

**PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM IMPLEMENTASI
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH
DI MTs NEGERI PIYUNGAN YOGYAKARTA**



Oleh:

**Gatot Kuncoro
NIM.: 06.233.661**

TESIS

**Diajukan kepada Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga
untuk Memenuhi Salah Satu Syarat guna Memperoleh Gelar Magister
dalam Ilmu Agama Islam Program Studi Pendidikan Islam
Konsentrasi Manajemen dan Kebijakan Pendidikan Islam**

**YOGYAKARTA
2008**

PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini saya:

Nama : Gatot Kuncoro, S.Ag

NIM : 06.223.661

Jenjang : Magister

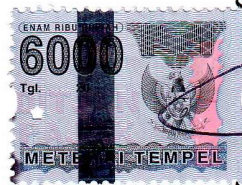
Program Studi : Pendidikan Islam

Konsentrasi : Manajemen dan Kebijakan Pendidikan Islam

menyatakan bahwa naskah Tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Yogyakarta, 24 Maret 2008

Saya yang menyatakan



Gatot Kuncoro, S.Ag

NIM. 06.223.661

NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada Yth.
Direktur Program Pascasarjana
UIN Sunan Kalijaga
Yogyakarta

Assalamu 'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Setelah melakukan bimbingan, telaah, arahan, dan koreksi terhadap penulisan naskah tesis dari Gatot Kuncoro, S.Ag., NIM 06.233.661, yang berjudul:

"PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI MTs. NEGERI PIYUNGAN YOGYAKARTA"

saya berpendapat bahwa naskah tesis ini sudah dapat diajukan kepada Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga untuk diujikan dalam rangka memperoleh derajat magister dalam Ilmu Agama Islam.

Wassalamu 'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Yogyakarta, 24 Maret 2008
Pembimbing



Dr. H. Muhammad Anis, MA
NIP.150058699



DEPARTEMEN AGAMA RI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
PROGRAM PASCASARJANA
YOGYAKARTA

PENGESAHAN

Nomor : UIN.02/PPs/PP.00.9/774/ 2008

TESIS berjudul : PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM IMPLEMENTASI
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI MTs NEGERI PIYUNGAN
YOGYAKARTA

Ditulis oleh : Gatot Kuncoro, S.Ag
NIM : 06.223.661
Program Studi : Pendidikan Islam
Konsentrasi : Manajemen dan Kebijakan Pendidikan Islam

telah diujikan pada :

Hari : Senin
Tanggal : 5 Mei 2008

dinyatakan diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister dalam Ilmu Agama Islam

TIM PENGUJI UJIAN TESIS

Ketua Sidang,

Dr. H. Nizar Ali, M.Ag
NIP. 150252600

Sekretaris Sidang,

Dr. H. Sumedi, M.Ag
NIP. 150289421

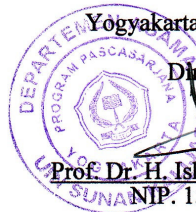
Pembimbing/Penguji,

Dr. H. Muh. Anis, M.A
NIP. 150058699

Anggota Penguji,

M. Agus Nuryatno, M.A., Ph.D
NIP. 150282013

Yogyakarta, 13 Mei 2008



Direktur,

Prof. Dr. H. Iskandar Zulkarnain
NIP. 150178204

ABSTRAK

Tesis dengan judul “PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI MTs. NEGERI PIYUNGAN”, ini dilatarbelakangi oleh otonomi daerah yang merambat pada otonomi pendidikan dan lebih spesifik lagi pada otonomi sekolah. Otonomi sekolah memungkinkan peran kepala sekolah dan partisipasi warga sekolah lebih besar dalam menentukan kebijakan-kebijakan sekolah. MTs Negeri Piyungan adalah salah satu madrasah yang berusaha untuk mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), padahal ada istilah tersendiri untuk manajemen di madrasah, yakni Manajemen Berbasis Madrasah (MBM). Setelah sekitar setahun kebijakan ini diambil, terjadi gempa bumi yang merusak sebagian gedung sekolah sehingga proses pendidikan terganggu. Di samping itu, pemahaman SDM (*stakeholder*) yang ada tentang MBS sangat minim. Meskipun demikian, kepala madrasah tetap bertekad untuk menerapkan MBS di MTs Negeri Piyungan. Hal-hal itulah yang mendorong penulis untuk melakukan penelitian tentang bagaimana sebenarnya Kepala MTs Negeri Piyungan menjalankan peran-perannya dalam implementasi MBS.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mendeskripsikan peran kepala sekolah dalam implementasi MBS di Madrasah Tsanawiyah Negeri Piyungan Yogyakarta. Selain itu penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang menjadi penghambat dan pendukung pelaksanaan MBS di Madrasah Tsanawiyah Negeri Piyungan Yogyakarta. Oleh karena itu hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai pengembangan dan penyebarluasan ilmu pengetahuan tentang peran kepala sekolah dan tentang implementasi MBS, sebagai masukan bagi praktisi pendidikan pada umumnya, dan secara khusus bagi para kepala sekolah untuk menjalankan peran dan fungsinya dalam implementasi MBS.

Penelitian kualitatif ini mengkaji fenomena-fenomena di lapangan (di MTs. Negeri Piyungan). Metode-metode untuk melakukan riset ini adalah metode dokumentasi, metode *in depth interview* (wawancara mendalam), dan metode observasi partisipan. Adapun yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, bagian tata usaha, perpustakaan, dewan guru dan komite sekolah. Analisis data dilakukan secara berkesinambungan dengan berlandaskan pada teori Miles dan Huberman, yakni pengumpulan data, reduksi data, display data dan penarikan kesimpulan. Pembahasan terhadap hasil analisis data dilakukan secara deskriptif kualitatif.

Berdasarkan proses penelitian yang penulis lakukan, implementasi MBS di MTs. Negeri Piyungan dapat dikategorikan masih dalam periode jangka pendek. Pada tahap ini kepala sekolah mengajak seluruh staf dan komite sekolah untuk merumuskan visi dan misi madrasah dan bertanggung jawab terhadap kemajuan madrasah secara bersama-sama. Namun demikian kepala madrasah tidak tegas dalam mensosialisasikan implementasi MBS sehingga banyak *stakeholder* madrasah yang tidak memahami MBS secara detail.

Ada beberapa peran yang dijalankan oleh kepala sekolah yakni sebagai *manajer*, *leader*, *fasilitator*, *mediator educator* dan *administrator*. Dari peran-

peran tersebut kepala MTs Negeri Piyungan lebih intensif pada kegiatan manajerial. Sebagai manajer kepala sekolah melakukan kegiatan-kegiatan perencanaan, koordinasi, pengarahan dan kontrol serta evaluasi.

Faktor-faktor yang menjadi penghambat dalam implementasi MBS di MTs. Negeri Piyungan antara lain kurangnya sosialisasi, SDM yang ada kurang memahami MBS, pelaksanaan administrasi keuangan tidak transparan dan partisipasi masyarakat atau wali murid dalam pelaksanaan pendidikan masih minim.

Adapun faktor-faktor pendukung implementasi MBS adalah wewenang/otonomi yang lebih besar dari pemerintah kepada madrasah, sosialisasi peningkatan mutu pendidikan dari pemerintah, bantuan anggaran pendidikan baik dari pemerintah maupun masyarakat (wali murid), kemauan warga sekolah untuk maju bersama-sama, dan partisipasi komite sekolah yang semakin aktif.

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan Alhamdulillah, penulis bersyukur ke hadirat Allah swt yang telah memberikan rahmat, taufik dan hidayah-Nya, sehingga penulis mampu menyelesaikan tesis ini pada waktu yang telah ditentukan. Tesis ini mendeskripsikan tentang peran kepala MTs Negeri Piyungan dalam implementasi MBS di sekolah.

Di samping bersyukur ke hadirat Allah swt dan bershalawat kepada Nabi Muhammad saw, penulis juga berterima kasih yang sebanyak-banyaknya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan, baik berupa bimbingan, motivasi, maupun dorongan semangat. Rasa terima kasih itu terutama penulis tujukan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. HM. Amin Abdullah selaku rector UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Bapak Prof. Dr. H. Iskandar Zulkarnain selaku Direktur Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga.
3. Bapak. Dr. HM. Anis selaku pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pemikirannya untuk mengarahkan dan membimbing penulis dalam penyelesaian tesis ini.
4. Bapak dan Ibu Dosen Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga yang telah mencurahkan ilmu-ilmu yang bermanfaat kepada penulis.
5. Bapak dan Ibu kandungku maupun mertuaku yang telah tulus ikhlas memberikan dorongan, semangat dan doa-doanya kepada penulis dari mulai proses pendidikan sampai sekarang ini.
6. Isteri dan anak-anakku tercinta yang telah menemaniku dengan sabar dan penuh perhatian baik dalam suka maupun duka.
7. Semua karyawan Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga yang telah membantu penulis dalam mengikuti studi sampai selesai.
8. Semua teman-teman MKPI'06 yang telah memberikan warna persahabatan yang tak mungkin dilupakan.
9. Bapak Bupati Tulang Bawang yang telah mengizinkan saya untuk mengikuti studi S2 di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
10. Bapak Kepala SD Negeri Bratasena Adiwarna dan Bapak Kepala SMP Darul Arafah yang telah mendukung dan memberi semangat saya untuk menyelesaikan Tugas belajar ini.

Akhirnya tidak ada kata yang lebih pantas penulis haturkan kecuali panjatan doa semoga amal baik mereka mendapat balasan yang berlipat ganda dari Allah swt. Semoga tulisan yang sederhana ini dapat bermanfaat bagi penulis dan para pembaca pada umumnya. Amin.

Yogyakarta, 24 Maret 2008


Gatot Kuncoro, S.Ag
NIM. 06.223.661

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Pernyataan Keaslian	ii
Nota Dinas Pembimbing	iii
Halaman Pengesahan	iv
Abstrak	v
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi	viii

BAB I :PENDAHULUAN

A. Latar belakang	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	5
D. Kajian Pustaka	6
E. Kerangka Teoritik	10
F. Metodologi	14
G. Sistematika Pembahasan	19

BAB II : MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DAN PERAN KEPALA SEKOLAH

A. Manajemen Berbasis Sekolah	22
1. Konsep Dasar dan Sejarah MBS	22
2. Karakteristik MBS	29
3. Implementasi MBS	37
4. Efektivitas, Efisiensi dan Produktivitas MBS	59
B. Peran Kepala Sekolah	70
1. Kepala Sekolah sebagai <i>Manager</i>	70

2. Kepala Sekolah sebagai Pemimpin (<i>Leader</i>).....	77
3. Kepala Sekolah sebagai <i>Administrator</i>	86
4. Kepala Sekolah sebagai Pendidik	89
5. Kepala Sekolah sebagai <i>Fasilitator</i>	93
6. Kepala Sekolah sebagai <i>Motivator</i>	93
7. Kepala Sekolah sebagai <i>Supervisor</i>	95
8. Kepala Sekolah sebagai <i>Innovator</i>	97

BAB III : GAMBARAN UMUM MTs NEGERI PIYUNGAN

A. Sejarah Perkembangan MTs N Piyungan	100
B. Letak geografis	102
C. Visi, Misi dan Tujuan	103
D. Struktur Organisasi	105
E. Keadaan Siswa, Guru, dan Karyawan	106
F. Kondisi Sarana dan Prasarana	112

BAB IV :IMPLEMENTASI MBS DAN PERAN KEPALA SEKOLAH DI MTs NEGERI PIYUNGAN

A. Implementasi MBS di MTs Negeri Piyungan	116
B. Peran kepala sekolah MTs. Negeri Piyungan	129
C. Faktor-Faktor Pendukung Implementasi MBS	159
D. Faktor-Faktor Penghambat Implementasi MBS	161

BAB IV :PENUTUP

A. Kesimpulan	163
B. Saran	165

DAFTAR PUSTAKA
DAFTAR RIWAYAT HIDUP
LAMPIRAN-LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Reformasi sistem pendidikan nasional dari sentralistik menuju ke sistem desentralistik (otonomi sekolah) merupakan suatu langkah yang perlu segera direalisasikan. Desentralisasi pendidikan berdasarkan otonomi sekolah, akan mampu mengurangi atau menghilangkan sikap diskriminatif pemerintah terhadap sekolah-sekolah negeri dan swasta. Bahkan bila perlu status negeri yang selama ini melekat pada lembaga-lembaga pendidikan pemerintah dihapuskan. Hal tersebut dapat mengurangi intervensi pemerintah terhadap sekolah secara berlebihan, selain itu juga untuk pemerataan kemajuan di semua lembaga pendidikan.

Eksistensi sekolah-sekolah negeri memberi kemungkinan lebih besar terhadap tumbuh suburnya sistem pendidikan sentralistik. Ekonom Amerika, Friedman, sebagaimana dikutip oleh Zamroni, mengatakan bahwa sekolah-sekolah harus diorganisir secara desentralistik, bahkan lebih ekstrem lagi sekolah harus mandiri dalam melaksanakan pendidikannya.¹ Jika lembaga-lembaga pendidikan diberi wewenang yang lebih besar, maka diharapkan mereka akan bersaing dengan sehat, baik secara kualitatif dan kuantitatif. Namun demikian, bukan berarti pemerintah melepaskan tanggung jawab terhadap pendidikan, melainkan tetap bertanggung jawab sebagai fasilitator,

¹ Zamroni, *Paradigma Pendidikan Masa Depan* (Yogyakarta: Biograf Publishing, 2000), hlm. 20.

mediator, monitor, dan yang terpenting adalah sebagai penyangga dana pendidikan, sebagaimana yang telah diamanatkan dalam UUD 1945.²

Selama masa rezim orde baru, sistem sentralisasi pendidikan telah menyebabkan pendidikan tidak terfokus pada tujuan utama sebagaimana termaktub dalam pembukaan UUD 1945, yakni mencerdaskan kehidupan bangsa. Pada masa itu, pendidikan sering dijadikan sebagai alat untuk melanggengkan kekuasaan. Di samping itu, banyak terjadi permasalahan-permasalahan di lapangan, misalnya mutu pendidikan antara daerah atau propinsi satu dengan yang lain tidak merata dan pendidikan yang berkualitas berpusat di pulau Jawa. Sentralisasi pendidikan juga menghilangkan daya kreativitas. Sikap inovatif dari para praktisi pendidikan terutama di tingkat sekolah sangat rendah. Mereka bekerja selalu menunggu petunjuk dari atasan.

Gerakan reformasi di Indonesia secara umum menuntut penerapan prinsip demokrasi, desentralisasi, serta menjunjung tinggi hak asasi manusia dalam kehidupan berbangsa dan bernegara.³ Salah satu perubahan mendasar yang dirasakan dalam dunia pendidikan saat ini adalah adanya sistem manajemen desentralistik, yakni dengan lahirnya Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang pemerintahan daerah.⁴ Sekarang dikenal suatu istilah baru dalam manajemen pendidikan, yakni Manajemen Berbasis Sekolah. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) muncul sebagai salah satu solusi untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional.

² *Undang-Undang Dasar Negara RI tahun 1945*, pasal 31 ayat (4).

³ Tim Reaksi Fokus Media, *SISDIKNAS 2003* (Bandung: Fokus Media, 2006), hlm. 38.

⁴ Aang Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership* (Bandung: Bumi Aksara, 2006), hlm. 74.

Eksistensi MBS di sekolah menjadikan peran kepala sekolah sangat penting dalam mengembangkan dan memajukan lembaga pendidikan, tenaga kependidikan, dan *output*-nya. Menurut Sudarwan Danim, kepala sekolah memiliki multiperan, yakni; sebagai *administrator, manager, leader, chief, motivator, negosiator, figure, communicator*, wakil lembaga dalam urusan eksternal dan fungsi-fungsi yang lainnya.⁵ Menurut Mulyasa, Dinas Pendidikan telah menetapkan bahwa kepala sekolah harus mampu memainkan perannya sebagai *educator, manager, administrator, dan supervisor*. Bahkan sekarang ada peran tambahan lagi sesuai dengan perkembangan Ilmu pengetahuan dan teknologi, yakni: sebagai *leader, inovator, motivator, figur* dan *mediator*.⁶ Jadi implementasi MBS sangat menuntut sikap kreatif, inovatif, dan sikap profesionalisme kepala sekolah yang cukup besar.

Melihat begitu penting suatu lembaga pendidikan mengatur diri secara mandiri dengan menggunakan manajemen berbasis sekolah, dan melihat begitu besar peran kepala sekolah dalam menyelenggarakan pendidikan, maka penulis tertarik untuk mengadakan riset dengan judul “Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di MTs Negeri Piyungan”. MTs Negeri Piyungan adalah sebuah madrasah dengan pemimpin seorang kepala sekolah perempuan yang berusaha menerapkan MBS. Implementasi MBS ini dipicu oleh Kemauan untuk meningkatkan mutu pendidikan secara berkesinambungan (*continuous improvement*). Di samping itu, implementasi

⁵ Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajaran* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hlm. 77.

⁶ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 98.

MBS juga didorong oleh persaingan yang cukup ketat di antara sekolah-sekolah di daerah tersebut khususnya, dan di Daerah Istimewa Yogyakarta pada umumnya. Dalam rangka mempertahankan eksistensi Madrasah di hati masyarakat dan untuk peningkatan mutu pendidikan, kepala sekolah berinisiatif untuk menerapkan MBS di Madrasah Negeri Piyungan.

Menurut pengakuan kepala madrasah, implementasi MBS di madrasah ini telah berjalan sejak 2005. Namun berdasarkan hasil pra-riset, belum banyak warga madrasah ini yang mengetahui tentang kebijakan kepala sekolah menerapkan MBS, bahkan sebagian mereka pun belum tahu apa itu MBS. Pada saat penelitian ini berlangsung, warga madrasah masih mengalami berbagai kesulitan dalam menjalankan proses pendidikan sebagai dampak dari gempa bumi. Beberapa ruang kelas, ruang guru dan perpustakaan tidak dapat digunakan lagi karena kondisinya mengkhawatirkan. Berdasarkan permasalahan-permasalahan tersebut, penulis tertarik untuk melakukan riset tentang peran kepala sekolah dalam implementasi MBS di MTs Negeri Piyungan.

Mengingat peran kepala sekolah begitu banyak yang harus dijalankan maka dalam riset ini penulis akan lebih memfokuskan pada peran kepala sekolah sebagai manajer, namun tanpa mengabaikan peran yang lainnya, Artinya peran kepala sekolah sebagai *manager* akan dibahas secara lebih luas dari pada peran-peran yang lain.

B. Rumusan Masalah

Permasalahan dan rumusan masalah adalah dua istilah yang nampak sama tetapi sebenarnya sangat berbeda. Permasalahan adalah ketidaksesuaian antara harapan dan realitas, sedangkan rumusan masalah adalah sebuah atau beberapa pertanyaan yang dirumuskan untuk dicarikan jawabannya melalui riset atau pengumpulan data.⁷ Namun demikian, rumusan masalah lahir karena adanya masalah-masalah yang muncul di lapangan penelitian. Adapun rumusan masalah dalam tesis ini adalah:

1. Bagaimana implementasi MBS di Madrasah Tsanawiyah Negeri Piyungan Yogyakarta?
2. Bagaimana peran kepala Madrasah dalam implementasi MBS di Madrasah Tsanawiyah Negeri Piyungan Yogyakarta?
3. Faktor-faktor apa yang menjadi penghambat dan pendukung peran kepala Madrasah dalam implementasi MBS di Madrasah Tsanawiyah Negeri Piyungan Yogyakarta?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Secara umum tujuan penelitian adalah untuk menemukan, mengembangkan dan membuktikan pengetahuan.⁸ Penelitian dalam tesis ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan implementasi MBS dan peran kepala sekolah di Madrasah Tsanawiyah Negeri Piyungan. Selain itu penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang menjadi

⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2006). hlm. 55.

⁸ *Ibid.*, hlm. 397.

penghambat dan pendukung pelaksanaan MBS di Madrasah Tsanawiyah Negeri Piyungan Yogyakarta.

Dilihat kegunaannya, penelitian kualitatif lebih cenderung pada manfaat teoritis, yakni untuk menemukan dan pengembangan ilmu pengetahuan. Namun demikian secara praktis, manfaat penelitian kualitatif yaitu untuk memecahkan masalah.⁹ Adapun nilai kegunaan dari penelitian ini adalah:

1. Sebagai pengembangan dan penyebarluasan ilmu pengetahuan tentang implementasi MBS dan peran kepala sekolah dalam manajemen berbasis sekolah.
2. Sebagai masukan bagi praktisi pendidikan pada umumnya, dan secara khusus bagi kepala sekolah serta lembaga pendidikan yang bersangkutan, baik dalam menjalankan perannya maupun dalam implementasi MBS.
3. Sebagai bahan informasi bagi kepala sekolah dan *stakeholder* yang lain, untuk mengatasi problematika yang sama dalam implementasi MBS.

D. Kajian Pustaka

Ada beberapa hasil penelitian yang relevan dengan judul penelitian tesis ini, yaitu antara lain "Pola Implementasi MBS Di MAN 3 Malang Jawa Timur" oleh Darodjat pada tahun 2004. Dalam tesis ini dideskripsikan bahwa MAN 3 Malang ini dalam menerapkan MBS telah melakukan langkah-langkah persiapan seperti; 1) Meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja guru dan tenaga kependidikan yang dimiliki; 2) Meningkatkan partisipasi

⁹ *Ibid.*, hlm. 397-398.

warga sekolah; 3) Meningkatkan SDM; 4) Reposisi peran dan fungsi kepala sekolah tanpa merubah struktur organisasi; 5) Penggalangan partisipasi eksternal sebagai konsultan mutu.

Setelah semua siap maka langkah-langkah selanjutnya adalah: 1) Mendistribusikan wewenang dan tanggung jawab kepada para wakil kepala sekolah dan timnya masing-masing; 2) Memilih sejumlah guru sebagai fasilitator mutu atau tim penggerak mutu; 3) Penyusunan visi, misi, tujuan dan strategi bersama semua *stakeholder*; 4) Perumusan profil-profil yang diharapkan dari guru, karyawan dan siswa sebagai bahan acuan; 5) Merumuskan tindak lanjut dari no 3; 6) mempercayakan semua bidang garapan ke semua penanggung jawab masing-masing.¹⁰ Pada akhirnya, tesis tersebut menyimpulkan bahwa keberhasilan implementasi MBS tergantung pada kualitas sistem (*input-proses-output*) dan manajemen pelaksanaan pendidikan di sekolah tersebut.

Hasil penelitian lain yang relevan adalah: "Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Efektivitas Pendidikan Madrasah Aliyah Negeri Godean Sleman Yogyakarta". Tesis ini lebih menekankan pada kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan efektivitas pendidikan, bagaimana kepala sekolah menjalankan fungsinya sebagai manajer, menjalankan fungsi-fungsi manajemen sekolah, dan bagaimana ia menggerakkan, mengarahkan dan mengendalikan sumber daya yang ada

¹⁰ Darodjat, "Pola Implementasi MBS di MAN 3 Malang Jawa Timur", *Tesis* (Yogyakarta: UIN, 2004)

terutama guru, pegawai, dan siswa dalam meningkatkan efektivitas pendidikan. Peran kepemimpinan itu terlihat pada:

1. Pembinaan dedikasi guru dan pegawai dengan niat ikhlas beribadah.
2. Peningkatan motivasi dan semangat guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar.
3. Peningkatan sikap rasionalis di kalangan guru dan siswa, bahwa untuk mencapai mutu yang tinggi perlu kerja keras dan kesungguhan¹¹

”Peran Manajemen Pendidikan dalam Peningkatan Kualitas Pembelajaran pada Madrasah Aliyah Negeri Karanganyar Surakarta Jawa Tengah”, oleh Supardi juga merupakan tesis yang relevan dengan tema tesis ini. Jenis penelitian tesis ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan rasionalistik. Adapun metode pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara dan dokumentasi. Dalam penelitiannya, Penulis mengetahui bagaimana pengelolaan pendidikan dalam mengoptimalkan pembelajaran di MAN. Ia menyimpulkan bahwa penerapan manajemen sangat mempengaruhi keberhasilan pembelajaran. Dengan penerapan fungsi-fungsi manajemen secara baik, maka akan diperoleh hasil pembelajaran yang baik pula. MAN Karanganyar telah menerapkan fungsi-fungsi manajemen yang disesuaikan dengan kemampuan dan fasilitas, sarana dan prasarana yang dimiliki. Ada beberapa kendala yang dihadapi oleh MAN Karanganyar ini dalam menerapkan manajemen secara optimal. Kendala itu adalah *input* SDM masih kurang (15 % guru tidak sesuai dengan bidangnya, 15% masih wiyata bakhti),

¹¹ Komari Ahmad, ”Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Efektifitas Pendidikan Madrasah Aliyah Negeri Godean Sleman Yogyakarta”, *Tesis* (Yogyakarta: UIN, 2005)

64 % masyarakat pelanggannya adalah dari ekonomi lemah, sarana dan prasarana belum lengkap. Fungsi-fungsi manajemen yang telah dilaksanakan adalah Analisis materi pelajaran, prota, promes rencana pembelajaran, LKS, evaluasi, dan analisis evaluasi¹²

Ahmad Hariadi menulis tesis dengan judul ” Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs Ali Maksum Krpyak Yogyakarta” Dalam tesis ini Ahmad Hariadi menjelaskan bahwa peran kepemimpinan kepala sekolah MTs Ali Maksum sangat menentukan keberhasilan dan kesuksesan pendidikan. Namun demikian, kekurangan sarana dan prasarana pendidikan juga sangat mempengaruhi kelancaran proses pendidikan di MTs ini. Di samping itu ada beberapa tenaga guru yang kurang memenuhi kualifikasi sebagai tenaga pendidik, dan sebagian mereka ada juga yang mengajar tidak sesuai dengan kualifikasi pendidikan yang dimiliki. Hal ini semua juga mempengaruhi gaya kepemimpinan kepala sekolah di MTs Ali Maksum Krpyak Yogyakarta. Penelitian ini juga jenis penelitian kualitatif dengan metode pengumpulan data sebagaimana yang lainnya.¹³

Hasil penelitian yang akan disajikan dalam tesis ini memiliki perbedaan penekanan dan ruang lingkup dengan semua hasil penelitian tersebut di atas, meskipun ada beberapa persamaan. Penelitian ini akan mempelajari, memahami dan mendeskripsikan tentang peran kepala sekolah dalam implementasi MBS di MTs Negeri Piyungan Yogyakarta. Sebagaimana

¹² Supardi, ”Peran Manajemen Pendidikan dalam Peningkatan Kualitas Pembelajaran pada Madrasah Aliyah Negeri Karanganyar Surakarta Jawa Tengah”, *Tesis* (Yogyakarta: UIN, 2005)

¹³ Ahmad Hariandi, “Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs Ali Maksum Krpyak Yogyakarta”, *Tesis* (Yogyakarta: UIN, 2005)

diketahui bahwa dalam dunia pendidikan peran kepala sekolah sangat banyak (multiperan), ada peran sebagai *manager*, *leader*, *educator*, *fasilitator* dan sebagainya. Karena kepala sekolah memiliki peran yang banyak dan kepala MTs Negeri Piyungan lebih fokus pada peran manajerial, maka tesis ini lebih difokuskan untuk memahami dan mendeskripsikan bagaimana Kepala MTs Negeri Piyungan Yogyakarta melaksanakan peran sebagai manager dalam implementasi MBS. Tesis ini juga mempelajari bagaimana kepala madrasah memimpin lembaga pendidikan ini untuk bangkit dan bersaing dengan sekolah yang lain, serta mampu memberi kepuasan terhadap semua pelanggan baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal.

E. Kerangka Teoretik

Otonomi sekolah dengan manajemen berbasis sekolah menjadikan kepala sekolah dan lembaga pendidikan memiliki otoritas yang lebih besar dalam pembuatan keputusan dibandingkan dengan sistem manajemen sekolah secara tradisional. Pembuatan keputusan sekolah adalah salah satu aspek dari reformasi sistem sekolah (*systemic school reform*). Ia juga merupakan pendekatan peningkatan mutu sekolah melalui perubahan pola pembelajaran, kurikulum, dan jaringan sekolah secara keseluruhan agar fokus pendidikan berbasis *output* (lulusan) dapat tercapai.¹⁴

Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang dimiliki,

¹⁴ Sudarwan Danim *Menjadi Komunitas Pembelajaran*, hlm.155-156

meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama, meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah, dan untuk meningkatkan kompetisi yang sehat antara sekolah untuk mencapai mutu pendidikan yang diharapkan.¹⁵

Di dalam MBS faktor-faktor yang dapat menentukan kinerja sekolah meliputi antara lain: *input*, proses dan hasil. *Input* yang meliputi sumber daya manusia (kepala sekolah, guru sebagai tenaga pengajar, pegawai tata usaha dan siswa); sarana prasarana; dan lingkungan sekolah. Sedangkan proses meliputi kurikulum yang fleksibel; proses belajar mengajar yang efektif dan kepemimpinan. Sedangkan faktor hasil adalah standarisasi pengajaran dan evaluasi.¹⁶

Kebijakan manajemen berbasis sekolah yang merupakan antitesis atas model sentralistik yang dianggap bermasalah. MBS mendorong otonomi dalam penyelenggaraan pendidikan dan tidak hanya berhenti pada tingkat bupati atau wali kota, tapi sampai sekolah.

Stakeholder sekolah, seperti orang tua murid, guru, bahkan masyarakat sekitar, yang semula pasif diharapkan mengambil alih peran yang selama ini dikuasai pemerintah. Komite sekolah dan dewan pendidikan yang lahir melalui Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 044/U/2002 disediakan sebagai wadah untuk menjalankan peran baru tersebut. Adanya kebijakan MBS membuat kebutuhan murid dan *stakeholder* yang sering

¹⁵ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), hlm.13

¹⁶ http://www.gemari.or.id//harian_umum_PELITA.htm, didownload tanggal 28 januari 2007

terabaikan akan lebih terakomodasi. Selain itu, diyakini dapat tercipta *good governance*, sehingga penyelenggaraan sekolah bisa lebih transparan dan akuntabel.¹⁷

Peran-peran kepala sekolah yang harus dimainkan dewasa ini adalah kepala sekolah sebagai *educator* (pendidik), yakni harus mampu memberi bimbingan kepada seluruh warga sekolah, memberi dorongan kepada semua tenaga kependidikan, menciptakan iklim yang kondusif, juga harus mampu menyelenggarakan model pembelajaran yang menarik, program akselerasi bagi siswa yang memiliki kecerdasan di atas normal dan program remedial untuk anak yang mengalami kesulitan dalam pembelajaran. Dalam hal ini Sumidjo menyatakan bahwa kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan minimal empat macam nilai, yakni pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik.¹⁸

Kepala sekolah sebagai manajer harus mampu merencanakan, mengorganisir, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan aktivitas seluruh anggota organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Kepala sekolah dan para guru hendaknya bekerja sama dalam menjabarkan kurikulum secara lebih rinci dan operasional ke dalam program tahunan, semester atau caturwulan dan bulanan. Selanjutnya masing-masing guru mengembangkannya dalam program mingguan dan atau program satuan pelajaran sebelum melakukan kegiatan belajar mengajar di kelas.¹⁹

¹⁷ [http://www. Anti korupsi. Org./ mod. Php](http://www.Anti.korupsi.Org./mod.Php), didownload tanggal 28 januari 2007

¹⁸ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, hlm. 99

¹⁹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, hlm. 41

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

Kepala sekolah sebagai supervisor harus mampu melakukan supervisi kepada semua tenaga kependidikan. Supervisi dilakukan untuk menemukan kesulitan dan permasalahan yang dialami oleh seluruh tenaga kependidikan sehingga mampu memberi solusi yang terbaik.

Kepala sekolah sebagai *leader* harus memiliki pengetahuan profesional, keahlian dasar, kepribadian, dan harus mampu memahami dan merealisasikan visi dan misi dalam aksi yang nyata. Ia juga harus mampu memberi bimbingan, petunjuk dan pengawasan serta evaluasi terhadap hasil kerja tenaga kependidikan.

Kepala sekolah sebagai *Innovator* dituntut melakukan aktivitasnya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, adaptif dan fleksibel. Ia harus mampu menemukan, atau merumuskan berbagai pembaharuan untuk diterapkan di sekolah.

Kepala sekolah sebagai motivator diharapkan mampu memotivasi seluruh tenaga kependidikan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Pemberian motivasi bisa diwujudkan dalam bentuk kedisiplinan kerja, penciptaan suasana kerja yang menyenangkan, lingkungan fisik yang kondusif, dorongan dan juga penghargaan.²⁰

²⁰ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, hlm. 121-120

F. Metodologi

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif yang akan digunakan untuk meneliti dan mendeskripsikan tentang peran kepala sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) di Madrasah Tsanawiyah Negeri Sitimulyo Piyungan Yogyakarta. Jadi jenis penelitian ini berdasarkan tempat penelitiannya adalah penelitian lapangan (*field research*). Adapun data yang diteliti dan dilaporkan dalam tesis ini adalah hasil wawancara, dokumentasi dan pengamatan lapangan, yakni di Madrasah Tsanawiyah Negeri Piyungan Bantul Yogyakarta dan hasil tela'ah kajian teoritik dan pustaka serta literatur-literatur yang relevan dengan tema ini.

Penelitian kualitatif yakni penelitian yang berlandaskan pada filsafat post positivisme, digunakan untuk meneliti pada obyek yang alamiah, di mana peneliti sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.²¹

2. Penentuan Responden

Responden yang akan dijadikan informan dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, Dewan guru dan Ka. TU serta pelanggan

²¹ Sugiyono, *Metode penelitian Pendidikan*, hlm. 15.

pendidikan yang lain yang memiliki wawasan dan pemahaman tentang peran kepala sekolah dan MBS.

3. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode-metode sebagai berikut:

- a. Wawancara mendalam (*In Depth Interview*), metode ini untuk mendapatkan informasi tentang pelaksanaan MBS di MTs Negeri Sitimulyo dan bagaimana peran manajerial kepala sekolah. Wawancara yang digunakan adalah wawancara semi struktur, artinya wawancara yang tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan data, tetapi berpedoman pada garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan.²² Wawancara tidak berstruktur juga disebut wawancara terbuka. Metode ini sering digunakan untuk penelitian pendahuluan atau bahkan untuk penelitian yang lebih mendalam tentang subyek yang diteliti.
- b. Metode Observasi, Metode ini biasanya sering diartikan dengan pengamatan dan pencatatan secara sistematis, baik langsung maupun tidak langsung terhadap sumber data yang diteliti. Dalam hal ini, observasi yang digunakan adalah observasi partisipatif, yakni peneliti ikut aktif dalam kegiatan kepala sekolah dalam memperoleh data yang

²²*Ibid.*, hlm. 320.

diperlukan.²³ Dengan observasi ini memungkinkan peneliti melihat langsung, kemudian mencatat perilaku dan kejadian yang terjadi pada keadaan yang sebenarnya.²⁴ Jadi peneliti mencatat semua peristiwa yang berkaitan dengan pengetahuan proporsional maupun pengetahuan yang langsung diperoleh dari data-data.²⁵

- c. Metode Dokumentasi, yaitu untuk memperoleh data-data yang bersumber dari perpustakaan, atau tempat-tempat lain yang menyimpan dokumen yang diperlukan.²⁶ Metode dokumentasi untuk memperoleh semua bahan yang tertulis atau film yang tidak dipersiapkan, karena adanya permintaan penyidik.²⁷ Metode ini digunakan untuk memperoleh data tentang profil MTs, sejarah perkembangannya, data geografis, struktur organisasi rekapitulasi guru, karyawan dan siswa serta untuk mendapatkan gambaran tentang sarana dan prasarana sekolah. Di samping itu semua, metode dokumentasi digunakan juga untuk mengumpulkan data tentang program-program kegiatan manajerial kepala sekolah yang telah diarsipkan.

²³ Winarno Surahmad, *Dasar-Dasar Teknik Research* (Bandung: Tarsito 1999), hlm. 84.

²⁴ Muhammad Ali, *Penelitian kependidikan Prosedur dan Strategi* (Bandung: Angkasa, 1987) hlm. 91.

²⁵ Lexy. J. Maloeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), hlm. 135.

²⁶ Sutrisno Hadi, *Metodologi Research* (Fakultas Psikologi UGM Yogyakarta, 1998), hlm. 84.

²⁷ Lexy. J. Maloeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, hlm. 161.

4. Analisis Data

Data yang telah diperoleh dianalisa secara berkesinambungan, artinya data yang diperoleh dianalisa ketika pengumpulan data sedang berlangsung dan tidak menunggu sampai pengumpulan data berakhir. Menurut Bogdan dan Biklen analisis data mencakup kegiatan pengumpulan data, menata data, membaginya menjadi satuan-satuan yang dapat dikelola, disintesis, dicari pola yang tepat, ditemukan apa yang penting dan apa yang akan dipelajari serta memutuskan apa yang akan dilaporkan.²⁸ Hal ini sama dengan pendapat Miles dan Huberman yang menyatakan bahwa proses analisis data dilakukan bersamaan dengan pengumpulan data melalui beberapa tahapan mulai proses pengumpulan data, reduksi, penyajian data dan verifikasi atau penarikan kesimpulan.²⁹ Sedangkan menurut Sugiyono analisis data dapat dilakukan sebelum terjun ke lapangan dan selama ada di lapangan. Analisis sebelum memasuki lapangan adalah analisis terhadap data hasil studi pendahuluan, atau data sekunder, yang akan digunakan untuk menentukan fokus penelitian. Sedangkan analisis selama di lapangan adalah analisis yang dilakukan ketika pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu.³⁰

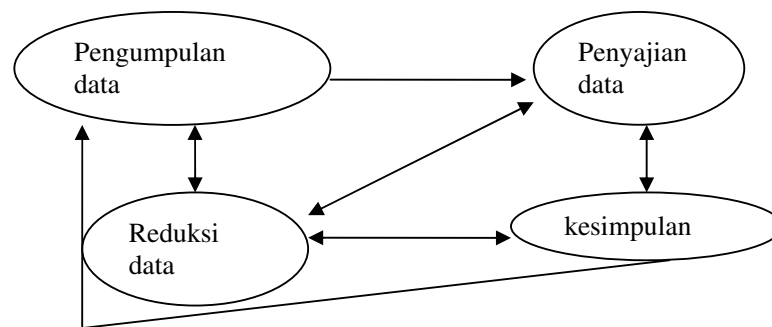
Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut maka analisis data dalam tesis ini dilakukan bersamaan dengan proses pengumpulan data, baik

²⁸ Bogdan, Robert C. & Biklen, Sari K., *Qualitative Research Education An introduction to Theory and Methods*, hlm. 19.

²⁹ Miles, M.B. & Huberman, A.M, *expanded Source Book: Quality data Analysis* (London: sage publication, 1984), hlm. 23.

³⁰ Sugiyono, *Metode penelitian Pendidikan*, .hlm. 336-338.

melalui observasi, wawancara maupun melalui metode dokumentasi. Adapun prosesnya dimulai dengan pengumpulan data, mengklasifikasikan data ke dalam satuan-satuan yang sama, mereduksi data yang tidak digunakan, menyajikan data dan menarik kesimpulan atau verifikasi data. Alur analisis data tersebut akan nampak sebagaimana tergambar pada bagan berikut ini:



5. Metode Analisis Pembahasan

Dalam penelitian ini pembahasan dilakukan dengan cara deskriptif kualitatif analisis. Deskriptif kualitatif analisis ini digunakan untuk mendeskripsikan tentang bagaimana Peran Kepala MTs Negeri Piyungan dalam Implementasi MBS di Madrasah yang dipimpinnya secara kritis dan realistis. Dengan menggunakan data-data yang telah diolah dan dianalisa.

Jadi secara singkat dapat dikatakan bahwa penelitian ini adalah penelitian kualitatif, yakni jenis penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) di mana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif,

dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada *generalisasi*.

G. Sistematika Pembahasan

Pembahasan dalam penelitian ini terdiri dari lima bab yang garis besarnya adalah sebagai berikut:

Bab ke I Pendahuluan, pada bab ini membahas beberapa poin besar tentang tesis ini. *Pertama* membahas latar belakang masalah yang berisi gambaran tentang otonomi daerah, otonomi sekolah, manajemen berbasis sekolah dan kemauan MTs Negeri Piyungan untuk mengimplementasikan MBS. *Kedua*, memuat rumusan masalah penelitian yang terdiri dari tiga pertanyaan. *Ketiga*, menjelaskan tujuan dan kegunaan penelitian sehingga diharapkan penelitian ini memiliki arah dan makna atau nilai bagi kemajuan pendidikan di Indonesia pada umumnya, dan khususnya bagi MTs Negeri Piyungan. *Keempat*, adalah kajian pustaka yang menerangkan beberapa hasil penelitian terdahulu yang memiliki relevansi dengan tema tesis ini. Kajian pustaka juga menjelaskan perbedaan dan posisi tesis ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya. *Kelima*, kerangka teoritik, sub bab ini membahas secara singkat tentang manajemen berbasis sekolah (MBS) dan peran kepala sekolah. Konsep teoritik akan dibahas secara detail dalam bab II yang akan dimanfaatkan untuk menganalisa hasil penelitian lapangan di MTs Negeri Piyungan tentang implementasi MBS dan peran kepala sekolah. *Keenam* metodologi penelitian, menjelaskan secara detail jenis penelitian yang akan dilakukan, penentuan beberapa responden dan metode penelitian yang

diharapkan dapat membantu untuk memperoleh data dari lapangan. Selain itu bagian ini juga berisi tentang teori analisis data yang akan digunakan untuk mengolah semua data yang diperoleh untuk selanjutnya disajikan sebagai hasil penelitian dan ditarik suatu kesimpulan penelitian. Ketujuh adalah sistematika pembahasan yang mendeskripsikan tata urutan pemikiran, kerja dan penulisan tesis.

Bab ke II Manajemen Berbasis Sekolah dan Peran Kepala Sekolah, bab ini membahas konsep-konsep tentang MBS dan peran kepala sekolah secara detail. Konsep-konsep MBS yang dibahas dalam bab ini terdiri dari konsep dasar dan sejarah singkat MBS, karakteristik MBS, Implementasi MBS, dan Efektivitas, efisiensi, serta produktivitas MBS. Sedangkan peran kepala sekolah membahas peran kepala sekolah sebagai *manager*, *leader*, *administrator*, *educator*, *fasilitator*, *motivator* dan *innovator*.

Bab ke III Gambaran Umum MTs Negeri Piyungan, pada bab ini menjelaskan sejarah perkembangan MTs Negeri Piyungan sampai saat ini dan letak geografis madrasah sekarang. Visi dan Misi Madrasah yang telah dirumuskan juga dipaparkan dalam bab ini sehingga dapat diketahui ke mana arah madrasah ini akan dibawa. Sub bab selanjutnya menggambarkan struktur organisasi tentang tata kerja sama yang diselenggarakan di madrasah ini. Keadaan siswa, dewan guru, karyawan, sarana dan prasarana akan melengkapi gambaran umum MTs Negeri Piyungan yang dimuat dalam bab ini.

Bab ke IV Implementasi MBS dan Peran Kepala Sekolah, isi bab ini adalah penjelasan tentang bagaimana Kepala Madrasah Negeri Piyungan

menerapkan manajemen berbasis sekolah (MBS), mulai dari sosialisasi MBS, identifikasi tantangan nyata, penyusunan visi dan misi serta tujuan madrasah, melakukan analisis SWOT, menyusun rencana dan program peningkatan mutu dan yang terakhir melaksanakan program peningkatan mutu. Beberapa peran yang dijalankan oleh Kepala Madrasah Negeri Piyungan dalam mengimplementasikan MBS dibahas setelah mengetahui bagaimana implementasi MBS tersebut. Faktor-faktor penghambat dan pendukung implementasi MBS di Madrasah Negeri Piyungan juga ikut melengkapi pembahasan dalam bab ini.

Bab ke V Penutup yang terdiri dari kesimpulan dan saran. Bab ini menyajikan ringkasan dan saran tentang hasil penelitian dan pembahasan. Kesimpulan ini berisi jawaban atas pertanyaan yang terdapat dalam rumusan masalah. Saran sengaja penulis cantumkan dalam bab ini dengan tujuan agar dapat dilakukan kegiatan tidak lanjut (*follow up*) terhadap hasil penelitian ini.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari uraian hasil penelitian pada bab-bab sebelumnya dapat disimpulkan bahwa:

1. Implementasi MBS di MTs Negeri Piyungan
 - a. Kepala MTs Negeri Piyungan kurang intensif dan tegas dalam melakukan sosialisasi implementasi MBS di madrasah yang dipimpinnya. Sosialisasi implementasi MBS tidak dilakukan dalam forum khusus, seperti loka karya, *workshop*, seminar dan pelatihan-pelatihan. Hal ini mengakibatkan tidak semua warga sekolah memahami kebijakan kepala sekolah yang telah menerapkan MBS. Namun demikian kepala sekolah selalu mencoba menerapkan prinsip-prinsip utama MBS, yakni otonomi sekolah dan partisipasi warga sekolah dalam pengambilan dan pelaksanaan keputusan.
 - b. Kepala MTs Negeri Piyungan kurang memahami secara detail tentang MBS dan implementasinya.
 - c. Implementasi MBS di MTs Negeri Piyungan masih dalam periode jangka pendek, baru berlangsung selama 2 tahun lebih, yakni dimulai dari tahun 2005.
 - d. Dalam implementasi MBS, Komite Sekolah memiliki peran yang besar dalam bidang ekstrakurikuler tetapi kurang banyak berperan dalam kegiatan kurikuler.

- e. Pemerintah dalam hal ini Depag Kabupaten Bantul kurang maksimal dalam pembinaan dan pengembangan otonomi sekolah/MTs Negeri Piyungan yang telah menerapkan sistem manajemen berbasis sekolah (MBS).
2. Peran Kepala MTs Negeri Piyungan
 - a. Peran kepala sekolah dalam implementasi MBS yang cukup dominan adalah peran manajerial. Kepala sekolah melakukan fungsi-fungsi manajemen pendidikan bersama-sama warga sekolah dan komite sekolah. Kepala sekolah membuat pembagian tugas dan memberi wewenang kepada seluruh tenaga pendidik dan kependidikan yakni empat orang wakil sekolah, wali kelas, dewan guru, bagian tata usaha, bendaharawan, bagian BK, Laboran, perpustakaan dan bagian keamanan serta pertamanan/tukang kebun.
 - b. Peran-peran kepala sekolah yang lain kurang intensif dilakukan, seperti peran kepala sekolah sebagai pendidik, fasilitator, motivator dan peran inovator.
 3. Faktor-faktor penghambat dan pendukung implementasi MBS
 - a. Ada beberapa hambatan yang dialami oleh madrasah dalam implementasi MBS, yakni antara lain: kurangnya sosialisasi, minimnya buku-buku referensi tentang MBS dan kepala sekolah, SDM yang ada kurang memahami MBS, pelaksanaan administrasi keuangan kurang transparan dan kurangnya partisipasi masyarakat atau wali murid dalam pelaksanaan pendidikan.

- b. Adapun yang mendukung implementasi MBS di MTs Negeri Piyungan adalah adanya pelimpahan wewenang atau otonomi yang lebih besar dari pemerintah kepada sekolah, Departemen Agama terus menerus melakukan sosialisasi peningkatan kualitas pendidikan di berbagai wilayah kerja, baik dalam pertemuan-pertemuan resmi maupun melalui orientasi-orientasi dan *workshop*, Pemerintah juga memberikan bantuan dana bantuan operasional sekolah (BOS), bantuan operasional manajemen mutu (BOMM) dan penerapan *Educational Manajgement Information System* (EMIS) yang dirintis sejak tahun 1996, kemauan Madrasah untuk selalu memperbaiki citranya di mata masyarakat juga merupakan modal utama yang sangat mendukung implementasi MBS, dukungan dari warga sekolah pun mulai tumbuh baik dari para wakil kepala sekolah, dewan guru maupun staf dan komite sekolah.

B. Saran

Berdasarkan hasil riset terhadap kondisi real yang ada di MTs Negeri dalam implementasi MBS, maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Pada periode awal implementasi MBS di sekolah/madrasah, kepala sekolah harus lebih intensif dalam kegiatan sosialisasi sehingga seluruh *stakeholder* mampu memahami dan mengimplementasikan. Hal ini sangat penting karena keberhasilan dalam sosialisasi akan menentukan keberhasilan langkah-langkah implementasi MBS selanjutnya.

2. Sosialisasi implementasi MBS harus dilakukan secara tegas dan jelas tidak hanya kepada warga sekolah, tetapi juga secara vertikal kepada pemerintah sehingga semua pihak akan memberi perhatian dan dukungan yang lebih besar.
3. Kepala sekolah harus mempersiapkan seluruh SDM yang ada agar paham dan mampu menerapkan MBS dengan sebaik-baiknya, baik melalui diskusi, seminar, studi banding dengan sekolah lain, membaca buku tentang MBS ataupun dengan mengirim para staf untuk mengikuti pelatihan-pelatihan tentang MBS.
4. Kepala sekolah hendaknya tidak hanya mengutamakan perannya sebagai *manager*, melainkan juga harus menjalankan peran-peran lain secara intensif, terutama perannya sebagai *educator* (pendidik) karena pada hakikatnya jabatan kepala sekolah adalah jabatan atau tugas tambahan yang diberikan kepada seorang pendidik.
5. Komite sekolah dalam pelaksanaan MBS seharusnya terlibat dalam semua kegiatan manajemen sekolah, tidak hanya sebatas pada bidang ekstrakurikuler tetapi juga bidang kurikuler dan bidang-bidang kegiatan yang lain demi kemajuan pendidikan di madrasah.
6. Kepala sekolah dan komite sekolah hendaknya membuat kebijakan-kebijakan baru yang dapat meningkatkan peran serta masyarakat atau wali murid dalam pelaksanaan pendidikan di madrasah.
7. Pemerintah, baik Dinas Pendidikan maupun Depag Kabupaten Bantul, harus lebih intensif dalam memberi pembinaan dan pengembangan SDM MTs Negeri Piyungan, sehingga Madrasah ini mampu menerapkan MBS dengan lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Aang Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership*, Bandung: Bumi Aksara, 2006.
- Ahmad Hariandi, "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs Ali Maksum Krapyak Yogyakarta", *Tesis*, Yogyakarta: UIN, 2005.
- Ali Riyadi, *Politik Pendidikan*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2006.
- Bogdan, Robert C. & Biklen, Sari K., *Qualitatif Research Education An introduction to Theory and Methods*.
- BPPN dan Bank Dunia, *School Based manajemen*, Jakarta: BPPN dan Bank Dunia, 1999.
- Darodjat, Pola Implementasi MBS di MAN 3 Malang Jawa Timur, *Tesis*, Yogyakarta: UIN, 2004.
- Departemen Agama RI, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, Jakarta: Depag RI, 2004.
- Depdikbud, *Pembangunan Pendidikan dan Kebudayaan Menjelang Era Tinggaal Landas*, Jakarta: Depdikbud, 1999.
- Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Jakarta: Depdiknas, 2001.
- Dorothy Myers dan Robert Stonehill, *Shool-Based Manajement, Office of Research Education: Consumer Guide*, <http://www.ed.gov/pubs/OR/Consumer Guides/index.html>, 1993.
- E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004.
- _____, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, Bandung: Rosdakarya, 2002.
- H.A.R. Tilaar, *Membenahi Pendidikan Nasional*, Jakarta: Rineka Cipta, 2002.
- _____, H.A.R. Tilaar, *Manajemen Pendidikan Nasional; Kajian Pendidikan Masa Depan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 1998.
- Henry Pratt Fairchild, *Dictionary of Sosiology and Related sciences*, New Jersey: Littlefield Adam & Co Paterson, 1960.
- <http://artikel.US/Adharma2.html/> didoanload tanggal 28 Januari 2007.

- [http://www.gemari.or.id/harian umum PELITA.htm](http://www.gemari.or.id/harian_umum_PELITA.htm), didownload tanggal 28 Januari 2007.
- [http://www. Anti korupsi. Org./ mod. Php](http://www.Anti_korupsi.Org/mod.Php), didownload tanggal 28 Januari 2007.
- Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar: Dari sentralisasi menuju Desentralisasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Ibtisam Abu-Duhou, *School based manajemen*, Terj., Nuryamin Aini, Suparto & Abas Al-Jauhari, Ciputat: Logos Wacana Ilmu, 2002.
- Kathlee Kubick, *School-Based Manajement: ERIC Digest Number AE 33*, Eugene, [http://www.ed.gov/database/ ERIC-Digest/index](http://www.ed.gov/database/ERIC-Digest/index), 1988.
- Komari Ahmad, "Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Efektifitas Pendidikan Madrasah Aliyah Negeri Godean Sleman Yogyakarta", *Tesis*, Yogyakarta: UIN, 2005.
- Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005.
- Koontz, at. al. *Manajemen, seventh edition*, Kogakusha: Mc Graw-Hill, 1980.
- Larry J. Raynolds, *Kiat sukses Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: Diva Pustaka, 2005.
- Lexy. J. Maloeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M, *expanded Source Book: Quality data Analysis* London; sage publication, 1984.
- M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja RosdaKarya, 2002
- Muhammad Ali, *Penelitian kependidikan Prosedur dan Strategi*, Bandung: Angkasa, 1987.
- Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000.
- _____, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Andira, 2000.
- Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model, dan Aplikasi*, Jakarta: Grasindo, 2003.
- _____, *MBS + BAS + KBK = Kualitas* - Senin, 10 November 2003.htm.

- Ordway Tead, *Leadership*, New York: Mc Graw-Hill Book Company, 1963.
- Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan: Dasar Teoretis untuk Praktek Profesional*, Bandung: Angkasa, 1989
- Siagian, Sondang, *Filasafat Administrasi*, Jakarta: Gunung Agung, 1996.
- Slamet PH, "Karakteristik Kepala Sekolah Tangguh" *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan* No. 25 September 2000. <http://www.pdk.go.id/download> 4 april 2007.
- Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajaran*, Jakarta: Bumi Aksara, 2005.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung; Alfabeta, 2006.
- Suharso dan Ana Retnoningsih, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Semarang: Widya Karya, 2005.
- Supardi, "Peran Manajemen Pendidikan dalam Peningkatan Kualitas Pembelajaran pada Madrasah Aliyah Negeri Karanganyar Surakarta Jawa Tengah", *Tesis* Yogyakarta: UIN, 2005.
- Suparlan, *Guru Sebagai Profesi*, Yogyakarta: Hikayat Publishing, 2006.
- Surya Dharma, *Standar Kompetensi Kepala Sekolah: TK, SD, SMP, SMA, SMK dan SLB*, Jakarta: BP. Cipta Jaya, 2006.
- Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2007.
- Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*, fakultas Psikologi UGM Yogyakarta, 1998.
- Tim Pustaka Merah Putih, *Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional, Guru dan Dosen*, Yogyakarta: Pustaka Merah Putih, 2007.
- Undang-Undang Dasar Negara RI tahun 1945, pasal 31 ayat (4).
- Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta RajaGrafindo Persada, 2002.
- Winarno Surahmad, *Dasar-Dasar Teknik Research*, Bandung: Tarsito 1999.
- Yin Cheong Cheng, *School Effectiveness & School Based Management: AMechanism for Development*, Washington D.C: Flamer Press, 1996.
- Zamroni, *Paradigma Pendidikan Masa Depan*, Yogyakarta: Bigraf Publishing, 2000.

Lampiran 1:

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

A. Identitas Diri

Nama : Gatot Kuncoro, S.Ag
Tempat dan tanggal lahir : Bumi Raharjo, 8 Juni 1972
NIM : 06.223.661
NIP : 460023442
Pangkat/golongan : Penata Muda/III A
Jabatan : Guru pendidikan Agama Islam
Alamat Rumah : Bumi Raharjo, Gunung Sugih Lampung
Tengah
Alamat Kantor : SMP Darul Arafah Lampung Tengah atau
SD Negeri Bratasena Adiwarna TUBA

B. Keluarga

Nama Ayah : Keman
Nama Ibu : Mutini
Nama Istri : Muntasiroh
Nama Anak : 1. Muhammad Faqih Al-Masyhuriy
2. MAS. Fathul Mubin Al-Masyhuriy

C. Pendidikan

- a. SD N Bumi Raharjo Gunung Sugih, lulus tahun 1985
- b. SMP N Bumi Ratu Gunung Sugih, lulus tahun 1988
- c. SPG N Metro, lulus tahun 1991
- d. S1 IAIN Raden Intan, 1996

Lampiran 2:

INSTRUMEN PENELITIAN

A. Butir-butir Wawancara dengan Kepala MTs Negeri Sitimulyo Piyungan

1. Mulai kapan Ibu menjabat sebagai guru dan Kepala MTs Negeri Piyungan?
2. Mohon dijelaskan sejarah berdiri dan perkembangan MTs Negeri Piyungan?
3. Bagaimana Ibu atau sekolah menyusun visi, misi dan tujuan MTs Negeri Piyungan?
4. Apakah visi, misi dan tujuan MTs Negeri Piyungan?
5. Bagaimana Ibu menyusun struktur organisasi sekolah dan menempatkan tenaga pendidik dan kependidikan dalam susunan struktur organisasi tersebut?
6. Peran apa saja yang ibu jalankan sebagai Kepala MTs Negeri Piyungan?
7. Bagaimana Ibu menjalankan peran-peran tersebut? Mohon dijelaskan tugas dari masing-masing peran tersebut!
8. Mengapa Ibu menerapkan MBS di MTs Negeri Piyungan?
9. Langkah-langkah apa yang Ibu lakukan untuk menerapkan MBS di MTs Negeri Piyungan?
10. Apakah Depag atau Dinas Pendidikan Kabupaten mengetahui tentang implementasi MBS di MTs Negeri Piyungan?
11. Dengan siapa saja atau pihak mana saja Ibu mengadakan konsultasi dan koordinasi tentang Implementasi MBS di MTs Negeri Piyungan?
12. Adakah sekolah yang menjadi rujukan untuk implementasi MBS?
13. Bagaimana dukungan warga sekolah terhadap ide penerapan MBS di MTs Negeri Piyungan?
14. Bagaimana partisipasi orang tua/wali siswa dan komite sekolah dalam pelaksanaan pendidikan?
15. Kapan sekolah, orang tua/wali siswa dan komite sekolah mengadakan pertemuan atau rapat untuk sosialisasi MBS?

16. Faktor apa yang mendorong/mendukung Ibu dan sekolah untuk mengimplementasikan MBS di MTs Negeri Piyungan?
17. Faktor-faktor apa yang menjadi penghambat implementasi MBS di MTs Negeri Piyungan?

B. Butir-butir Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah/Dewan Guru MTs Negeri Piyungan

1. Mulai kapan Ibu / bapak menjabat sebagai wakil kepala sekolah atau guru MTs Negeri Piyungan?
2. Apakah Bapak/Ibu mengerti tentang sejarah berdiri dan perkembangan MTs Negeri Piyungan ini?
3. Bagaimana menurut pendapat Ibu/Bapak tentang penyusunan visi, misi dan tujuan MTs Negeri Piyungan?
4. Apakah sebagian besar dewan guru memahami visi, misi dan tujuan MTs Negeri Piyungan?
5. Apakah para dewan guru dan staf ikut terlibat dalam penyusunan program kerja sekolah?
6. Bagaimana menurut Bapak/Ibu tentang peran kepala sekolah sebagai *leader, manager, educator, administrator, fasilitator, motivator* dan *supervisor*?
7. Apakah Bapak atau Ibu mengerti bahwa MTs Negeri Piyungan telah menerapkan MBS?
8. Kapan Bapak/Ibu menyadari bahwa MTs Negeri Piyungan telah menerapkan MBS?
9. Dengan siapa saja atau pihak mana saja sekolah mengadakan konsultasi dan koordinasi tentang Implementasi MBS di MTs Negeri Piyungan?
10. Bagaimana dukungan warga sekolah terhadap ide penerapan MBS di MTs Negeri Piyungan?
11. Apakah orang tua/wali siswa dan komite sekolah ikut terlibat dalam pelaksanaan pendidikan?
12. Kapan sekolah, orang tua/wali siswa dan komite sekolah mengadakan pertemuan atau rapat untuk sosialisasi MBS?

13. Faktor-faktor apa yang menjadi pendukung dan penghambat pelaksanaan MBS?

C. Butir-butir Wawancara dengan Komite MTs Negeri Piyungan

1. Mulai kapan Bapak menjabat sebagai Ketua Komite MTs Negeri Piyungan? Apakah Bapak mengetahui tentang visi, misi dan tujuan MTs Negeri Piyungan?
2. Bagaimana peran serta komite untuk merealisasikan visi, misi dan tujuan tersebut?
3. Bagaimana pemahaman bapak tentang implementasi MBS di MTs Negeri ini?
4. Apa yang telah dilakukan wali siswa atau komite sekolah untuk menyukseskan MBS di MTs Negeri ini?
5. Apakah Depag atau Dinas Pendidikan Kabupaten mengetahui tentang implementasi MBS di MTs Negeri Sitimulyo Piyungan? Bagaimana tanggapan mereka terhadap implementasi MBS di MTs ini?
6. Dengan siapa saja atau pihak mana saja kepala sekolah mengadakan konsultasi dan koordinasi tentang Implementasi MBS di MTs Negeri Piyungan?
7. Adakah sekolah yang menjadi rujukan untuk implementasi MBS?
8. Bagaimana dukungan warga sekolah terhadap ide penerapan MBS di MTs Negeri Piyungan?
9. Kapan sekolah, orang tua/wali siswa dan komite sekolah mengadakan pertemuan atau rapat untuk sosialisasi MBS?
10. Faktor-faktor apa yang menjadi pendukung dan penghambat implementasi MBS di MTs Negeri Piyungan?