

(7) Membuat majalah dinding

(8) Mengikuti lomba-lomba bidang keilmuan dan non-keilmuan.

(9) Mengusahakan beasiswa melalui subsidi silang.

(10) Fasilitas kegiatan siswa tersedia dalam kondisi baik.

#### 6. Pengelolaan Iklim Sekolah

(1) Menegakkan disiplin (siswa, guru, staff).

(2) Menciptakan kerukunan beragama.

(3) Menciptakan kekeluargaan di sekolah.

(4) .Budaya bebas narkoba.

Secara umum dapat disimpulkan bahwa implementasi model manajemen berbasis sekolah akan berhasil melalui strategi-strategi berikut ini:

Pertama, MTsS Nurul Amaliyah harus memiliki otonomi terhadap empat hal, yaitu otonomi dalam kekuasaan, pengembangan pengetahuan secara

berkesinambungan, akses informasi ke segala bagian dan pemberian penghargaan kepada setiap pihak yang berhasil.

Kedua, adanya peran serta masyarakat secara aktif dalam hal pembiayaan.

Ketiga, kepala madrasah MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa menjadi sumber inspirasi atas pembangunan dan pengembangan sekolah secara umum.

Keempat, adanya proses pengambilan keputusan yang demokratis dalam kehidupan dewan sekolah yang aktif. Dalam pengambilan keputusan kepala sekolah harus mengembangkan iklim demokrasi dan memperhatikan aspirasi dari bawah.

Kelima, semua pihak harus memahami peran dan tanggung jawabnya secara bersungguh-sungguh. Untuk bisa memahami peran dan tanggung jawabnya masing-masing harus ada sosialisasi terhadap konsep MBS itu sendiri.

Keenam, MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa harus memiliki transparansi dan akuntabilitas yang minimal diwujudkan dalam laporan pertanggung jawabannya setiap tahun.

Ketujuh, penerapan manajemen berbasis sekolah harus diarahkan untuk pencapaian kinerja sekolah dan lebih khusus lagi adalah meningkatkan pencapaian belajar siswa.

Kedelapan, implementasi diawali dengan sosialisasi dari konsep manajemen berbasis sekolah, identifikasi peran masing-masing pembangunan kelembagaan mengadakan pelatihan-pelatihan terhadap

peran barunya, implementasi pada proses pembelajaran, evaluasi atas pelaksanaan dilapangan dan dilakukan perbaikan-perbaikan.

Bagi sekolah yang sudah beroperasi (sudah ada/jalan) paling tidak ada 6 (enam) langkah, yaitu: 1) evaluasi diri; 2) perumusan visi, misi, dan tujuan; 3) perencanaan; 4) pelaksanaan; 5) evaluasi; dan 6) pelaporan.

#### **D. Keterbatasan Penelitian**

Sebagian manusia yang tidak luput dari silaf dan lupa serta memiliki kekurangan, peneliti menyadari sepenuhnya bahwa penelitian ini masih memiliki keterbatasan-keterbatasan diantaranya;

1. Instrumen yang sudah direncanakan dan disusun belum sempurna sesuai dengan apa yang diharapkan untuk dapat menjawab seluruh permasalahan dalam penelitian ini.
2. Keterbatasan pengetahuan, tenaga, waktu dan biaya juga menjadi faktor yang turut mempengaruhi tidak optimalnya pelaksanaan penelitian sehingga belum dapat mengungkap secara mendalam, utuh dan menyeluruh tentang implementasi model manajemen berbasis sekolah di MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Penelitian ini berlangsung secara efektif karena didukung oleh kepala madrasah yang memahami tentang konsep-konsep dasar tentang implementasi manajemen berbasis sekolah dan memberdayakan tenaga kependidikannya sesuai dengan tugas, peran serta fungsinya masing-masing.

Berdasarkan temuan-temuan dan hasil pembahasan tentang implementasi model manajemen berbasis sekolah di MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa, maka penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Persepsi kepala madrasah tentang penerapan model manajemen berbasis sekolah merupakan bahwa model manajemen berbasis sekolah (MBS) di sekolah telah berhasil dilaksanakan karena adanya kemauan yang kuat, kemampuan dan kerjasama dari berbagai pihak khususnya warga sekolah dalam mewujudkan keinginan untuk melaksanakan peningkatan mutu pendidikan di sekolah.
2. Dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah baik kepala madrasah, dewan guru, komite (orang tua murid) dan masyarakat sekitar, sarana dan prasarana yang menunjang jalannya implementasi manajemen berbasis sekolah terhadap kesiapan SDM. Adanya transparansi dalam pengelolaan keuangan dan pembiayaan MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa. Memiliki lingkungan sekolah yang sehat dan bersih serta kondusif dalam proses implementasi manajemen berbasis sekolah. Perencanaan yang dilakukan yang melibatkan peran serta masyarakat

diantaranya menambah dan memperbaiki sarana dan prasarana baik di dalam maupun di luar kelas, adapun diadakannya PAIKEM guru diberi kesempatan melalui pelatihan, seminar atau *workshop*. Dalam pelaksanaan implementasi manajemen berbasis sekolah sudah sesuai dengan rencana yang dibuat sebelumnya yaitu menambah dan memperbaiki sarana dan prasarana baik di dalam kelas maupun di luar kelas, mengikuti pelatihan, seminar atau *workshop* bagi guru.

3. Pola kepemimpinan kepala sekolah dalam manajemen berbasis sekolah disekolah merupakan pola kepemimpinan dalam konteks manajemen pendidikan berbasis sekolah merupakan suatu keharusan yang tidak bisa ditawar, karena dalam hal kepemimpinan kepala sekolah juga perlu memahami konsep dasar manajemen dan kepemimpinan, untuk itu pemimpin menyertakan kepada guru-guru dan pegawai dalam mengambil keputusan tentang kebijakan-kebijakan disekolah dengan memberikan kesempatan kepada guru-guru dan pegawai untuk memberikan saran dan kritikan, sehingga guru dan pegawai menganggap bahwa pola kepemimpinan yang digunakan adalah kepemimpinan demokratis.

## **B. Saran**

Implementasi manajemen berbasis sekolah di MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa berjalan sesuai dengan kaidah, namun perlu pematangan dan kesadaran bersama terhadap komponen kepala madrasah, guru, karyawan/staff, siswa, wali murid, komite untuk bersam-sam membangun kualitas pendidikan di MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa. Hal ini agar konsep mencerdaskan

kehidupan bangsa dalam hal ini berbasis manajemen berbasis sekolah bisa maksimal dan menjadi tanggung jawab bersama.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afrizal. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Ananda, Rusydi, dkk. 2017. *Inovasi Pendidikan 'Melejitkan Potensi Teknologi dan Inovasi Pendidikan*. Medan: Widya Puspita.
- Chairunnisa, Connie. 2016. *Manajemen Pendidikan dalam Multi Perspektif*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Danim, Sudarwan. 2008. *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Engkoswara dan Komariah, Aan. 2015. *Administrasi Pendidikan*. Bandung : Alfabeta.
- Istarani dan Intan, Pulungan. 2015. *Ensiklopedi Pendidikan Jilid I*. Medan: Media Persada.
- J Moelong, Lexy. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- M Luddin, Abu Bakar. 2009. *Bimbingan dan Konseling*. Bandung: Ciptapustaka.
- Mulyasa, E. 2009. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, Imam, 1999, *Terjemah Riyadhus Shalihin, Jilid I*, Jakarta: Pustaka Amani.
- Q.S An-Nisa: 59, Departemen Agama RI, Al-Quran dan terjemahan, Jakarta, Putra Mediatama Press.
- Rivai, Veithzal. 2014. *Education Management: Analisis Teori dan Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rohiat. 2010. *Manajemen Sekolah-Teori Dasar dan Praktik*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sagala, Syaiful. 2013. *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Siahaan, Amiruddin, dkk. 2006. *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*. Ciputat: Quantum Teaching.
- Siswanto, B. 2011. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sitorus, Masganti. 2011. *Metodologi Penelitian Pendidikan Islam*. Medan: IAIN PRESS.

- Sugiyono. 2015. *Metode Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Suparlan. 2015. *Manajemen Berbasis Sekolah dari Teori Sampai dengan Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Syafaruddin dan Asrul. 2015. *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Citapustaka Media.
- Syafaruddin, dkk. 2016. *Inovasi Pendidikan 'Suatu Analisis Terhadap Kebijakan Baru Pendidikan'*. Medan: Perdana Publishing.
- Syahrum dan Salim. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Ciptapustaka Media.
- Usman, Husaini. 2012. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

#### **Sumber dari Internet**

- Abdulloh Hadziq, *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (School Based Management) dalam mewujudkan sekolah efektif (studi kasus di Mts Nu Sabilul Muttaqin Jepang Mejobo Kudus*, [Jounal.Stainkudus.ac.id]. Diakses Hari Senin, 19 Februari 2018. Jam 16:07 WIB
- Husni Sabil, *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMPN 11 Kota Jambi*, [https://online-journal.unja.ac.id]. Diakses hari Senin, 19 Februari 2018. Jam 15.26 WIB.



# LAMPIRAN



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA MEDAN**  
**FAKULTAS ILMU TARBİYAH DAN KEGURUAN**  
 Jl. Willem Iskandar Pasar 5 Medan Utara 20171 Telp. (061) 5615681-6527221 Fax. 5615683  
 Website: www.fik.unma.ac.id e-mail: fik@unma.ac.id

Nomor : B-4293/ITK/ITK.V.3/PP.00.9/03/2018  
 Lampiran : -  
 Hal : Izin Riset

29 Maret 2018

**Yth. Ka MTs S Nurul Amaliyah Tanjung Morawa**

*Assalamu 'alaikum Wr Wb*

Dengan Hormat, diberitahukan bahwa untuk mencapai gelar Sarjana Strata Satu (S1) bagi Mahasiswa Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara Medan adalah menyusun Skripsi (Karya Ilmiah), kami tugaskan mahasiswa.

Nama : KHAIRUNNISYA MUNTIE  
 Tempat/Tanggal Lahir : Tanjung Morawa, 03 Mei 1996  
 NIM : 37143016  
 Semester/Jurusan : VIII/Manajemen Pendidikan Islam

Untuk hal dimaksud kami mohon memberikan Izin dan bantuannya terhadap pelaksanaan Riset di MTs S Nurul Amaliyah Tanjung Morawa, guna memperoleh informasi/keterangan dan data-data yang berhubungan dengan Skripsi yang berjudul:

**IMPLEMENTASI MODEL MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI MTs S NURUL AMALIYAH TANJUNG MORAWA.**

Demikian kami sampaikan, atas bantuan dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

*Wassalam*  
 Dekan  
 Jurusan MPI  
 S. Ag. M. Pd  
 19680805 199703 1 002

Tembusan:  
 Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara Medan



YAYASAN PENDIDIKAN NURUL AMALIYAH  
**MADRASAH TSANAWIYAH SWASTA**

TERAKREDITASI PERINGKAT : "B" ( BAIK )

NSM : 121212070036 - NSPN : 10264270

Kantor : Jl. Sei Merah Desa Dagang Kerawan Tanjung Morawa - Deli Serdang Telp. 061-7946145

**SURAT KETERANGAN**

Nomor : 095.6 / MTsS-NA/V/2018

Kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Nurul Amaliyah Tanjung Morawa dengan ini menerangkan bahwa,

Nama : **KHAIRUNNISYA MUNTHE**  
 Tempat/ Tgl Lahir : Tanjung Morawa, 03 Mei 1996  
 NIM : 37143016  
 Semester/Jurusan : VIII / Manajemen Pendidikan Islam  
 Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan  
 Universitas : Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan

Telah melakukan Penelitian di MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa mulai tanggal 2 April 2018 s.d 30 April 2018, dengan judul  
**"IMPLEMENTASI MODEL MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI MTsS. NURUL AMALIYAH TANJUNG MORAWA"**.

Demikian surat keterangan ini diperbuat untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Tanjung Morawa, 03 Mei 2018

Kepala Madrasah,



**Drs. H. ALMAN**

## **PEDOMAN WAWANCARA**

### **A. Wawancara dengan Kepala Madrasah**

1. Apakah sebelumnya bapak sudah pernah mendengar tentang manajemen berbasis sekolah?
2. Apa yang bapak ketahui tentang MBS? Dan bagaimana persepsi bapak terhadap MBS ini?
3. Bagaimana ketersediaan tenaga pendidik dan kependidikan jika dilihat dari jumlah standar kualifikasi dan kompetensinya?
4. Bagaimana upaya sekolah dalam meningkatkan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan?
5. Siapa saja yang terlibat dalam perumusan keuangan dan program sekolah? Dari mana saja sumber dana sekolah?
6. Apakah sekolah membuat laporan pertanggung jawaban terkait proses dan pelaksanaan program sekolah?
7. Bagaimana ketersediaan sarana dan prasarana di sekolah?
8. Bagaimana cara mengganti sarana dan prasarana yang tidak layak pakai?
9. Bagaimana hubungan antara sekolah dengan masyarakat sekitar?
10. Kurikulum apa yang digunakan sekolah ini?
11. Bagaimana implementasi MBS dalam pengelolaan kurikulum yang diterapkan oleh sekolah?
12. Apa saja hambata yang di alami dalam pelaksanaan kurikulum sekolah?
13. Bagaimana hubungan kerjasama antar warga sekolah?
14. Bagaimana kerjasama yang dilakukan sekolah dengan komite sekolah?
15. Bagaimana cara bapak menerapkan konsep-konsep manajemen dalam melaksanakan MBS?

16. Prioritas apa yang direncanakan oleh MBS?

### **B. Wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah**

1. Bagaimana perencanaan kurikulum yang dilakukan oleh sekolah?
2. Bagaimana sosialisasi kurikulum yang dilakukan oleh sekolah?
3. Bagaimana kesiapan guru dalam menerapkan kurikulum? Dan bagaimana pengembangan silabus dan RPP yang dilakukan guru?
4. Bagaimana kesesuaian kurikulum dengan kebutuhan siswa dalam kegiatan pembelajaran?
5. Apa saja faktor-faktor yang mendukung dan pelaksanaan kurikulum di sekolah?
6. Bagaimana penerapan humas di sekolah?
7. Bagaimana hubungan kerja sama yang terjalin antar warga sekolah? Dinas pendidikan (pemerintah)? Masyarakat (komite/orangtua)?
8. Apa saja dukungan dana dari warga sekolah? Dinas pendidikan? masyarakat?
9. Apa saja dukungan material/fasilitas dari warga sekolah? Dinas Pendidikan? masyarakat?

### **C. Wawancara dengan Guru**

1. Apa yang ibu ketahui terkait dengan implementasi manajemen berbasis sekolah?
2. Bagaimana bentuk monitoring guru kepada siswa sebagai wujud dari implementasi MBS di sekolah?
3. Bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan?
4. Apakah guru dilibatkan dalam merumuskan program dan keuangan sekolah?
5. Bagaimana hubungan kerjasama antar guru di sekolah?
6. Bagaimana cara sekolah mensosialisasikan terkait penerapan kurikulum sekolah?
7. Bagaimana kesesuaian kurikulum sekolah dengan kebutuhan siswa dalam kegiatan pembelajaran?
8. Apa yang ibu ketahui tentang silabus? Dan apakah ibu membuat silabus itu sendiri?

9. Apa yang ibu ketahui tentang RPP? Apakah RPP yang ibu buat sesuai dengan kurikulum sekolah?
10. Bagaimana guru memotivasi siswa agar tercapainya mutu pembelajaran?
11. Apakah guru menggunakan fasilitas, media pembelajaran, dan alat bantu yang tersedia secara efektif dan efisien?

**D. Wawancara dengan Komite**

1. Bagaimana peranan komite terhadap implementasi MBS di sekolah?
2. Sejauh mana komite dilibatkan dalam pelaksanaan proses belajar mengajar khususnya dalam peningkatan sarana dan prasarana MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa?
3. Sejauh mana hubungan komite dengan MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa?
4. Bagaiman upaya peningkatan sarana dan prasarana dalam implementasi MBS?

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### A. PERSONAL DATA

Nama : Khairunnisya Munthe  
Tempat/tanggal lahir : Tg.Morawa, 03 Mei 1996  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Agama : Islam  
NIM : 37.14.3.016  
Alamat : Dusun IV Tg.Morawa-B, Kab. Deli Serdang  
Email : [knisyamunthe@gmail.com](mailto:knisyamunthe@gmail.com)

### B. PENDIDIKAN FORMAL

- Tahun 2002-2008 : SDN 101896 Kiri Hulu
- Tahun 2008-2011 : Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam
- Tahun 2011-2014 : Madrasah Aliyah Negeri Lubuk Pakam
- Tahun 2014-2018 : Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara

### C. DATA ORANG TUA

- a. Nama Ayah : Alm. Jamaniar Pardamean Munthe
- b. Nama Ibu : Hj. Rosna Hayani
- c. Pekerjaan Ayah : -
- d. Pekerjaan Ibu : Wirausaha



## LAMPIRAN DOKUMENTASI

### A. Gambaran Umum MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa





## B. Sarana dan Prasarana MTsS Nurul Amaliyah Tanjung Morawa



Masjid



Pendopo Serba Guna



Ruang Kepala Sekolah



Ruang Guru



Ruang UKS



Ruang Perpustakaan



Lapangan Serbaguna



Lab. Komputer

### C. Dokumentasi Wawancara

