

**SINERGITAS KEPALA SEKOLAH DENGAN KOMITE SEKOLAH  
DALAM IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH  
DI SEKOLAH DASAR ISLAM JIWA NALA SURABAYA**

**SKRIPSI**

**Diajukan Kepada :  
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya  
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam  
Menyelesaikan Program Strata Satu (S-1)  
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan**

PERPUSTAKAAN UIN SUNAN AMPEL SURABAYA	
No. KLAS le t-2016 021 lei	No. REG : t-2016/lei/021
	ASAL BUKU :
	TANGGAL :

**Oleh:**

**ARINIHAQ  
NIM. D03212040**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
JURUSAN KEPENDIDIKAN ISLAM  
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA**

**2016**

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Arini Haq

NIM : D03212040

Jurusan : Kependidikan Islam

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

Surabaya, 19 Januari 2016

Saya yang menyatakan



**ARINI HAO**

NIM : D03212040

## PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

Skripsi oleh :

N a m a : **ARINI HAQ**


N I M : **D03212040**

J u d u l : **SINERGITAS KEPALA SEKOLAH DENGAN KOMITE  
SEKOLAH DALAM IMPLEMENTASI MANAJEMEN  
BERBASIS SEKOLAH DI SEKOLAH DASAR ISLAM JIWA  
NALA SURABAYA**

Ini telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan.

Surabaya, 5 Januari 2016

Pembimbing



**Dra. Mukhlisah AM, M.Pd.**  
**NIP. 196805051994032001**

## PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI

Skripsi oleh Arini Haq ini telah dipertahankan di depan Tim Penguji

Skripsi

Surabaya, Januari 2016

Mengesahkan, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan

Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya



Dekan,

Prof. Dr. H. Ali Mudlofir, M. Ag

NIP. 196311161989031003

Tim Penguji

Penguji I,

Prof. Dr. Abd. Haris, M. Ag

NIP. 196210211992031003

Penguji II,

Dr. Husniyatus Salamah Zainiyati, M. Ag

NIP. 196903211994032003

Penguji III,

Dra. Mukhlisah AM, M. Pd.

NIP. 196805051994032001

Penguji IV,

Drs. Bambang Hidup Mulyo, M. Pd

NIP. 195111071984031003

## ABSTRAK

Arini Haq 2016: **“Sinergitas kepala sekolah dengan komite sekolah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Di SD Islam Jiwa Nala”**.

Skripsi ini adalah hasil penelitian tentang “Sinergitas kepala sekolah dengan komite sekolah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Di SD Islam Jiwa Nala”.

Dalam skripsi ini penulis menguraikan tentang apa itu manajemen berbasis sekolah, Dan bagaimana hubungan sinergitas kepala sekolah dengan komite sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah di SD Islam Jiwa Nala”

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan gambaran tentang bagaimana hubungan kepala sekolah dengan komite sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah di SD ISLAM Jiwa Nala Surabaya ditinjau dari Mengetahui bagaimana pelaksanaan MBS di SD ISLAM Jiwa Nala Surabaya Mengetahui bagaimana sinergitas kepala sekolah dengan komite sekolah dalam implementasi MBS di SD ISLAM Jiwa Nala Surabaya

Skripsi ini merupakan penelitian deskriptif- kualitatif dengan menggunakan tiga metode pengumpulan data, yakni observasi, interview, dokumentasi serta untuk menjawab rumusan masalah yang ada, penulis menggunakan analisis data, reduksi data, penyajian data, kesimpulan atau verifikasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang penulis lakukan sinergitas kepala sekolah dengan komite sekolah berjalan cukup baik. Hubungan kepala sekolah dan komite sekolah di SD Islam Jiwa Nala berjalan cukup baik, kepala sekolah berusaha melibatkan komite sekolah dalam setiap agenda agenda sekolah. Begitu juga dengan komite sekolah yang selalu mendukung setiap kegiatan yang diselenggarakan di sekolah. Baik itu berupa materi maupun jasa. Manajemen Berbasis Sekolah di SD Islam Jiwa Nala berjalan dengan lancar, ada beberapa program MBS di dalamnya : seni tari, pramuka, seni samroh, pembiasaan, bimbingan. Meskipun ada beberapa kendala di dalam pelaksanaannya salah satunya ialah masalah pendanaan. Karena dana yang di dapatkan oleh sekolah di bagikan kepada yayasan. Tetapi dari pihak sekolah bisa menyiasatinya. Sinergitas kepala sekolah dengan komite sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah di SD Islam Jiwa Nala bersinergis. Komite sekolah sering dilibatkan dalam pelaksanaan MBS, komite sekolah berlaku sebagai pendukung pelaksanaan MBS.

Berdasarkan hasil penelitian diharapkan akan menjadi bahan informasi dan masukan bagi civitas akademika, para mahasiswa, para pendidik umumnya. Akhirnya saran dan kritik yang konstruktif sangat kami harapkan. Wa Allahu a'lam bi Showab.

Kata kunci : Manajemen Berbasis Sekolah, sinergis kepala sekolah dan komite sekolah

## DAFTAR ISI

SAMPUL DALAM .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING .....	ii
PENGESAHAN TIM PENGUJI .....	iii
MOTTO .....	iv
PERSEMBAHAN .....	v
ABSTRAK .....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	xi

### BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah.....	10
C. Tujuan Penelitian .....	10
D. Manfaat Penelitian .....	11
E. Definisi Operasional .....	11
F. Sistematika Pembahasan.....	16

### BAB II KAJIAN TEORI

A. Manajemen Berbasis Sekolah	
1. Pengertian MBS .....	19
2. Konsep Dasar MBS.....	24
3. Tujuan MBS.....	26
4. Manfaat MBS .....	31
5. Karakteristik MBS .....	34
6. Indikator MBS.....	50
B. Sinergitas Kepala Sekolah Dan Komite Sekolah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah.	
1. Kepala Sekolah	
a. Pengertian .....	52
b. Tugas Kepala Sekolah .....	54
c. Fungsi Kepala Sekolah .....	55

2. Komite Sekolah	
a. Pengertian .....	59
b. Tugas Komite Sekolah .....	61
c. Fungsi .....	62
d. Peran .....	62
3. Sinergitas .....	63
4. Peran Kepala Sekolah dalam MBS. ....	64
5. Peran Komite Sekolah dalam MBS . ....	68
6. Sinergita kepala sekolah dan komite sekolah dalam implementasi MBS. ....	72

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	75
B. Sasaran dan Lokasi Penelitian .....	76
C. Informan Penelitian.....	77
D. Tahap Penelitian.....	78
E. Teknik Pengumpulan Data.....	79
F. Teknik Analisa Data .....	80
G. Pengecekan Keabsahan Data .....	82

### **BAB IV PENYAJIAN DATA DAN ANALISA DATA**

A. Penyajian Data	
1. Penyajian Data	
a. Manajemen Berbasis Sekolah .....	84
b. Sinergitas kepala sekolah dan komite sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah .....	88
2. Analisis Data	
a. Manajemen Berbasis Sekolah .....	93
b. Sinergitas kepala sekolah dan komite sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah .....	94

### **BAB V PENUTUP**

A. Kesimpulan .....	96
B. Saran .....	97

### **DAFTAR PUSTAKA**

### **LAMPIRAN**

## BAB I

### PENDAHULUAN

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

#### A. Latar Belakang Masalah

Salah satu persoalan pendidikan yang sedang dihadapi bangsa kita adalah persoalan mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan, dan salah satu tujuan didirikannya negara Republik Indonesia adalah untuk mencerdaskan kehidupan bangsa seperti yang tertuang dalam pembukaan undang-undang dasar 1945 alinea keempat. Oleh karena itu pendidikan di Negara kita perlu kita tingkatkan karena dengan ditingkatkannya pendidikan maka dapat meningkatkan derajat dan kualitas bangsa Indonesia.

Pemerintah telah melakukan berbagai upaya dalam rangka memberikan harapan bagi kelangsungan dan terkendalinya kualitas pendidikan Indonesia.

Namun karena pengelolaan yang terlalu kaku dan sentralistik, berbagai program yang dilaksanakan pemerintah tidak memberikan dampak positif, bahkan angka partisipasi pendidikan nasional dan kualitas pendidikan Indonesia menurun. Penurunan kualitas pendidikan diduga erat kaitannya dengan masalah manajemen sehingga munculah suatu pemikiran ke arah pengelolaan pendidikan yang memberi keleluasaan kepada sekolah untuk mengatur dan melaksanakan berbagai kebijakan secara luas, pemikiran peningkatan peran sekolah dalam pengelolaan sekolah disebut dengan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).



Berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, antara lain melalui berbagai pelatihan dan peningkatan kompetensi guru, pengadaan buku dan alat pelajaran, perbaikan sarana dan prasarana pendidikan, dan meningkatkan mutu manajemen sekolah. Namun demikian, Indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang berarti. Sebagian sekolah, terutama di kota-kota, menunjukkan peningkatan mutu pendidikan yang mencakup menggembarakan, namun sebagian besar lainnya masih memprihatinkan.

Dalam Undang Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab I Pasal 1 dinyatakan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.<sup>1</sup> Pendidikan memiliki peran strategis sebagai sarana pengembangan sumber daya manusia. Pendidikan sebagai aktivitas ilmiah memiliki tujuan yang terukur yang akan dicapai. Tujuan pendidikan pendidikan tidak akan tercapai melalui proses pendidikan yang sekedarnya saja. Pendidikan yang mampu memfasilitasi perubahan adalah pendidikan yang merata, bermutu dan relevan dengan kebutuhan masyarakat.

---

<sup>1</sup> Peningkatan Manajemen Mutu Pembelajaran di Sekolah, 5 Oktober 2009 at 12:00

Peningkatan mutu pendidikan merupakan sasaran pembangunan dibidang pendidikan Nasional dan merupakan bagian integral dari upaya peningkatan kualitas manusia Indonesia secara menyeluruh.

Manajemen Berbasis Sekolah merupakan salah satu upaya untuk memperbaiki mutu pendidikan. Dalam Undang Undang No 20 Tahun 2003 yang memaparkan tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 3, menyatakan bahwa Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan diri dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar mejadi manusia yang beriman, bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi Warga Negara yang Demokratis serta bertanggung jawab.<sup>2</sup>

Secara umum, manajemen berbasis sekolah dapat di artikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi leih besar kepada sekolah, dan mendorong partisipasi langsung warga sekolah (guru, siswa, kepa sekolah, karyawan), dan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmunan, pengusaha, dan sebagainya) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan nasional serta peraturan perundang undangan yang berlaku ( Depdiknas, 2002:30. Manajemen ini bertujuan untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi) kepada sekolah, pemberian fleksibilitas yang lebih besar kepada sekolah untuk

---

<sup>2</sup>) Imam Wahyudi, *Pengembangan Pendidikan Strategi Inovativ dalam mengelola Penddidikan secara Komperhensif*, (Jakarta : Prestasi Pustaka, 2012) Hal 75

mengelola sumber daya sekolah, dan mendorong partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Dalam sebuah organisasi lembaga pendidikan semua harus bekerja untuk memajukan mutu pendidikan pada lembaga pendidikannya tersebut yakni dengan menimbulkan rasa kepemimpinan kepada seluruh penduduk organisasi.

Masalah mutu, selama ini menyedot perhatian para aktifis dalam dunia pendidikan. Menurut pandangan penulis sendiri lemahnya mutu pendidikan selama ini banyak dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah kurangnya kepedulian guru terhadap perubahan sistem pendidikan, banyak guru yang memandang hal tersebut sebelah mata. Hal tersebut merupakan tugas kepala sekolah untuk mempertinggi kepedulian guru terhadap perubahan sistem pendidikan yang terbaru..

Kepala sekolah adalah pemimpin dan manajer yang sangat menentukan dinamika sekolah menuju gerbang kesuksesan dan kemajuan disegala bidang kehidupan. Kapasitas intelektual, emosional, spiritual dan social kepala sekolah berpengaruh besar terhadap efektifitas kepemimpinannya. Kedalaman ilmu, keluasan pikiran, kewibawaan dan relasi komunikasinya membawa perubahan signifikan dalam manajemen sekolah.<sup>3</sup> Oleh karena itu, kepala sekolah harus terus menerus mematangkan dimensi intelektualitas, emosional, spiritualitas, dan sosialnya. Meneruskan studi ke jenjang yang lebih tinggi, aktif dala forum diskusi, intens dalam organisasi social, dan rajin

---

<sup>3</sup> Jamal ma'mur asmani, (*tips aplikasi manajemen sekolah*), DIVA press (anggota IKAPI), 2012 hal 165

beribadah adalah keniscayaan bagi kepala sekolah agar kepemimpinannya sukses lahir batin. Artinya, kepemimpinannya tidak hanya membawa perubahan formal structural, tapi juga kultural yang membekas dalam perilaku seseorang.

Kepala sekolah harus mampu meningkatkan produktivitas sekolah.<sup>4</sup> produktivitas pendidikan dapat dilihat dari output pendidikan yang berupa suasana pendidikan. Prestasi dapat dilihat dari masukan yang merata, jumlah tamatan yang banyak, mutu tamatan yang tinggi, relevansi yang tinggi, dan dari sisi ekonomi yang berupa penyelenggaraan penghasilan. Sedangkan proses atau suasana tampak dalam kegairahan belajar, dan semangat kerja yang tinggi serta kepercayaan dari berbagai pihak. Dengan ditingkatkannya mutu pendidikan, diharapkan lulusan akan lebih mampu menjadi tenaga kependidikan yang dapat mengemban tugasnya dengan baik.

Selain kepala sekolah, dalam konteks sekolah, komite sekolah menjadi representasi dari masyarakat. Komite Sekolah merupakan forum pengambilan keputusan bersama antara sekolah dan masyarakat dalam perencanaan, implementasi, monitoring, dan evaluasi program kerja yang dilakukan oleh sekolah.<sup>5</sup>

Dibentuknya komite sekolah dimaksudkan sebagai wadah pemberdayaan peran serta masyarakat.<sup>6</sup> Komite sekolah merupakan mitra sekolah dalam upaya membangun komitmen dan loyalitas serta kepedulian masyarakat

---

<sup>4</sup> Dr.E.Mulyasa

<sup>5</sup> Indra Jati Sidi

<sup>6</sup> (Suryadi, 2003

terhadap peningkatan kualitas sekolah.<sup>7</sup> Adapun tujuan dibentuknya komite sekolah sebagai organisasi masyarakat sekolah adalah sebagai berikut :

- a. Mewakili dan menyalurkan aspirasi dan prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan operasional dan program pendidikan di satuan pendidikan.
- b. Meningkatkan tanggung jawab dan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan.
- c. Menciptakan suasana dan kondisi transparan, akuntabel dan demokratis dalam penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan yang bermutu di satuan pendidikan.<sup>8</sup>

Keberadaan komite sekolah senantiasa bertumpu pada landasan partisipasi masyarakat dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan hasil pendidikan di sekolah. Oleh karena itu, pembentukannya harus memperhatikan pembagian peran sesuai dengan posisi dan otonomi yang ada. Adapun peran yang dijalankan komite sekolah adalah sebagai berikut :

- a. Pemberi pertimbangan (*advisory agency*) dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan di satuan pendidikan.
- b. Pendukung (*supporting agency*), baik yang berwujud finansial, pemikiran, maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan.

---

<sup>7</sup> Prof.dr nanang F'attah, M.Pd, *manajemen berbasis sekolah (buku materi pokok PGSD), universitas terbuka 2005,*

<sup>8</sup> Sidi,I.j, *menuju masyarakat belajar 2001*

- c. Pengontrol (*controlling agency*) dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan.
- d. Mediator antara pemerintah (*eksekutif*) dengan masyarakat di satuan pendidikan.<sup>9</sup>

Oleh karena itu, komunikasi, koordinasi, konsolidasi, dan ekspansi harus terus dilakukan dengan komite sekolah, sehingga program program yang dilakukan mendapat dukungan public e cara luas. Jangan sampai jalan sendiri, karena berakibat fatal. Bisa jadi komite sekolah tidak mendukung dan akhirnya berusaha membatalkan program program yang sudah direncanakan.

Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya bahwa peran Komite Sekolah adalah sebagai pemberi pertimbangan (*advisory agency*), pendukung (*supporting agency*), pengontrol (*controlling agency*), mediator antara pemerintah (*eksekutif*) dengan masyarakat pada lingkup satuan pendidikan (sekolah). Begitu juga dengan peran kepala sekolah yang memilik peran sebagai manajer, pemimpin, supervisor dan administrator pendidikan. Oleh karena itu, kedua lembaga ini hendaknya terjalin kemitraan yang kokoh dan sinergitas, antara lain dalam hal:

1. Sebagai pihak pendukung, Komite Sekoiah hendaknya berusaha membantu pihak sekolah mencarikan dana untuk pengemangan sekolah, bukan malah sebaliknya mengharap sesuatu dari phak sekolah. Namun demikian pihak sekolah harus mengerti juga

---

<sup>9</sup> Mulyasa, 2003:198

bahwa salah satu cara mempererat kemitraan adalah mengajak duduk bersama untuk minum kopi bersama.

2. Kepala sekolah beserta staf hendaknya transparan dalam penggunaan dana sekolah agar tidak mengundang kecurigaan bagi pihak komite sekolah. Dan sebagai pengontrol, Komite Sekolah jangan juga over kontrol yang membuat pihak sekolah merasa dicurangi atau diintrogasi.
3. Komite Sekolah sebagai mediator hendaknya menjalankan perannya untuk memediasi pihak sekolah dengan pemerintah yang berhubungan dengan kepentingan sekolah atau berperan aktif membantu pihak sekolah menggalang masyarakat dalam penerimaan siswa baru.

SD Islam Jiwa Nala merupakan salah satu lembaga yang menjadi pokok pembahasan akan hubungan sinegritas kepala sekolah dan komite sekolah implementasi manajemen berbasis sekolah yang dikembangkan oleh kepala sekolah untuk melahirkan lulusan yang ilmu pengetahuannya berkembang dengan unggul, baik dalam segi pengetahuan umum maupun pengetahuan agama.

SD Islam Jiwa Nala terletak di kawasan kota Surabaya. Tepatnya di Jl. Raya Kedung Asem No. 47-49 kecamatan Rungkut kota Surabaya, karena lokasinya berada di samping jalan raya memudahkan para wali murid menjangkaunya. Sekolah berada di sekitar kawasan industri sehingga banyak siswa yang wali muridnya bekerja di kawasan industri. SD Islam Jiwa Nala

Rungkut sekarang terakreditasi “A”. Nama Islam Jiwa Nala berasal dari nama ulama` yang menyebarkan agama Islam di daerah Kedung Asem Rungkut.

Nama tersebut diambil dari nama yayasan yang menaungi Sekolah Dasar ini.

Hubungan antara kepala sekolah dan komite sekolah disini cukup baik, kepala sekolah melibatkan komite dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi agenda agenda sekolah. Begitu juga dengan komite sekolah yang merespon baik sikap kepala sekolah. Meskipun kadang ada beberapa kendala yang terjadi.

SD Islam Jiwa Nala telah menjalankan program program MBS. Yang nanti akan dijelaskan oleh penulis pada penyajian data. SD Islam Jiwa Nala menjalan MBS agar bisa meningkatkan kualitas pendidikan secara umum, baik itu menyangkut kualitas pembelajaran, kualitas kurikulum, sumber daya manusia, guru, maupun tenaga kependidikan lainnya, dan kualitas pendidikan secara umum. Juga agar bisa mencetak lulusan yang berkualitas dan berkompeten dalam bidangnya.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang **“Sinergitas kepala sekolah dengan komite sekolah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Di Sekolah Dasar Islam Jiwa Nala Surabaya”**



## **B. Rumusan Masalah.**

Berdasarkan latar belakang di atas, terdapat beberapa permasalahan yang akan diteliti dan dibahas serta dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana pelaksanaan MBS di SD ISLAM Jiwa Nala Surabaya ?
2. Bagaimana sinergitas kepala sekolah dengan komite sekolah dalam implementasi MBS di SD ISLAM Jiwa Nala Surabaya ?

## **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan gambaran tentang bagaimana hubungan kepala sekolah dengan komite sengal dalam implementasi manajemen berbasis sekolah di SD ISLAM Jiwa Nala Surabaya ditinjau dari :

1. Mengetahui bagaimana pelaksanaan MBS di SD ISLAM Jiwa Nala Surabaya
2. Mengetahui bagaimana sinergitas kepala sekolah dengan komite sekolah dalam implementasi MBS di SD ISLAM Jiwa Nala Surabaya

## **D. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna :

1. Bagi Peneliti :

- a. Mengetahui kinerja kepala sekolah serta hubungannya dengan komite sekolah dalam mengimplementasikan MBS di SD ISLAM Jiwa Nala Surabaya sehingga lembaga pendidikan tetap terjaga kualitas nya.
- b. Sebagai bekal pengalaman apabila suatu saat nanti sudah terjun dalam dunia pendidikan.

2. Bagi pihak Madrasah

- a. Sebagai tolak ukur kondisi manajemen yang seharusnya ada dalam sekolah tersebut.
- b. Sebagai bahan evaluasi kepala sekolah dan komite sekolah agar bisa lebih meningkatkan kualitas sekolah dan anak didiknya.

## E. Definisi Operasional

Sebelum penulis menguraikan bab demi bab dalam penelitian ini, maka terlebih dahulu penulis akan mendefinisikan istilah-istilah yang merupakan istilah kunci dalam judul ini. Hal ini dilakukan agar dapat menghilangkan penafsiran yang memungkinkan timbulnya persoalan yang tidak diharapkan. Adapun judulnya adalah “ **Sinergitas kepala sekolah dengan komite sekolah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Di SD ISLAM Jiwa Nala Surabaya** “. Istilah kunci yang perlu didefinisikan adalah :

**sinergi**/si·ner·gi/ /sinérgi/ *n* 1 kegiatan atau operasi gabungan; 2 sinergisme;

Sinergi ialah satu keadaan di mana keseluruhan lebih besar dari pada hasil tambahan lainnya. Sinergi sebagai kemampuan dalam mewujudkan hasil yang menakjubkan seperti hal-hal baru atau alternatif baru yang danulunya tidak ada.<sup>10</sup>

Dalam organisasi kesesuaian boleh berlaku antara individu dengan individu dan antara individu dengan kelompok dan sebagainya. Dalam konteks individu, kesesuaian boleh mencetus semua idea yang dapat menjurus kepada kelahiran idea, pendekatan, mekanisme, produk, proses dan peralatan baru. Kalaupun disesuaikan dengan pemikiran sistem seperti sudah pasti synergi berkemampuan mensejahterakan organisasi.

Sinergi adalah proses saling mendukung antara dua pihak yang membuahkan akselerasi output positif di antara keduanya, sehingga kemajuan yang dicapai lebih optimal.<sup>11</sup>

## 1. Hubungan sinegritas kepala sekolah dan komite sekolah.

### a. Tugas Kepala Sekolah

Tugas kepala sekolah ada dua, yaitu : proses administrasi dan dari sisi bidang garapan pendidikan. Tugas merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi merupakan komponen komponen penting. Seperti contoh kepala sekolah mempunyai tugas menyusun visi, misi, tujuan sekolah, membuat rencana kerja sekolah (RKS), rencana kegiatan dan anggaran kerja sekolah

---

<sup>10</sup> Covey (2009)

<sup>11</sup> Renata (2006)

(RKAS) dan lain sebagainya. Lalu tugas lain dalam pelaksanaan program kerja seperti menyusun struktur sekolah, mengelola pendidikan dan tenaga pendidikan dan lain lain. Lalu setelah menyusun dan melaksanakan programnya, kepala sekolah harus mengevaluasi hasil pelaksanaan kerja tersebut.<sup>12</sup>

b. Tugas Komite Sekolah

Tugas utama komite sekolah adalah :

- 1) Menyusun AD dan ART Komite Sekolah.
- 2) Mendorong tumbuhnya perhatian dan komitmen masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan yang bermutu.
- 3) Melakukan kerjasama dengan masyarakat dan pemerintah berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan yang bermutu.
- 4) Menampung dan menganalisis aspirasi, ide, tuntutan, dan berbagai kebutuhan pendidikan yang diajukan masyarakat.
- 5) Memberi masukan, pertimbangan, dan rekomendasi kepada sekolah mengenai: - kebijakan dan program sekolah, RAPBS, kriteria kinerja sekolah, kriteria tenaga kependidikan, kriteria fasilitas pendidikan, dan hal-hal lain yang terkait dengan pendidikan.
- 6) Mendorong orang tua dan masyarakat berpartisipasi dalam pendidikan guna mendukung peningkatan mutu dan pemerataan pendidikan.

---

<sup>12</sup> Ibid

7) Menggalang dana masyarakat dalam rangka pembiayaan penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

8) Melakukan evaluasi dan pengawasan terhadap kebijakan program, penyelenggaraan dan keluaran pendidikan di sekolah.<sup>13</sup>

Beberapa faktor penting dalam pengembangan sekolah ialah bahwa kepala sekolah, komite sekolah, dan guru secara organisasi memiliki hubungan dan saling mempengaruhi dalam mewujudkan kegiatan belajar mengajar yang sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai sekolah dimana mereka berada. Kegagalan yang terjadi dalam usaha reformasi pendidikan pada dasarnya bermula pada tidak terciptanya kolaborasi yang maksimal pada satuan pendidikan, baik kepala sekolah maupun masyarakat<sup>14</sup>

Keterlibatan pihak-pihak tertentu seperti komite sekolah, kelompok lain yang terlibat dalam mendukung kegiatan belajar termasuk para guru agar dapat melakukan kerjasama yang baik merupakan hal yang penting. Kerjasama seperti ini akan dapat mewujudkan proses belajar mengajar yang transparan dan teratur. Kenyataan yang terjadi selama ini, komite sekolah masih dilihat

---

<sup>13</sup> Prof.dr nanang Fattah, M.Pd, *manajemen berbasis sekolah (buku materi pokok PGSD), universitas terbuka 2005*

<sup>14</sup> Mulyasa,2003:xiv)

sebelah mata karena fungsi dan kewenangannya masih jauh dari harapan, dan belum maksimal.<sup>15</sup>

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

## 2. Manajemen berbasis sekolah (MBS).

MBS sebagai terjemah dari *school based management*, adalah suatu pendekatan yang bertujuan untuk merancang kembali pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada kepala sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah yang mencakup guru, siswa, kepala sekolah, orang tua siswa, dan masyarakat. MBS mengubah system pengambilan keputusan dengan memindahkan otoritas dalam pengambilan dan manajemen ke setiap pihak yang berkepentingan di tingkat local (*local stakeholders*)<sup>16</sup>

Ada beberapa indicator yang harus dicapai oleh sekolah dalam implementasi MBS. Di antaranya adalah :

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

- a. Partisipasi masyarakat diwadahi melalui komite sekolah
- b. Transparasi pengelolaan sekolah ( program dan anggrana).
- c. Program sekolah realistik (*need assessment*)
- d. Pemahaman stakeholder mengenai visi dan misi sekolah.
- e. Lingkungan fisik sekolah nyaman, terawatt.
- f. Iklim sekolah kondusif.
- g. Berorientasi mutu, penciptaan budaya mutu.

<sup>15</sup> Susilawaty, cut zahri harun, khairuddin. *manajemen berbasis sekolah dalam pengelolaan struktur sekolah* Jurnal administrasi pendidikan universitas syiah kuala aceh

<sup>16</sup> Chapman (1990)

- h. Meningkatkan kinerja professional kepala sekolah dan guru.
- i. Kepemimpinan sekolah berkembang demokratis (*policy and decision making, planning and programing*).
- j. Upaya memenuhi fasilitas pendukung KBM meningkat.
- k. Kesejahteraan guru meningkat.
- l. Pelayanan berorientasi pada siswa/ murid.
- m. Budaya konformitas dalam pengelolaan sekolah berkurang<sup>17</sup>

## **F. Sistematika Pembahasan**

Untuk lebih megarahkan skripsi ini maka penulis mensistematikan pembahasan sebagai berikut :

Bab I : Pendahuluan, bab ini membahas tentang keseluruhan penulisan skripsi ini yang terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi operasional, sistematika pembahasan.

Bab II: Metode penelitian ini mencakup tentang landasan teori yang membahas tentang hubungan sinegritas kepala sekolah dengan komite sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah di SD ISLAM Jiwa Nala Surabaya. Pada bab ke dua ini dibagi menjadi beberapa sub-bab :

---

<sup>17</sup> Prof. Dr. H. Djam'an Satori, MA (2006)

Manajemen Berbasis Sekolah Menjelaskan pengertian MBS, konsep dasar MBS, Tujuan MBS, Manfaat MBS, karakteristik MBS, indikator MBS.

Sinergitas kepala sekolah dengan komite sekolah dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Mengetahui bagaimana peran kepala sekolah dan komite sekolah dalam implementasi MBS sehingga bisa memperbaiki kualitas sekolah.

Bab III: bab ini menjelaskan metode penelitian yang mencakup jenis penelitian, informan penelitian, jenis data dan sumber data, teknik pengumpulan data dan teknis analisa data.

Bab IV: Bab ini menjelaskan tentang penyajian data dan teknik analisa data yang meliputi :

Tentang penyajian data pelaksanaan MBS di SD Islam Jiwa Nala, dan sinergitas kepala sekolah dengan komite sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah di SD ISLAM Jiwa Nala.

Tentang analisis data pelaksanaan MBS di SD Islam Jiwa Nala, dan sinergitas kepala sekolah dengan komite sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah di SD ISLAM Jiwa Nala.



**Bab V: bab ini menjelaskan tentang kesimpulan yang merupakan konsistensi kaitan antara rumusan masalah dan tujuan penelitian**

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id  
**dan saran.**

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

## BAB II

### LANDASAN TEORI

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

#### A. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

##### 1. Pengertian

Manajemen berbasis sekolah dapat di artikan sebagai suatu proses kerja komunitas sekolah dengan cara menerapkan kaidah kaidah otonomi, akuntabilitas, partisipasi, dan *sustainability* untuk mencapai tujuan pendidikan dan pembelajaran secara bermutu.<sup>17</sup>

Menurut Judith Capman, MBS adalah “*school based management refers to form of education administration in which the school become the primary unit for decision making, it differs from more traditional form of educational administration in which central bureaucracy dominate in the decision making process*” (manajemen berbasis sekolah adalah merujuk pada suatu bentuk administrasi pendidikan, dimana sekolah menjadi unit kecil utama dalam pengambilan keputusan. Hal ini berbeda dengan bentuk tradisional administrasi pendidikan, yakni pemerintah pusat sangat menonjol dalam pengambilan keputusan)<sup>18</sup>

MBS adalah konsep yang menggambarkan perubahan formal struktur penyelenggaraan sekolah sebagai suatu bentuk desentralisasi yang

<sup>17</sup> Sudarwan Danim, *visi baru manajemen sekolah, dari unit birokrasi ke lembaga akademik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007) hal 33-34

<sup>18</sup> Jamal ma'mur asmani, (*tips aplikasi manajemen sekolah*), DIVA press (anggota IKAPI), 2012 hal 33

mengidentifikasi sekolah itu sendiri sebagai unit utama peningkatan serta bertumpu pada redistribusi kewenangan pembuatan keputusan sebagai sarana penting yang dengannya peningkatan dapat di dorong dan dipotong.<sup>19</sup>

Sementara menurut Candoli, MBS adalah suatu cara/ metode untuk memaksa sekolah itu sendiri mengambil tanggung jawab atas apa yang terjadi pada anak didik menurut yuridiksi dan mengikuti sekolahnya.<sup>20</sup> Konsep ini menegaskan bahwa ketika sekolah itu dibebani dengan pengembangan total kependidikan yang bertujuan melayani kebutuhan kebutuhan anak dalam mengikuti sekolah khusus itu, personil sekolah akan mengembangkan program program yang lebih meyakinkan mereka mengetahui para siswa dan kebutuhan kebutuhan mereka.

A Gorton menyebut MBS identic dengan *school and the community* (sekolah dan masyarakat). Menurutnya, *school and community* adalah suatu rumusan dasar tentang masalah masalah hubungan anatar sekolah dan masyarakat. Yng berkaitan erat dengan iklim kehidupan masyarakat dan sekolah.

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

Faktor pertama, tantangan profesionalitas terhadap penyelenggara pendidikan di sekolah untuk memenuhi keinginan/harapan/ cita cita masyarakat. Dalam hal ini, tantangan profesionalitas berkaitan dengan

<sup>19</sup> Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2006), Hal 10-11

<sup>20</sup> ibid

usaha usaha yang dilakukan seorang guru dalam merubah program atau sistem pembelajaran yang memiliki kecenderungan dan kesesuaian terhadap norma norma yang ada dalam masyarakat. Jika sekolah yang ada tidak memberikan kontribusi yang baik dan konstruktif kepada masyarakat, maka secara reaktif masyarakat akan menolak keberadaan sekolah akan sangat didukung dan diharapkan oleh masyarakat di tempat tersebut.

Faktor kedua, tantangan masyarakat terhadap para penyelenggara pendidikan yang syarat dengan tuntutan norma norma profesionalitas. Tantangan yang dimaksudkan adalah menyangkut masalah masalah yang disebabkan adanya keinginan antara masyarakat dan sekolah untuk memperbaiki pendidikan. Sekolah secara intensif bersama sama dengan masyarakat melalui aksi aksi secara pasti dan mengevaluasi apa yang sedang berlangsung di sekolah. Masyarakat pada umumnya hanya menghendaki hasil yang diperoleh di sekolah dari segi efektifitas, dan dalam banyak kasus pula, masyarakat pada umumnya menghendaki dilibatkan dalam poses penentuan kebijakan sekolah.<sup>21</sup>

Fenomena sebagaimana di atas menuntut para pelaku dan pendiri pendidikan utnuk bersama sama mengatur sekolah secara baik, hal ini ditunjukkan dengan pola MBS seagai kerangka dasar pijakan untuk memahami sekolah dan masyarakat. Sekolah sebagai penyelenggara pendidikan formal dituntut untuk menyinergikan (memadukan) beberapa

---

<sup>21</sup> ibid

kepentingan dan harapan masyarakat secara luas. Pembelajaran di sekolah tidak hanya untuk memuaskan kepentingan lembaga (memenuhi target nilai dan prestasi belajar peserta didik sehingga sekolah menjadi terkenal), tetapi lebih dari itu; masyarakat menghendaki output dan juga outcome (hasil dan juga dampak) dari proses pembelajaran di sekolah.

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

Disamping itu, MBS juga merupakan konsep yang “multi combine” dalam arti MBS didorong dan didukung oleh berbagai pihak yang saling melengkapi. MBS dibebankan kepada kepala sekolah, guru, komite sekolah, orang tua, masyarakat dan pemerintah. Sekolah sebagai pelaksana pembelajaran, orang tua/ masyarakat sebagai pemberi masukan pendapat, sekaligus juga menikmati output dan outcome pembelajaran sekolah, dan pemerintah sebagai pemegang otoritas resmi bertindak sebagai pendorong, pengawas serta memberikan opini seluas luasnya tentang pentingnya kualitas dan kemandirian dalam dunia pendidikan nasional.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> <http://gurutrenggalek.blogspot.com/2009/12/tinjauan-manajemen-berbasis-sekolah.html>. Diakses minggu 13 desember 2015, pukul 18.00 WIB

Apabila manajemen berbasis lokasi lebih difokuskan pada tingkat sekolah, maka MBS akan menyediakan layanan pendidikan yang komprehensif dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat di mana sekolah itu berada. Ciri ciri MBS bisa dilihat dari sudut sejauh mana sekolah tersebut dapat mengoptimalkan kinerja organisasi sekolah, pengelolaan SDM, proses belajar mengajar dan sumber daya.

Dengan demikian, MBS yang akan dikembangkan merupakan bentuk alternative sekolah dalam program desentralisasi bidang pendidikan yang ditandai dengan adanya otonomi luas di tingkat sekolah, partisipasi masyarakat yang tinggi tapi masih dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Tetapi, semua ini harus mengakibatkan peningkatan proses belajar mengajar. Sekolah yang menerapkan prinsip prinsip MBS adalah sekolah yang harus lebih bertanggung jawab (*high responsibility*) kreatif dalam bertindak dan mempunyai wewenang lebih (*more authority*) serta dapat dituntut pertanggungjawabannya oleh yang berkepentingan / tanggung gugat (*public accountability by stake holders*).<sup>23</sup>

Keterangan di atas memberikan gambaran kepada kita bahwa MBS sangat menekankan partisipasi public, tidak boleh ada manajemen yang sentralistik, dan otoriter. Semua elemen pendidikan mempunyai hak menyatakan pendapat, aspirasi, dan keputusan berjalan secara kolektif demi kepentingan dan kemajuan sekolah.

---

<sup>23</sup> Departemen pendidikan nasional, *paket pelatihan 1, peningkatan mutu pendidikan dasar melalui manajemen berbasis sekolah, peran serta masyarakat, pembelajaran aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan*, Juni 2005

## 2. Konsep Dasar MBS

Bagaimana konsep dasar MBS itu ? ada beberapa ketentuan pokok tentang konsep dasar MBS ini, yaitu :

### a. Konsep Dasar Manajemen Berbasis Sekolah

1. Otonomi, dimaknai sebagai kewenangan sekolah dalam mengatur dan mengurus kepentingan sekolah dalam mengatur dan mengurus kepentingan sekolah dalam mencapai tujuan sekolah untuk menciptakan mutu pendidikan yang baik.
2. Kemandirian, dimaknai sebagai langkah dalam pengambilan keputusan, tidak tergantung pada birokrasi yang sentralistik dalam mengelola sumber daya yang ada, mengambil kebijakan, mengambil strategi, dan metode dalam memecahkan persoalan yang ada, sehingga mampu menyesuaikan dengan kondisi lingkungan dan dapat memanfaatkan peluang yang ada.
3. Demokratis, dimaknai sebagai keseluruhan elemen elemen sekolah yang dilibatkan dalam menetapkan, menyusun, melaksanakan dan mengevaluasi pelaksanaan untuk mencapai tujuan sekolah demi memungkinkan tercapainya pengambilan kebijakan yang mendapat dukungan dari seluruh elemen elemen sekolah.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Ibid

Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam konsep manajemen berbasis sekolah (MBS) di antaranya :

- a) Pengkajian konsep MBS terutama yang menyangkut kekuatan desentralisasi, kekuatan atau kewenangan di tingkat sekolah, dalam system keputusan harus dikaitkan dengan prom dan kemampuan dalam peningkatan kinerja sekolah.
- b) Penelitian tentang program MBS berkenaan dalam desentralisasi kekuasaan dan program peningkatan partisipasi (*local stakeholders*). Pendelegasian otoritas penbilan keputusan dalam kaitannya dengan pemberdayaan sekolah, perlu dibangun dengan efektifitas programnya.
- c) Strategi MBS harus lebih menekankan kepada elemen elemen manajemen partisipasif. Kemampuan, informasi, dan imbalan yang memadai merupakan elemen elemen yang menentukan efektifitas program Manajemen berbasis sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah <sup>25</sup>

#### b. Faktor faktor yang diperhatikan

Manajemen berbasis sekolah adalah bentuk alternative sekolah dari program desentralisasi dalam bidang pendidikan. Berikut adalah tujuan kurikulum yang akan dicapai dalam jangka panjang dari kurikulum yang dirancang berdasarkan MBS

---

<sup>25</sup> Departemen pendidikan nasional, pelatihan manajemen berbasis sekolah unit



1. Penguasaan keterampilan dasar dan proses fundamental
2. Pengembangan intelektual
3. Pendidikan karier dan pendidikan vokasional
4. Pemahaman interpersonal
5. Moral dan karakter etis
6. Keadaan emosional dan fisik
7. Kreatifitas dan ekspresi estetika
8. Perwujudan diri
9. Proses belajar mengajar yang relevan
10. Lingkungan sekolah<sup>26</sup>

Konsep dasar di atas harus diketahui sehingga memudahkan praktisi pendidikan untuk menelaah dan membuta prioritas dalam menerapkan MBS secara professional.

### 3. Tujuan MBS

Tujuan adanya manajemen berbasis sekolah adalah untuk meningkatkan mutu pendidikan dengan cara memberdayakan seluruh potensi sekolah dan *stakeholder*-nya sesuai dengan kebijakan pemerintah dengan menerapkan kaidah kaidah manajemen pendidikan/ sekolah professional.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> ibid

<sup>27</sup> Prof.Dr. H. Djam'an Satori (2006)

Tujuan penerapan MBS adalah untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara umum, baik itu menyangkut kualitas pembelajaran, kualitas kurikulum, kualitas sumber daya manusia, guru maupun tenaga kependidikan lainnya, dan kualitas pendidikan secara umum. Bagi sumber daya manusia, peningkatan kualitas bukan hanya meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya, melainkan kesejahteraannya pula.

Keuntungan penerapan MBS sebagaimana dikutip dari hasil pertemuan *the American association of school administration, the national association of elementary school principal, the national of secondary school principal* pada tahun 1998, adalah sebagai berikut :

- a. Secara formal MBS dapat memahami keahlian dan kemampuan orang-orang yang bekerja di sekolah.
- b. Meningkatkan moral guru.
- c. Keputusan yang diambil sekolah mengalami akuntabilitas. Hal ini karena konstituen sekolah mengalami andil yang cukup dalam setiap pengambilan keputusan.
- d. Menyesuaikan sumber keuangan terhadap tujuan intruksional yang dikembangkan di sekolah.
- e. Menstimulasi munculnya pemimpin baru di sekolah. Keputusan yang diambil pada tingkat sekolah tidak akan berjalan dengan baik tanpa adanya seorang pemimpin.

- f. Meningkatkan kualitas, kuantitas, dan fleksibilitas komunikasi tiap komunitas sekolah dalam rangka mencapai kebutuhan sekolah.<sup>28</sup>

MBS bertujuan untuk meningkatkan keunggulan sekolah melalui pengambilan keputusan bersama. Focus kajiannya adalah bagaimana memberikan pelayanan belajar yang sesuai dengan harapan orang tua siswa serta harapan sekolah dalam membangun keunggulan kompetitif dengan sekolah sejenis.

Karena tujuan MBS adalah untuk meningkatkan mutu keputusan untuk mencapai tujuan, maka pelaksanaan MBS memerlukan tujuan yang hendak dicapai secara jelas, jelas indikatornya, jelas kriteria pencapaiannya agar keputusan lebih terarah. Lebih dari itu, dengan proses pengambilan keputusan bersama harus sesuai dengan kepentingan siswa belajar. Dilihat dari sisi standarisasi, maka penerapan MBS berarti meningkatkan kinerja belajar siswa melalui pengambilan keputusan bersama, meningkatkan partisipasi dalam melaksanakan kegiatan, dan meningkatkan control dan evaluasi agar lebih akuntabel.

Menyepakati profil hasil belajar yang diharapkan bersama merupakan dasar penting dalam pelaksanaan MBS. Partisipasi seluruh pemangku kepentingan berarti meningkatkan daya dukung bersama untuk meningkatkan mutu lulusan melalui peningkatan mutu

---

<sup>28</sup> Arif rahman tanjung, *kepemimpinan kepala sekolah dalam penerapan manajemen berbasis sekolah pada SMA Negri 1 gunung sindur Bogor, 1427 H/ 2006 M*

pelayanan belajar dengan standar yang sesuai dengan harapan orang tua siswa yang ditetapkan menjadi target sekolah.<sup>29</sup>

Selain itu, MBS bertujuan untuk “memberdayakan” sekolah, terutama sumber daya manusianya (kepala sekolah, guru, karyawan, siswa, orang tua siswa, dan masyarakat sekitarnya), melalui pemberian kewenangan, fleksibilitas dan sumber daya lain untuk memecahkan persoalan yang dihadapi oleh sekolah yang bersangkutan.

Umumnya, sekolah yang “berdaya” memiliki ciri-ciri :

- a. Tingkat kemandirian tinggi/ tingkat ketergantungan rendah.
- b. Bersifat adaptif dan antisipatif/ proaktif sekaligus.
- c. Memiliki jiwa kewirausahaan yang tinggi (ulet, inovatif, gigih, berani mengambil resiko, dan sebagainya).
- d. Bertanggung jawab terhadap hasil sekolah.
- e. Memiliki control yang kuat terhadap input manajemen dan sumber dayanya.
- f. Control terhadap kondisi kerja.
- g. Komitmen yang tinggi pada dirinya.
- h. Dinilai oleh pencapaian prestasinya.<sup>30</sup>

Contoh-contoh tentang hal-hal yang dapat memberdayakan warga sekolah adalah pemberian tanggung jawab, pekerjaan yang bermakna, memecahkan permasalahan pekerjaan dengan *teamwork*, variasi tugas, hasil kerja yang terukur, kemampuan untuk mengatur kinerjanya

---

<sup>29</sup> ibid

<sup>30</sup> ibid

sendiri, tantangan, kepercayaan, di dengar, ada pujian, menghargai ide ide, mengetahui bahwa dia adalah bagian penting dari sekolah, control yang luwes, dukungan, komunikasi yang efektif, umpan balik bagus, sumber daya yang dibutuhkan ada, dan warga sekolah diberlakukan sebagai manusia ciptaanNya yang memiliki martabat tertinggi.<sup>31</sup>

Tujuan penerapan MBS adalah untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui kewenangan (otonomi) kepada sekolah dan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif. Untuk lebih rincinya, simak tujuan MBS berikut ini :

- a. Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia.
- b. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam menyelenggarakan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.
- c. Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolahnya
- d. Meningkatkan kompetensi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Slamet PH, *pengertian dan tujuan manajemen*, jakarta (2000)

<sup>32</sup> ibid

#### 4. Manfaat MBS

Manfaat MBS akan menghasilkan nilai positif bagi sekolah, antara lain sebagai berikut :

- a. Sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi sekolah yang bersangkutan sehingga sekolah dapat lebih mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang ada.
- b. Sekolah lebih mengetahui kebutuhan skala prioritas.
- c. Pengambilan keputusan lebih partisipatif terutama dalam hal :
  1. Menetapkan sasaran peningkatan mutu.
  2. Menyusun rencana peningkatan mutu.
  3. Melaksanakan rencana peningkatan mutu.
  4. Melakukan evaluasi pelaksanaan peningkatan mutu.
- d. Penggunaan dana lebih efektif dan efisien sesuai dengan skala prioritasnya.
- e. Keputusan bersama lebih menciptakan transparansi dan demokrasi.
- f. Menumbuhkan persaingan sehat sehingga diharapkan adanya upaya inovatif.<sup>33</sup>

Dengan memperjelas indikator dan pencapaian mutu pada pencapaian tujuan akan memandu sekolah memformulasikan

---

<sup>33</sup> Buku materi pokok PGSD 4408/3 sks/Modul 1-9, *manajemen berbasis sekolah*, universitas terbuka

strategi, mengimplementasikan strategi dan mengukur pencapaian kinerja.<sup>34</sup>

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id  
 Penerapan MBS yang efektif secara spesifik mengidentifikasi

beberapa manfaat spesifik dari penerapan MBS sebagai berikut :

1. Memungkinkan orang-orang yang kompeten di sekolah untuk mengambil keputusan yang akan meningkatkan peningkatan pembelajaran.
2. Memberi peluang bagi seluruh anggota sekolah untuk terlibat dalam pengambilan keputusan penting.
3. Mendorong munculnya kreatifitas dalam merancang bangun program pembelajaran.
4. Mengarahkan kembali sumber daya yang tersedia untuk mendukung tujuan yang dikembangkan di setiap sekolah.
5. Menghasilkan rencana anggaran yang lebih realistis ketika orang tua dan guru semakin menyadari keadaan keuangan sekolah, batasan pengeluaran, dan biaya program-program sekolah.
6. Meningkatkan motivasi guru dan mengembangkan kepemimpinan di semua level.<sup>35</sup>

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id  
 dan guru semakin menyadari keadaan keuangan sekolah, batasan pengeluaran, dan biaya program-program sekolah.

Diharapkan dengan menerapkan manajemen pola MBS, sekolah lebih berdaya dalam hal berikut :

---

<sup>34</sup> ibid

<sup>35</sup> ibid

- a. Menyadari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi sekolah tersebut
- b. Mengetahui sumber daya yang dimiliki dan "input" pendidikan yang akan dikembangkan.
- c. Mengoptimalkan sumber daya yang tersedia untuk kemajuan lembaganya.
- d. Bertanggung jawab terhadap orang tua, masyarakat, lembaga terkait, dan pemerintah dalam penyelenggaraan sekolah.
- e. Persaingan sehat dengan sekolah lain dalam usaha usaha kreatif – inovatif untuk meningkatkan layanan dan mutu pendidikan.
- f. Upaya meningkatkan peran serta komite sekolah, masyarakat, DUDI (dunia usaha dan dunia industri) untuk mendukung kinerja sekolah.
- g. Program sekolah disusun dan dilaksanakan dengan mengutamakan proses belajar mengajar (kurikulum), bukan kepentingan administratif saja.
- h. Mampu mengambil keputusan yang sesuai dengan kebutuhan, kemampuan dan kondisi lingkungan sekolah walau beda dari pola umum atau kebiasaan.
- i. Menjamin terpeliharanya sekolah yang bertanggung jawab kepada masyarakat.
- j. Meningkatkan profesionalisme personil sekolah.
- k. Meningkatkan kemandirian sekolah di segala bidang.



1. Adanya keterlibatan semua unsur terkait dalam perencanaan program sekolah, missal KS, guru, komite sekolah, took masyarakat dan lain lain.
- m. Adanya keterbukaan dalam pengelolaan anggaran pendidikan sekolah.<sup>36</sup>

### 1. Karakteristik MBS

MBS yang di tawarkan sebagai bentuk operasional desentralisasi pendidikan dalam konteks ekomnomi daerah akan memberikan wawasan baru terhadap system yang sedang berjalan saat ini. Hal ini diharapkan dapat membawa dampak terhadap peningkatan efisiensi dan efektivitas kerja sekolah, dengan menyediakan layanan pendidikan yang komphrensif dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat.

Karena peserta didik dating dari berbagai latar belakang kesukuan dan tingkat sosial, salah satu perhatian sekolah harus ditujukan pada asas pemerataan, baik dalam bidang social, ekonomi, maupun politik. Di sisi lain, sekolah juga harus meningkatkan efisiensi, partisipasi, dan mutu serta tanggung jawab kepada masyarakat dan pemerintah.

Karakteristik MBS bisa dekitahui antara lain dari bagaimana sekolah dapat mengoptimalkan kinerjanya, proses pebeljrn, peneloln suber belajar, profesonlisme tenaga kependidian, serta system administrasi

---

<sup>36</sup> ibid

secara keseluruhan. Sejalan dengan itu, Saud (2002) berdasarkan pelaksanaan di Negara maju mengemukakan bahwa karakteristik dasar MBS adalah pemberian otonomi yang luas kepada sekolah, partisipasi masyarakat dan orang tua peserta didik yang tinggi, kepemimpinan sekolah yang demokratis dan professional, serta adanya *team work* yang tinggi dan professional.<sup>37</sup>

#### 1. Pemberian Otonomi Luas Kepada Sekolah

MBS memberikan otonomi luas kepada sekolah, disertai seperangkat tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi sesuai dengan kondisi setempat. Sekolah dapat lebih memberdayakan tenaga kependidikan guru agar lebih berkonsentrasi pada tugas utamanya mengajar. Dalam konteks ini, sekolah sebagai lembaga pendidikan, diberi kewenangan dan kekuasaan yang luas untuk mengembangkan program program kurikulum dan pembelajaran sesuai dengan kondisi dan kebutuhan peserta didik serta tuntutan masyarakat. Untuk mendukung keberhasilan program tersebut, sekolah mempunyai kekuasaan dan kewenangan mengelola dan memanfaatkan berbagai sumber daya yang tersedia di masyarakat dan lingkungan sekitar. Selain itu, sekolah juga diberika kewenangan untuk menggali dan mengelola sumber dana sesuai dengan prioritas kebutuhan. Melalui otonomi yang luas, sekolah dapat meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dengan menawarkan partisipasi aktif mereka

---

<sup>37</sup> E. Mulyasa, *menjadi kepala sekolah professional*, (Bandung: rosda Karya, 2007) hal 35-36

dalam pengambilan keputusan dan tanggung jawab bersama dalam pelaksanaan keputusan yang di ambil secara proposional dan profesional.

## 2. Partisipasi Masyarakat Dan Orang Tua.

Dalam MBS, pelaksanaan program program sekolah didukung oleh partisipasi masyarakat dan orang tua peserta didik yang tinggi. Orang tua peserta didik dan masyarakat, tidak hanya mendukung sekolah melalui bantuan keuangan, tetapi melalui komite sekolah dan dewan pendidikan merumuskan serta mengembangkan program program yang dapat meningkatkan kualitas sekolah. Masyarakat dan orang tua menjalin kerja sama untuk membantu sekolah sebagai narasumber berbagai kegiatan sekolah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

## 3. Kepemimpinan yang Demokratis dan Profesional

Dalam MBS, pelaksanaan program program sekolah didukung oleh adanya kepemimpinan sekolah yang demokratis dan profesional. Kepala sekolah dan guru guru sebagai pelaksana inti program sekolah merupakan orang orang yang memiliki kemampuan dan integritas profesional. Kepala sekolah 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 bekerja berdasarkan pola kinerja profesional yang disepakati bersama untuk

memberi kemudahan dan mendukung keberhasilan pembelajaran peserta didik. Dalam proses pengambilan keputusan, kepala sekolah mengimplementasikan proses *bottom up* secara demokratis, sehingga semua pihak memiliki tanggung jawab terhadap keputusan yang di ambil beserta pelaksanaannya.

#### 4. *Teamwork* yang kompak dan transparan

Dalam MBS, keberhasilan program program sekolah didukung oleh kinerja *teamwork* yang kompak dan transparan dari berbagai pihak yang terlibat dalam pendidikan di sekolah. Dalam dewan pendidikan dan komite sekolah misalnya, pihak pihak yang terbita bekerja sama dengan harmonis sesuai dengan posisinya masing masing untuk mewujudkan status ” sekolah yang dapat dibanggakan “ oleh semua pihak.

Mereka tidak saling menunjukkan kuasa atau paling berjasa, tetapi masing masing memberi kontribusi terhadap upaya peningkatan mutu dan kinerja sekolahs ecara *kaffah*. Dalam pelaksanaan program misalnya, pihak pihak terkait bekerja sama secara professional untuk mencapai tujuan tujuan atau target yang disepakati bersama. Dengan demikian, keberhasilan MBS merupakan hasil sinergi (*synergistic effect*) dari kolaborasi tim yang kompak dan transparan.<sup>38</sup>

Dalam konteks MBS, kekuasaan yang dimiliki sekolah mencakup pengambilan keputusan tentang manajemen kurikulum dan pembelajaran;

---

<sup>38</sup> *ibid*

rekrutmen dan manajemen tenaga kependidikan; serta manajemen keuangan sekolah<sup>39</sup>

Menurut Drs. Nurkholis, MM (2002), MBS memiliki delapan karakteristik yang bertolak belakang dengan karakteristik manajemen control eksternal (MKE) yaitu dalam hal misi sekolah, strategi strategi manajemen, hakikat hakikat aktivitas, penggunaan sumber sumber daya, peran warga sekolah, hubungan interpersonal, kualitas pada administrator dan indicator indicator efektivitas.

#### 1. Misi sekolah

Sekolah dengan MBS mempunyai cita cita menjalankan sekolah untuk mewakili sekelompok harapan bersama, keyakinan, dan nilai nilai sekolah, membimbing warga sekolah di dalam aktivitas pendidikan dan arahan kerja. Ini adalah budaya organisasi yang sangat besar pengaruhnya terhadap fungsi dan efektivitas sekolah. Budaya organisasi yang kuat harus dikembangkan di antara warga sekolah sehingga mereka bersedia berbagi tanggung jawab, bekerja keras, dan terlibat secara penuh dalam pekerjaan sekolah untuk mencapai cita cita bersama.

Budaya sekolah yang kuat juga mensosialisasikan warga yang baru untuk memiliki komitmen terhadap misi sekolah dan dalam waktu yang sama memaksa warga lama bekerja sama secara terus menerus untuk menjalankan misi. Bila kita ingin sekolah kita mengambil inisiatif untuk memberikan kualitas pelayanan yang baik untuk memenuhi kebutuhan

---

<sup>39</sup> ibid

pendidikan yang bermacam macam dan kompleks, maka budaya organisasi yang kuat harus dikembangkan oleh warga sekolah untuk sekolahnya sendiri.

## 2. Hakikat Aktvitas Sekolah

Hakikat aktivitas sekolah berarti sekolah menjalankan aktivitas aktivitas pendidikannya berdasarkan karakteristik, kebutuhan, dan situasi sekolah. Hakikat aktivitas berbasis sekolah adalah amat penting untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Hal ini secara tak langsung mempromosikan perubahan manajemen sekolah dari model manajemen kontrol eksternal menjadi model berbasis sekolah. Ketika dikontrol secara eksternal, sebuah sekolah hanya akan mengimplementasikan tugas tugas berdasarkan kebijakan dari otoritas pusat. Isi, metode, dan evaluasi pengajaran cenderung mengikuti standar yang sama. Selain itu, fasilitas, personel, organisasi, pengajaran, dan pengelolaan sekolah semuanya dikontrol secara hati hati oleh pusat eksternal, dan oleh karena itu, aktivitas aktivitas sekolah tidak berbasis sekolah.

## 3. Strategi strategi manajemen

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

### a. Konsep atau asumsi tentang hakikat manusia

MBS menggunakan teori manajemen Y yang berasumsi bahwa manusia tidak memiliki sifat bawaan yang tidak menyukai pekerjaan. Di bawah kondisi tertentu, manusia bersedia mencapai

tujuan tanpa harus dipaksa, dan ia mampu diserahi tanggung jawab. Teori Y menyarankan bahwa partisipasi demokratis, perkembangan profesional, dan kemajuan kehidupan kerja adalah penting untuk memotivasi guru-guru dan para siswa.<sup>40</sup>

Selain itu, berlandaskan guru dan siswa kemungkinan memiliki tingkat kebutuhan yang berbeda-beda, diluar keuntungan ekonomi. Mereka mengejar interaksi, afiliasi social, aktualisasi diri, dan kesempatan berkembang. Dalam rangka memuaskan tingkat kebutuhan yang lebih tinggi, mereka bersedia menerima tantangan dan bekerja lebih keras. MBS dapat menyediakan fleksibilitas lebih dan kesempatan untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan guru dan siswa dan memberi peran terhadap talenta-talenta mereka.<sup>41</sup>

#### b. Konsep Organisasi Sekolah

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

---

<sup>40</sup> teori Mc Gregor (1960),

<sup>41</sup> teori Maslow (1943) dan Alderfer (1972),

professional dan keterlibatan yang antusias dari guru guru dan administrator maka sekolah tak dapat dikembangkan dan ditingkatkan secara terus menerus, dan siswa siswa tidak memiliki pembelajaran hidup yang kaya. Oleh karena itu, dalam sebuah MBS, sekolah tidak hanya tempat membantu perkembangan siswa tetapi juga tempat perkembangan guru dan administrator.

c. Gaya Pengambilan Keputusan

Dalam MBS, gaya pengambilan keputusan pada tingkat sekolah adalah pembagian kekuasaan (*power sharing*) atau partisipasi (*participation*) dengan alasan sebagai berikut :

- 1) Tujuan sekolah sering tidak jelas dan berubah ubah. Partisipasi guru, orang tua, siswa, dan alumni dapat membantu untuk mengembangkan tujuan yang dapat lebih merefleksikan situasi saat ini dan kebutuhan masa depan.
- 2) Tujuan sekolah itu beragam dan misi sekolah itu kompleks. Diperlukan intelegensi, imajinasi, dan usaha dari banyak orang untuk mencapainya. Partisipasi atau keterlibatan guru, orang tua dan siswa dalam pengambilan keputusan adalah sebuah sumbangan yang penting bagi siswa.
- 3) Partisipasi dalam pengambilan keputusan memberikan kesempatan kepada warga dan bahkan administrator untuk belajar dan berkembang dan juga mengerti dalam mengelola sekolah.



- 4) Partisipasi dalam pengambilan keputusan adalah proses untuk mendorong guru guru, orang tua dan siswa untuk terlibat di

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

sekolah

#### d. Gaya Kepemimpinan

Terdapat lima tingkat kepemimpinan sekolah dari rendah ke tinggi, yaitu kepemimpinan teknis, manusia, pendidikan, simbolik dan budaya.<sup>42</sup> Dalam merespon perubahan ke MBS, maka gaya kepemimpinan kepala sekolah berubah dari tingkat rendah ke kepemimpinan multi tingkat. Dengan demikian berarti bukan hanya kepemimpinan teknis dan manusia, melainkan juga kepemimpinan kependidikan, simbolik dan budaya.

Bila kita yakin bahwa pekerjaan sekolah menjadi kian tak menentu, komplek dan sulit, dan latar belakang pemikiran dan talenta warga sekolah lebih bermacam macam dari sebelumnya maka aspek simbolik dan budaya kepemimpinan sekolah harus ditekankan. Kepala sekolah harus memberi contoh yang baik untuk membawa warga sekolah memahami dan menghargai makna yang dilandasi aktivitas aktivitas sekolah, menyatukan berbagai perbedaan di antara berbagai warga, mengklarifikasi ketidakpastian dan ambiguitas, mengembangkan keunikan budaya dan misi sekolah, dan memotivasi setiap orang untuk bekerja demi masa depan yang lebih baik.

---

<sup>42</sup> Sergiovanni (1984)

#### e. Penggunaan Kekuasaan

Kekuasaan itu ada lima kategori yaitu penghargaan, paksaan, legitimasi, referensi, dan keahlian.<sup>43</sup> Karena MBS dimaksudkan untuk mengembangkan SDM dan mendorong komitmen dan inisiatif warga sekolah, maka gaya tradisional dalam penggunaan kekuasaan harus diubah. Administrator disarankan menggunakan kekuasaan terutama keahlian dan referensi, memberi perhatian terhadap perkembangan profesionalisme guru, menjadi pemimpin yang profesional terhadap guru guru, dan memberi inspirasi kepada guru guru dan siswa untuk bekerja secara antusias dengan kepribadian mulia mereka.

#### f. Keterampilan Keterampilan Manajemen

Ketika mengadopsi MBS, maka pekerjaan manajemen internal menjadi lebih kompleks dan berat. Oleh karena itu, diperlukan konsep konsep baru dalam keterampilan manajemen baru. Misalnya, metode metode ilmiah untuk analisis keputusan, keterampilan mengelola konflik, strategi efektif untuk perubahan dan perkembangan organisasi.

#### 4. Penggunaan Sumber Sumber Daya

Dalam model *school-based budgeting program*, MBS memberikan keleluasaan kepada sekolah untuk memiliki otonomi yang lebih besar dalam mengadakan dan menggunakan sumber daya. Dengan demikian,

---

<sup>43</sup> French dan Reven (1968)

*self budgeting* menyediakan suatu kondisi yang penting pada sekolah untuk menggunakan sumber daya secara efektif berdasarkan karakteristik dan kebutuhan mereka guna memecahkan masalah yang ada pada saat itu, dan mengejar tujuan mereka sendiri yang berlaku di Inggris, Kanada, Australia, Amerika Serikat, dan Hongkong.

Namun pada MKE, sebagian besar sumber daya dan pengeluaran sekolah sekolah negeri datang langsung dari pemerintah. Pemerintah perlu mengawasi secara dekat bagaimana sekolah menggunakan sumber dayanya. Sehingga, pemerintah memerlukan SDM yang banyak dan sumber daya yang besar untuk mengawasi penggunaan sumber daya di sekolah. Setiap aspek pembiayaan sekolah harus berkonsultasi dan meminta persetujuan dari pusat. Sekolah tidak mudah untuk mengadakan sumber daya dibawah pertentangan dengan otoritas pusat. Oleh karena itu, sekolah tidak dapat menggunakan sumber daya secara efektif dalam rangka memenuhi kebutuhan manajemen dan aktifitas pengajaran.

##### 5. Perbedaan Perbedaan Peran

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

a. Peran Sekolah

MBS bertujuan untuk mengembangkan siswa, gurum dan sekolah menurut karakteristik sekolah itu sendiri. Oleh karena itu, peran sekolah adalah gaya pengembangan, inisiatif, memecahkan masalah, dan mengeksplorasi semua kemungkinan untuk memfasilitasi efektivitas pengajaran guru dan efektivitas pembelajaran siswa.

b. Peran Departemen Pendidikan

Dalam MBS, actor kuncinya adalah sekolah, dan peran otoritas pusat (Departemen Pendidikan) hanya sebagai supporter atau pendukung atau advisor/ penasihat yang membantu sekolah untuk mengembangkan sumber dayanya dan secara khusus untuk menjalankan aktivitas pegajaran efektif.

c. Peran Para Administrator

Peran administrator dalam MBS adalah pengembangan dan pemimpin sebuah tujuan. Mereka mengembnagkan tujuan tujuan baru untuk sekolah menurut situasi dan kebutuhannya. Selain itu, administrator juga memimpin warga sekolah untuk mencapai tujuan dan berkolaborasi dan terlibat penuh dalam fungsi sekolah. Mereka juga memperlebar sumber sumber daya untuk mempermosikan perkembangan sekolah.

d. Peran Para Guru

Dalam MBS, cita cita sekolah dan strategi strategi pengelolaan mendorong partisipasi dan perkembangan, sedangkan guru ialah

sebagai rekan kerja, pengambil keputusan dan pelaksana. Mereka bekerja bersama sama berkomitmen bersama dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan untuk mempromosikan pengajaran efektif dan mengembangkan sekolah mereka dengan antusiasme.

e. Peran Para Orang Tua

Dalam MBS, para orang tua menerima pelayanan berkualitas melalui siswa siswa yang menerima pendidikan yang mereka butuhkan. Peran orang tua adalah sebagai partner dan supporter. Mereka dapat berpartisipasi dalam proses sekolah, mendidik siswa secara kooperatif, berusaha membantu perkembangan yang sehat kepada sekolah dengan memberi sumbangan sumber daya dan informasi, mendukung dan melindungi sekolah pada saat mengalami kesulitan dan krisis.

6. Hubungan Antarmanusia

MBS menekankan hubungan antarmanusia yang cenderung terbuka, bekerja sama, semangat tim, dan komitmen yang saling menguntungkan. Maka, iklim organisasi cenderung mengarah ke tipe komitmen. Iklim organisasi seperti gaya tanpa pimpinan (*headless style*), dan tanpa sepemahaman (*disengagement style*), dan gaya kontrol (*control style*) dapat merusak pengajaran dan manajemen sekolah serta mempengaruhi efektivitas sekolah.

## 7. Kualitas Para Administrator

Dalam model MBS, sekolah memiliki otonomi tertentu. Partisipasi dan perkembangan dipandang sebagai sesuatu yang penting dalam menghadapi tugas pendidikan yang kompleks dan dalam mengejar efektivitas pendidikan. Dalam kasus ini, persyaratan administrator yang berkualitas adalah sangat tinggi/ penting. Mereka tidak hanya harus dilengkapi teknik dan pengetahuan manajemen modern untuk mengembangkan sumber daya dan manusia, tetapi juga perlu untuk belajar dan tumbuh secara terus menerus untuk menemukan dan memecahkan masalah demi kemajuan sekolah.

Singkatnya, untuk menjadi akrab dengan persyaratan sekolah yang seperti ini, mereka perlu memperluas wawasan dan pemikirannya untuk belajar sehingga mereka dapat mempromosikan demi perkembangan jangka panjang sekolahnya.

## 8. Indikator Indikator Efektivitas

Pada sekolah sekolah yang dikontrol dari luar, perkembangan misi dan tujuan sekolah tidak lagi penting. Sebab, indikator utama efektivitas sekolah adalah prestasi akademik pada akhir suatu tingkat sekolah, dan mengabaikan proses pendidikan dan pencapaian penting lainnya. Dalam MBS, efektivitas sekolah dinilai menurut indikator multi tingkat dan multi segi. Penilaian tentang efektivitas sekolah harus mencakup proses pembelajaran dan metode untuk membantu kemajuan sekolah. Oleh karena itu, penilaian efektivitas sekolah harus

memperhatikan multi tingkat, yaitu pada tingkat sekolah, kelompok, individual, dan indicator multi segi, mencakup input, proses, dan output sekolah disamping perkembangan akademik siswa.

Sementara itu berdasarkan konsep manajemen pendidikan berbasis sekolah (MPBS), karakteristiknya terdiri dari output yang diharapkan, proses, dan input.<sup>44</sup>

a. Output yang diharapkan

Sekolah harus memiliki output yang diharapkan, yaitu prestasi sekolah yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan manajemen sekolah. Output bisa berupa prestasi akademik seperti NEM, lomba karya ilmiah remaja, lomba bahasa inggris, matematika, fisika, cara berpikir kritis, kreatif, nalar, rasional, induktif, deduktif, dan ilmiah. Juga prestasi non akademik, misalnya keingintahuan yang tinggi, harga diri, kejujuran, kerja sama yang baik, rasa kasih sayang yang tinggi terhadap sesama, solidaritas yang tinggi, toleransi, kedisiplinan, kerajinan, prestasi olah raga, kesenian, dan kepramukaan.

b. Proses

Sekolah yang efektif pada umumnya memiliki karakteristik proses sebagai berikut :

---

<sup>44</sup> Depdiknas, 11-20

- 1) Proses belajar mengajar yang efektivitasnya tinggi
- 2) Kepemimpinan sekolah yang kuat
- 3) Lingkungan sekolah yang aman dan tertib
- 4) Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif
- 5) Sekolah mempunyai budaya mutu
- 6) Sekolah memiliki *teamwork* yang kompak, cerdas, dan dinamis.
- 7) Sekolah memiliki kewenangan/ kemandirian
- 8) Partisipasi yang tinggi dari warag sekolah dan masyarakat
- 9) Sekolah memiliki keterbukaan manajemen
- 10) Sekolah memiliki kemauan untuk berubah
- 11) Sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan
- 12) Sekolah responsive dan antisipatif terhadap kebutuhan
- 13) Komunikasi yang baik
- 14) Sekolah memiliki akuntabilitas

c. Input pendidikan yang meliputi :

- 1) Memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas.
- 2) Sumber daya tersedia dan siap
- 3) Staf yang kompeten dan berdedikasi yang tinggi
- 4) Fokus pada pelanggan



### 5) Input manajemen<sup>45</sup>

Karakteristik MBS ini harus melekat pada semua proses manajemen berbasis sekolah, khususnya dalam proses pengambilan keputusan, sehingga hasilnya bisa diterima semua pihak, dengan dukungan yang kuat. Hal ini akan memudahkan setiap pengembangan yang dilakukan, karena tingkat akseptabilitasnya tinggi.

## 6. Indikator MBS

Apa indikator sekolah yang sudah menerapkan manajemen berbasis sekolah ? indikatornya adalah sebagai berikut :

- a. Partisipasi masyarakat diwadahi melalui komite sekolah
- b. Transparasi pengelolaan sekolah ( program dan anggrana).
- c. Program sekolah realistik (*need assessment*)
- d. Pemahaman stakeholder mengenai visi dan misi sekolah.
- e. Lingkungan fisik sekolah nyaman, terawatt.
- f. Iklim sekolah kondusif.
- g. Berorientasi mutu, penciptaan budaya mutu.
- h. Meningkatkan kinerja professional kepala sekolah dan guru.

---

<sup>45</sup> Jamal ma'mur asmani, (*tips aplikasi manajemen sekolah*), DIVA press (anggota IKAPI), 2012 hal 74-90

i. Kepemimpinan sekolah berkembang demokratis (*policy and decision making, planning and programing*).

j. Upaya memenuhi fasilitas pendukung KBM meningkat.

k. Kesejahteraan guru meningkat.

l. Pelayanan berorientasi pada siswa/ murid.

m. Budaya konformitas dalam pengelolaan sekolah berkurang<sup>46</sup>

Diharapkan dengan menerapkan manajemen pola MBS, sekolah lebih berdaya dalam hal berikut.

a) Menyadari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi sekolah tersebut.

b) Mengetahui sumber daya yang dimiliki dan “input” pendidikan yang akan dikembangkan.

c) Mengoptimalkan sumber daya yang tersedia untuk kemajuan lembaganya.

d) Bertanggung jawab terhadap orang tua, masyarakat, lembaga terkait, dan pemerintah dalam penyelenggaraan sekolah.

e) Persaingan sehat dengan sekolah lain dalam usaha usaha kreatif – inovatif untuk meningkatkan layanan dan mutu pendidikan.<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> Prof. Dr. H. Djam'an Satori, MA (2006)

<sup>47</sup> Muhammad Faiq Dzaki (2009)

## B. Sinergitas Kepala Sekolah Dengan Komite Sekolah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

### 1. Kepala sekolah

#### a. Pengertian

Kepala sekolah adalah pemimpin dan manajer yang sangat menentukan dinamika sekolah menuju gerbang kesuksesan dan kemajuan disegala bidang kehidupan. Kapasitas intelektual, emosional, spiritual dan social kepala sekolah berpengaruh besar terhadap efektifitas kepemimpinannya. Kedalaman ilmu, keluasan pikiran, kewibawaan dan relasi komunikasinya membawa perubahan signifikan dalam manajemen sekolah.<sup>48</sup>

Oleh karena itu, kepala sekolah harus terus menerus memantapkan intelektual, emosional, spiritual dan sosialnya. Meneruskan jenjang yang lebih tinggi, aktif dalam forum diskusi, intens dalam organisasi sosial, dan rajin beribadah adalah keniscayaan bagi kepala sekolah agar kepemimpinannya sukses lahir batim. Artinya, kepemimpinannya tidak hanya membawa perubahan formal struktural, tapi kultural yang membekas dalam perilaku seseorang.

Menurut Dr. E. Mulyasa, kepala sekolah harus mampu meningkatkan produktivitas sekolah. Produktivits dapat dilihat dari output pendidikan yang berupa suasana pendidikan. Prestasi dapat dilihat dari masukan yang merata, jumlah tamatan yang banya, mutu

---

<sup>48</sup> Jamal ma'mur asmani, (*tips aplikasi manajemen sekolah*). DIVA press (anggota IKAPI), 2012 hal 165

tamatan yang tinggi, relevansi yang tinggi, dan dari sisi ekonomi yang berupa penyelenggaraan penghasilan. Sedangkan proses atau suasana tampak dalam kegairahan belajar, semangat kerja yang tinggi, serta kepercayaan dari berbagai pihak. Dengan ditingkatkannya mutu pendidikan, diharapkan lulusan akan lebih mampu menjadi tenaga kependidikan yang dapat mengemban tugasnya dengan baik.<sup>49</sup>

Pekerjaan yang dilaksanakan dengan baik, disertai dengan pendidikan dan keterampilan yang sesuai akan mendorong kemajuan setiap usaha, yang pada gilirannya akan meningkatkan pendapatan. Baik perorangan, kelompok, maupun nasional. Peran setiap variabel terhadap tingkat serta naik turunnya produktivitas tidak tetap, melainkan dinamis.<sup>50</sup>

## **b. Tugas Kepala Sekolah**

### **A. Menyusun Program Kerja**

- 1) Merumuskan, menetapkan, dan mengembangkan visi sekolah.
- 2) Merumuskan, menetapkan, dan mengembangkan misi sekolah.
- 3) Merumuskan, menetapkan, dan mengembangkan tujuan sekolah.
- 4) Membuat Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS)
- 5) Membuat rencana program induksi

<sup>49</sup> Jamal ma'mur asmani, (*tips aplikasi manajemen sekolah*), DIVA press (anggota IKAPI), 2012 hal 167

<sup>50</sup> E. mulyasa, *menjadi kepala sekolah profesional*, hal 135

## B. Pelaksanaan Rencana Kerja

- 1) Menyusun pedoman kerja
- 2) Menyusun struktur organisasi sekolah.
- 3) Menyusun jadwal pelaksanaan kegiatan sekolah per semester dan per tahun
- 4) Menyusun pengelolaan kesiswaan yang meliputi : melaksanakan penerimaan peserta didik baru, memberikan layanan konseling kepada peserta didik, melaksanakan kegiatan ekstra kulikuler untuk para peserta didik
- 5) Menyusun K.13, kalender pendidikan dan kegiatan pembelajaran.
- 6) Mengelola pendidik dan tenaga kependidikan
- 7) Mengelola sarana prasarana
- 8) Membimbing guru pemula
- 9) Mengelola keuangan pembiayaan
- 10) Mengelola budaya dan lingkungan sekolah
- 11) Memberdayakan peran serta masyarakat dan kemitraan sekolah
- 12) Melaksanakan program induksi

## C. Supervisi dan Evaluasi

- 1) Menyusun program supervise
- 2) Melaksanakan program supervise
- 3) Melaksanakan evaluasi diri sekolah (EDS)
- 4) Melaksanakan evaluasi dan pengembangan K.13

5) Mengevaluasi pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan

6) Menyiapkan kelengkapan akreditasi sekolah<sup>51</sup>

### c. Fungsi Kepala Sekolah

Ada 7 fungsi utama kepala sekolah :

#### 1. Kepala sekolah sebagai *educator* (pendidik)

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di sekolah. Kepala sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.

---

<sup>51</sup> Sudarwan denim (*menjadi kepala sekolah yang professional*), jakarta 1998.  
Hal 67

## 2. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini, kepala sekolah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah, seperti: MGMP/MGP tingkat sekolah, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.

## 3. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Khususnya berkenaan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya. Oleh karena itu kepala sekolah seyogyanya dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi guru.

## 4. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan

kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran. Sebagaimana disampaikan oleh Sudarwan Danim mengemukakan bahwa menghadapi kurikulum yang berisi perubahan-perubahan yang cukup besar dalam tujuan, isi, metode dan evaluasi pengajarannya, sudah sewajarnya kalau para guru mengharapkan saran dan bimbingan dari kepala sekolah mereka. Dari ungkapan ini, mengandung makna bahwa kepala sekolah harus betul-betul menguasai tentang kurikulum sekolah. Mustahil seorang kepala sekolah dapat memberikan saran dan bimbingan kepada guru, sementara dia sendiri tidak menguasainya dengan baik.

##### 5. Kepala Sekolah Sebagai Leader (Pemimpin)

Gaya kepemimpinan kepala sekolah seperti apakah yang dapat menumbuhkan-suburkan kreativitas sekaligus dapat mendorong



terhadap peningkatan kompetensi guru? Dalam teori kepemimpinan setidaknya kita mengenal dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada. Mulyasa menyebutkan kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian, dan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin sifat-sifat sebagai berikut : (1) jujur; (2) percaya diri; (3) tanggung jawab; (4) berani mengambil resiko dan keputusan; (5) berjiwa besar; (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan.

#### 6. Kepala Sekolah Sebagai Inovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai innovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan sekolah, dan mengembangkan model model pembelajaran yang inovatif. Kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, objektif, pragmatis, keteladanan

#### 7. Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi tenaga kependidikan dalam

melaksanakan tugas dan fungsinya. Motivasi

ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).<sup>52</sup>

## 2. Komite Sekolah

### a. pengertian

Awal terbentuknya komite sekolah berdasarkan atas keputusan menteri nasional No.C14/U/2002 tanggal 2 april 2002 maka Badan Pembantu Penyelenggara Pendidikan (BP3) dinyatakan tidak berlaku lagi. Sebagai gantinya pada tingkat satuan dapat dibentuk komite sekolah atas prakarsa masyarakat. UUSPN No 20 tahun 2003 pasal 56 ayat 3 menyatakan bahwa komite sekolah / madrasah sebagai lembaga mandiri dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan dengan memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana prasarana, serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan. Jadi, komite sekolah harus mampu meyakinkan orang tua, pemerintah setempat, dunia usaha, dan masyarakat pada umumnya bahwa sekolah itu dapat dipercaya. Dengan demikian, sekolah pada tataran teknis perlu

---

<sup>52</sup> E. mulyasa (2003)

mengembangkan kemampuan menganalisis biaya sekolah yang berkorelasi signifikan terhadap mutu pendidikan yang diperolehnya.<sup>53</sup>

Maksud dibentuknya komite sekolah adalah agar suatu organisasi masyarakat sekolah yang mempunyai komitmen dan loyalitas serta peduli terhadap peningkatan kualitas sekolah. Komite sekolah yang dibentuk dapat dikembangkan secara khas dan berakar dari budaya, demografis, ekologi, nilai kesepakatan, serta kepercayaan yang dibangun sesuai dengan potensi masyarakat setempat. Oleh karena itu, komite sekolah yang dibangun harus merupakan pengembangan kekayaan filosofis masyarakat secara kolektif. Artinya, komite sekolah mengembangkan konsep yang berorientasi kepada pengguna (*client model*), berbagai kewenangan (*power sharing and advocacy model*), dan kemitraan (*partnership model*) yang difokuskan pada peningkatan mutu pelayanan pendidikan.<sup>54</sup>

Komite sekolah di suatu sekolah tetap eksis, namun fungsi, tugas, maupun tanggung jawabnya disesuaikan dengan kebutuhan sekolah. Peran komite sekolah bukan hanya sebatas pada mobilisasi sumbangan, dan mengawasi pelaksanaan pendidikan esensi dari partisipasi komite sekolah adalah meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan perencanaan sekolah yang dapat merubah pola pikir, keterampilan, dan distribusi kewenangan atas individual dan masyarakat yang dapat memperluas

---

<sup>53</sup> Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta, PT : Rineka Cipta, 2004) Hal :197

<sup>54</sup> Sihaan, amiruddin, khairuddin W, irwan nasution, *manajemen pendidikan berbasis sekolah*, (ciputat :quantum teaching) hal 146

kapasitas manusia meningkatkan taraf hidup dalam system manajemen pemberdayaan sekolah.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

#### **b. Tugas Komite Sekolah**

Tugas utama komite sekolah adalah :

- 1) Menyusun AD dan ART Komite Sekolah.
- 2) Mendorong tumbuhnya perhatian dan komitmen masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan yang bermutu.
- 3) Melakukan kerjasama dengan masyarakat dan pemerintah berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan yang bermutu.
- 4) Menampung dan menganalisis aspirasi, ide, tuntutan, dan berbagai kebutuhan pendidikan yang diajukan masyarakat.
- 5) Memberi masukan, pertimbangan, dan rekomendasi kepada sekolah mengenai: - kebijakan dan program sekolah, RAPBS, kriteria kinerja sekolah, kriteria tenaga kependidikan, kriteria fasilitas pendidikan, dan hal-hal lain yang terkait dengan pendidikan.
- 6) Mendorong orang tua dan masyarakat berpartisipasi dalam pendidikan guna mendukung peningkatan mutu dan pemerataan pendidikan.
- 7) Menggalang dana masyarakat dalam rangka pembiayaan penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

- 8) Melakukan evaluasi dan pengawasan terhadap kebijakan program, penyelenggaraan dan keluaran pendidikan di sekolah.<sup>55</sup>

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

### c. Fungsi

Fungsi komite sekolah untuk menjalankan peran yang telah disebutkan di muka, komite sekolah memiliki fungsi sebagai berikut :

- 1) Mendorong tumbuhnya perhatian dan komitmen masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan yang bermutu.
- 2) Melakukan kerjasama dengan masyarakat (perorangan/ organisasi/dunia usaha dan dunia industry (DUDI) dan pemerintah berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan bermutu

Menampung dan menganalisis aspirasi, ide, tuntutan, dan berbagai kebutuhan pendidikan yang diajukan oleh masyarakat.

### d. Peran

Keberadaan komite sekolah harus bertumpu pada landasan partisipasi masyarakat dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan hasil pendidikan di satuan pendidikan/ sekolah. Oleh karena itu, pembentukan

komite sekolah harus memperhatikan pembagian peran sesuai posisi dan otonomi yang ada. Peran komite sekolah adalah :

2. Sebagai lembaga pemberi. Pertimbangan (*advisory agency*) dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan di satuan pendidikan.

---

<sup>55</sup> Prof.dr nanang Fattah, M.Pd, *manajemen berbasis sekolah (buku materi pokok PGSD), universitas terbuka 2005*

3. Sebagai lembaga pendukung (*supporting agency*), baik yang berwujud finansial, pemikiran, maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan.
4. Sebagai pengontrol (*controlling agency*) dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan.
5. Sebagai lembaga mediator (*mediator agency*) antara pemerintah (eksekutif) dengan masyarakat di satuan pendidikan<sup>56</sup>

### 3. Sinergitas

**sinergi**/si-ner-gi/ /sinérgi/ *n* 1 kegiatan atau operasi gabungan; 2 sinergisme;<sup>57</sup>

Sinergi ialah satu keadaan di mana keseluruhan lebih besar dari pada hasil tambahan lainnya. Sinergi sebagai kemampuan dalam mewujudkan hasil yang menakjubkan seperti hal-hal baru atau alternatif baru yang dahulunya tidak ada.<sup>58</sup>

Dalam organisasi kesesuaian boleh berlaku antara individu dengan individu dan antara individu dengan kelompok dan sebagainya. Dalam konteks individu, kesesuaian boleh mencetus semua idea yang dapat menjurus kepada kelahiran idea, pendekatan, mekanisme, produk, proses dan peralatan baru. Kalaupun disesuaikan dengan pemikiran

<sup>56</sup> Sihaan, amiruddin, khairuddin W, irwan nasution, *manajemen pendidikan berbasis sekolah*, (ciputat :quantum teaching) hal 146

<sup>57</sup> KBBI

<sup>58</sup> Covey (2009)

sistem seperti sudah pasti synergi berkemampuan mensejahterakan organisasi.

Sinergi adalah proses saling mendukung antara dua pihak yang membuahkan akselerasi output positif di antara keduanya, sehingga kemajuan yang dicapai lebih optimal.<sup>59</sup>

### 1. Peran kepala sekolah dalam MBS

Secara lebih aplikatif, peran kepala sekolah dalam MBS adalah sebagai berikut :

#### a. Membuka Ruang Demokratisasi

Tugas utama kepala sekolah dalam mengaplikasikan MBS adalah membuka lebar ruang demokratisasi, dimana silang pendapat dan gagasan berjalan secara dinamis, egaliter, dan kompetitif. Ada ruang adu gagasan, program, konsep, dan pemikiran secara terbuka dan produktif. Jajaran pimpinan, guru, komite sekolah, masyarakat, dan elemen lain di dorong untuk kreatif memunculkan gagasan, mendiskusikan, dan memberikan rekomendasi secara intens. Memiliki komunitas yang kritis, kaya gagasan, dan mempunyai jiwa perjuangan yang gigih sangat menguntungkan kepala sekolah, karena stok ide melimpah dan tenaga terampil tersedia dengan baik.

#### b. Mendorong Partisipasi Wali Murid dan Masyarakat

---

<sup>59</sup> Renata (2006)

Masyarakat, khususnya wali murid mempunyai peran besar dalam MBS. Oleh sebab itu, kepala sekolah harus memberikan ruang bebas wali murid dan masyarakat untuk menyampaikan ide, kritik, masukan, pemikiran, dan paradigm yang membangun kemajuan sekolah. Untuk masyarakat pedesaan yang tingkat kualitas wali murid dan masyarakat yang masih rendah, kepala sekolah harus tampil sebagai motivator dan fasilitator sehingga ada kesadaran mendalam bahwa wali murid dan masyarakat harus ikut berpartisipasi dalam keberhasilan sekolah, tidak boleh tinggal diam, apatis, dan pasif terhadap perubahan dan perkembangan yang terjadi.

#### c. Menyiapkan Tenaga Terampil Profesional

Tenaga terampil dan professional dalam melaksanakan MBS harus diwujudkan dengan baik dan maksimal. Kepala sekolah harus pandai memilih personil personil yang mempunyai integritas yang tinggi, kapabilitas intelektual yang memadai, dan komitmen total dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Kader kader muda secepatnya dipupuk, diperdayakan, dan ditingkatkan potensinya. Eksperimentasi harus terus dilakukan, jangan sampai lambat dan gagal dalam melakukan kaderisasi, karena sebaik apapun program, kalau kaderisasi tidak berjalan dengan baik, akan mengakibatkan kemunduran, keterbelakangan, dan kehancuran.

Mereka diberikan ruang bebas dalam berkreasi, berinovasi, dan beraktualisasi. Dengan begitu, mereka tergerak untuk mengembangkan



*skills* dan potensinya secara maksimal, kemudian kepala sekolah bisa menjadikan mereka tim pengembangan dengan program program konstruktif dan prospektif.

Jangan sampai kepala sekolah takut dan pesimis dalam melakukan kaderisasi, karena hal itu akan sangat berbahaya bagi eksistensi dan dinamika organisasi. Kaderisasi kadang menimbulkan guncangan, khususnya kepada mereka yang tidak suka perubahan atau kelompok status quo. Oleh sebab itu, dalam melakukan kaderisasi, kematangan politik kepala sekolah diuji, mampukah ia muncul sebagai figure dinamisator sekaligus stabilitator, karena dua duanya dibutuhkan dalam konteks pengembangan lembaga.

d. Sering Mengadakan Rapat Yang berkualitas

Meciptakan forum komunikasi untuk menciptakan ide, mencari masukan, dan menetapkan keputusan adalah suatu keniscayaan bagi kepala sekolah. Rapat adalah media komunikasi untuk mendamaikan konflik, memutuskan sesuatu, merekatkan hubungan, mendialogkan gagasan dan mengembangkan imajinasi dan kreasi.

Rapat yang diadakan seyogianya tidak sekadar tempat berkumpul, tapi benar benar berkualitas dengan menelurkan keputusan keputusan brilian yang mempunyai jangkauan masa depan yang jauh ke depan. Hindari rapat rapat yang isinya menghujat, menuduh, menjelekkkan dan membuka aib sesama. Hal hal semacam ini kontraproduktif dan

memperlemah kebersamaan, kerukunan, kerekatan individu dan social.

Sebelum rapat, agenda harus jelas, jangan menyimpang dan melenceng sehingga efisiensi waktu dapat dijaga. Sebelum rapat, masing masing sudah mempunyai persiapan matang, sehingga rapat tinggal mematangkan dan mengambil keputusan secara tepat, aplikatif dan berkualitas.

Selain forum rapat, komunikasi bisa dilakukan dengan silaturahmi, koordinasi, konsolidasi, dan lain lain sehingga pemantapan ke dalam dan pengembangan di luar bisa berjalan beriringan sesuai dengan target yang ditetapkan.

#### e. Menjadikan Peningkatan Kualitas sebagai Orientasi Utama

Semua langkah yang dilakukan di atas difokuskan untuk peningkatan kualitas pendidikan. Kualitas itulah yang menjadi parameter utama dan pertama dalam penyelenggaraan pendidikan. Proses yang dilakukan harus bermuara pada kualitas yang bagus.

Melihat dunia pendidikan berjalan dengan sangat kompetitif saat ini, aspek kualitas menjadi indikator utama lembaga pendidikan. Kualitas yang dimaksud tidak hanya aspek intelektual, tapi juga moralitas, religiositas, emosional, dan sosial. Karakter dan kepribadian memegang peranan besar dalam mengantarkan kesuksesan seseorang, tidak hanya aspek intelektual dan social saja.

Karena kualitas menjadi parameter, maka usaha perbaikan, pengembangan, dan percepatan terus menerus secara konsisten harus dilakukan. Jangan sampai putus asa, lemah semangat, cepat puas dengan apa yang diraih, dan kehilangan spirit kreatifitas, dinamisitas, dan inovasi. Mencurahkan segala kemampuan untuk meraih apa yang di impikan adalah kunci utama kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas sekolah yang dipimpinnya. Dengan kesungguhan. Loyalitas, konsistensi, dan komitmen tinggi, kualitas akan meningkat dengan pesat.

Lima langkah di atas sebaiknya dimantapkan kepala sekolah dengan pengembangan demi pengembangan yang dinamis dan progresif. Mengembangkan relasi pendidikan dengan banyak pihak, khususnya lembaga lembaga penelitian dan pelatihan akan membuat matang dimensi intelektual dan sosial, yang sangat berguna bagi akselerasi peningkatan kualitas sekolah.<sup>60</sup>

## 2. Peran Komite Sekolah Dalam MBS

Manajemen berbasis sekolah menginginkan kolaborasi sinergis dan integral antara kelapa sekolah dan jajarannya dengan komite sekolah agar visi dan misi sekolah dapat di implementasikan dengan baik dan mendapat sambutan hangat masyarakat.

---

<sup>60</sup> Suryadi, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung : PT Sarana Panca Karya Nusa, 2009 )

Pembentukan komite sekolah sebagai 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 yang bestatus negeri untuk tidak menerapkan manajemen berbasis sekolah sebagai bagian dari proses menuju demokratisasi pendidikan. Komite sekolah bukan hanya sebagai pelengkap dalam organisasi sekolah. Komite sekolah bersifat komplementer untuk mendukung kinerja sekolah.<sup>61</sup>

Karena tidak adanya komite sekolah, sekolah tidak mampu mengidentifikasi kebutuhan sekolah dan kebutuhan masyarakat. Akibatnya, sekolah tidak memiliki sifat transparan dan akuntabilitas dalam operasi manajemennya. Padahal, perlu diketahui bahwa salah satu tujuan komite berdasarkan Kepmendiknas No. 004/U/2002 tanggal 2 april 2002, adalah menciptakan suasana dan kondisi transparan, akuntabel, dan demokratis dalam penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan yang bermutu di satuan pendidikan.

Demokratisasi pendidikan yang maksud disini adalah memperluas peran serta masyarakat dalam memberikan kontribusi terhadap terselenggaranya pendidikan. Disamping itu, agar masyarakat memiliki akses yang luas terhadap berbagai kebijakan sekolah, sehingga berbagai gagasan masyarakat yang dapat menumbuhkembangkan system

---

<sup>61</sup> Amiruddin Sihaan, Khairuddin W dan Irwan Nasution (2006)

manajemen persekolahan dapat ditampung sebagai bentuk partisipasi aktif masyarakat pengguna pendidikan.

Sebagai pengguna jasa layanan umum pendidikan, masyarakat telah memahami isu manajemen pendidikan berbasis sekolah sebagai inovasi dalam manajemen perubahan pendidikan persekolahan. Persekolahan jangan lagi beranggapan bahwa masyarakat tidak memahami perubahan yang terjadi dalam dunia pendidikan. Masyarakat beranggapan bahwa paradigm baru penyelenggaraan pendidikan memang telah berubah. Sekolah seharusnya dapat memahami apa yang sedang berubah dan bagaimana melakukan manajemen perubahan.

Sekolah seharusnya tidak lagi menjadi sebuah system yang tertutup. Sekolah harus lebih terbuka kepada masyarakat penggunanya, dan sekolah sebaiknya memberikan kesempatan atau akses luas kepada masyarakat, terutama orang tua peserta didik dalam hal rencana pengembangan sekolah. Namun, dalam hal hal tertentu, masyarakat juga seharusnya tidak mencampuri urusan yang seharusnya memang hanya menjadi kewenangan sekolah.

Asumsi di atas merupakan asumsi yang telah terbangun sedemikian rupa di kalangan masyarakat. Masyarakat telah menyadari bahwa mereka memiliki keinginan agar lembaga pendidikan melakukan perubahan dalam system manajemennya. Sekolah sebagai lembaga

pendidikan memang selangkah lagi melakukan perubahan untuk meningkatkan efektivitas pencapaian tujuan sesuai dengan tuntutan zaman<sup>62</sup>

Ada bermacam-macam tingkatan peran masyarakat dalam pembangunan pendidikan. Peran serta tersebut dapat diklasifikasikan menjadi tujuh tingkatan, yang dimulai dari tingkat terendah ke tingkat yang lebih tinggi. Tingkatan tersebut terinci sebagai berikut :

1. Peran serta dengan menggunakan jasa pelayanan yang tersedia.  
Jenis PSM ini adalah jenis yang paling umum. Masyarakat hanya memanfaatkan jasa sekolah dengan memasukkan anak ke sekolah.
2. Peran serta dengan memberikan kontribusi dana, bahan dan tenaga. Pada PSM jenis ini, masyarakat berpartisipasi dalam perawatan dan pembangunan fisik sekolah dengan menyumbangkan dana, barang, dan/ atau tenaga.
3. Peran serta secara pasif. Artinya, menerima dan menyetujui apa yang diputuskan oleh pihak sekolah (komite sekolah), misalnya komite sekolah memutuskan agar orang tua membayar iuran bagi anaknya yang bersekolah dan orang tua menerima keputusan tersebut dengan mematuhi.
4. Peran serta dalam pelayanan. Orang tua/ masyarakat terlibat dalam kegiatan sekolah, misalnya orang tua ikut membantu

---

<sup>62</sup> ibid

sekolah ketika ada studi banding, kegiatan pramuka, kegiatan keagamaan dan kegiatan lainnya.

5. Peran serta sebagai pelaksana kegiatan yang di delegasikan/dilimpahkan. Misalnya, sekolah meminta orang tua/masyarakat untuk memberikan penyuluhan pentingnya pendidikan, masalah gender, gizi, dan lain sebagainya.
6. Peran serta dalam pengambilan keputusan. Orang tua / masyarakat terlibat dalam pembahasan masalah pendidikan ( baik akademis maupun non akademis) dan ikut proses pengambilan keputusan dalam rencana pengembangan sekolah.<sup>63</sup>

### **3. Sinergitas kepala sekolah dengan komite sekolah Dalam Implementasi MBS**

Seiring dengan perkembangan, tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan dan hasil pendidikan yang diberikan oleh sekolah, dan dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan nasional melalui peningkatan mutu, pemerataan dan efisiensi penyelenggaraan pendidikan, dan tercapainya demokrasi pendidikan, perlu adanya dukungan dan peran serta masyarakat untuk bersinergi dalam suatu wadah yang lebih dari sekedar pengumpul dan pendidikan dari orang tua siswa. Kondisi nyata tersebut dalam memasuki era manajemen

---

<sup>63</sup> Muhammad Faiq Dzaki (2009)

pendidikan berbasis sekolah perlu dibenahi selaras dengan tuntutan perubahan yang dilandasi kesepakatan, komitmen, kesadaran dan kesiapan membangun budaya baru dan profesionalisme dalam mewujudkan “masyarakat sekolah” yang memiliki loyalitas pada peningkatan mutu sekolah. Untuk terciptanya hubungan sekolah dengan masyarakat yang kompak dan sinergis, maka komite sekolah merupakan bentuk atau wujud kebersamaan yang dibangun melalui kesepakatan.<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> Surat keputusan Mendiknas Nomor : 044/U/2002



## BAB III

### METODE PENELITIAN

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

#### A. Pendekatan dan jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian yang bersifat kualitatif yaitu suatu pendekatan penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa data-data tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat di ambil. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang atau perilaku yang diamati. Pendekatan ini diarahkan pada latar belakang individu tersebut secara utuh (holistic)<sup>66</sup>

Penelitian jenis deskriptif ini akan digunakan untuk mendeskripsikan mengenai sinergitas kepala sekolah dengan komite sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah di SD ISLAM

Jiwa Nala. Adapun bentuk penelitiannya adalah penelitian deskriptif yaitu digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

penelitian yang menggambarkan suatu objek yang berkenaan dengan masalah yang diteliti tanpa mempersoalkan hubungan antar variabel penelitian<sup>67</sup>. Penelitian deskriptif menurut Nana Sudjana dan Ibrahim yaitu penelitian yang berusaha mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa, kejadian yang terjadi pada saat sekarang<sup>68</sup>.

Sedangkan jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus.

Menurut Deddy Mulyana, studi kasus adalah uraian dan penjelasan

---

<sup>66</sup> Lexi J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung : PT. Rosdakarya, 2002), 3-4.

<sup>67</sup> Sanafiah Faishal, *Format-Format Penelitian Sosial*, ( Jakarta: Rajawali Press, 1995), hal.18.

<sup>68</sup> Nana Sudjana. Ibrahim, *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*, (Jakarta : Rajawali Press, 1995). 64.

komprehensif mengenai berbagai aspek seorang individu, suatu kelompok, suatu organisasi (komunitas), suatu program atau situasi sosial. Peneliti studi kasus berupaya menelaah sebanyak mungkin data mengenai subjek yang diteliti. Dalam Organisasi Administrasi Bimbingan Konseling Di Sekolahnya Dewa Ketut Sukardi, Djumhur dan M. Surya mengatakan bahwa: “Studi kasus merupakan metode pengumpulan data yang bersifat integratif dan komprehensif. Integratif artinya menggunakan berbagai teknik pendekatan, dan bersifat komprehensif artinya data yang dikumpulkan meliputi seluruh aspek pribadi individu secara lengkap.” Studi kasus adalah sebuah penelitian yang dilakukan secara terperinci tentang seseorang atau sesuatu unit selama kurun waktu tertentu<sup>69</sup>.

## **B. Sasaran dan Lokasi Penelitian**

Dalam penelitian skripsi ini penulis memilih SD ISLAM Jiwa Nala Surabaya sebagai objek penelitian. Adapun yang akan menjadi subyek penelitian adalah sinergitas kepala sekolah dengan komite sekolah.

---

<sup>69</sup> Alimuddin Tuwu, *Pengantar Metode Penelitian*, hal.71.

### C. Informan Penelitian

Informasi atau fakta-fakta tentang keadaan masa lampau, keadaan sekarang dan lingkungan subjek penelitian, maka peneliti membutuhkan informan. Dalam hal ini ada beberapa informan yang dibutuhkan, antara lain:

1. Kepala Sekolah

Untuk memperoleh gambaran umum tentang sekolah SD ISLAM Jiwa Nala Surabaya meliputi sejarah dan profil serta visi misi sekolah

2. Komite sekolah

Untuk mengetahui struktur pengurus dari komite sekolah, serta perannya dalam implementasi manajemen berbasis sekolah.

3. Guru

Sebagai pembanding bagaimana hubungan kepala sekolah dan komite sekolah.

4. Wali murid

Untuk mengetahui apakah salah satu program MBS sudah terlaksana.

## **D. Tahap Penelitian**

### **1. Pra-Penelitian**

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Pra-penelitian (perencanaan) yakni meliputi : pemilihan judul penelitian, pengajuan proposal penelitian, membuat surat izin penelitian, dan menyiapkan instrument pengumpulan data.

### **2. Penelitian**

Penelitian disini meliputi : observasi, pengumpulan data, serta analisis data. Dalam tahapan ini peneliti melaksanakan observasi tentang kepala sekolah dan komite sekolah , dan melakukan pendekatan dengan kepala sekolah atau komite sekolah melalui wawancara dan mencari informasi tentang bagaimana sinergitas kepala sekolah dengan komite sekolah dalam implementasi MBS di sekolah terkait.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Setelah peneliti mendapatkan data dari lapangan penelitian melakukan analisis hasil penelitian dengan mendeskripsikan sinergitas kepala sekolah dengan komite sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah di sekolah terkait.

### **3. Penulisan Laporan**

Yakni penyusunan laporan hasil penelitian berdasarkan data-data yang diperoleh.

## E. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang dipergunakan dalam penelitian ini penulis menggunakan metode sebagai berikut:

### a. Observasi atau Pengamatan

Seringkali orang mengartikan observasi sebagai suatu aktifa yang sempit yakni menghasilkan sesuatu dengan menggunakan mata. Di dalam pengertian psikologik, observasi atau yang disebut juga dengan pengamatan, meliputi kegiatan pemuatan perhatian terhadap sesuatu objek dengan menggunakan seluruh alat indra. Jadi mengobservasi dapat dilakukan melalui penglihatan, penciuman, pendengaran peraba, dan pengecap. Apa yang dikatakan ini adalah pengamatan langsung. Sehingga dalam penelitian ini penulis menggunakan observasi untuk mengetahui secara langsung bagaimana sinergitas kepala sekolah dengan komite sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah di SD ISLAM Jiwa Nala Surabaya.

### b. Wawancara

Interview yang sering juga disebut sebagai wawancara atau kuesioner lisan, adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara (interviewer) untuk memperoleh informasi dari terwawancara (interviewee). Wawancara digunakan oleh peneliti untuk menilai keadaan seseorang misalnya untuk mencari data tentang kepala sekolah atau komite sekolah.

### c. Dokumentasi

Dalam uraian tentang studi pendahuluan, telah disinggung pula bahwa sebagai objek yang dipernatikan atau ditatap dalam memperoleh informasi, kita memperhatikan tiga macam sumber, yaitu tulisan (paper), tempat (place), dan kertas atau orang (people). Dalam mengadakan penelitian yang bersumber pada tulisan inilah kita telah menggunakan metode dokumentasi. Dokumentasi, dari asal katanya dokumen yang artinya barang-barang tertulis. Di dalam melaksanakan metode dokumentasi. Tehnik ini penulis gunakan untuk memperoleh data tentang berdirinya sekolah, keadaan sarana prasarana, surat-surat pribadi.<sup>70</sup>

### F. Teknik Analisis Data

Analisa data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Bila jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis terasa belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi. Proses ini menggunakan teknik yang dilakukan oleh Miles dan Huberman dengan melalui 3 tahapan yaitu<sup>71</sup> :

---

<sup>70</sup> Suharsini Arikunto, *Prosedur Penelitian Melalui Praktek* (Jakarta , PT ASD Islam Mahasatya, 2002) , h. 132-133

<sup>71</sup> Sugiyono, *Meiode penelitian Kuantitatif dan kualitatif Dan R & D*, (Bandung:alfabeta,2009).246.

## 1. Reduksi Data

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak maka data dianalisis melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Dengan kata lain proses reduksi data ini dilakukan oleh peneliti secara terus menerus saat melakukan penelitian untuk menghasilkan data sebanyak mungkin. Dalam reduksi data ini peneliti memilih data-data yang telah diperoleh selama melakukan proses penelitian. Hal ini dilakukan dengan menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang data yang tidak perlu dan mengorganisasikan data sehingga kesimpulan akhirnya dapat diverifikasi.

## 2. Penyajian data

Menurut Miles dan Huberman yang dikutip oleh Muhammad Idrus bahwa : “Penyajian data adalah sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan.” Langkah ini dilakukan dengan menyajikan sekumpulan informasi yang tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan. Hal ini dilakukan dengan alasan data-data yang diperoleh selama proses penelitian kualitatif biasanya berbentuk naratif, sehingga memerlukan penyederhanaan tanpa mengurangi isinya.

### 3. Kesimpulan atau Verifikasi<sup>72</sup>

Kesimpulan atau verifikasi adalah tahap akhir dalam proses analisa data. Pada bagian ini peneliti mengutarakan kesimpulan dari data-data yang telah diperoleh.

### G. Pengecekan Keabsahan Data

Apakah proses dan hasil penelitian dapat diterima atau di percaya. Beberapa criteria dalam menilai adalah lama penelitian, observasi yang detail, triangulasi, *peer debriefing*, analisis kasus negative, membandingkan dengan hasil penelitian lain, dan member check. Cara memperoleh tingkat kepercayaan hasil penelitian, yaitu :

1. Memperpanjang masa pengamatan memungkinkan peningkatan derajat kepercayaan data yang dikumpulkan, bisa untuk menguji informasi dari responden, untuk membangun kepercayaan para responden terhadap peneliti dan juga kepercayaan diri peneliti sendiri.
2. Pengamatan yang terus-menerus, untuk menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang diteliti, serta memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci.

---

<sup>72</sup> Moloeng, Lexi J. *Metodologi*, hlm.326.



3. Triangulasi, pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data untuk keperluan pengecekan atau

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id  
sebagai pembandingan terhadap data tersebut.

4. *Peer debriefing* (membicarakan dengan orang lain) yaitu mengekspos hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh dalam bentuk diskusi analitik dengan rekan-rekan sejawat.

Mengadakan member check yaitu dengan menguji kemungkinan dugaan-dugaan yang berbeda dan mengembangkan pengujian-pengujian untuk mengecek analisis dengan mengaplikasikannya pada data, serta dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan tentang data.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

## BAB IV

### PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS DATA

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

#### 1. Penyajian Data

##### a. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SD Islam Jiwa Nala

Dalam poin ini penulis akan memaparkan tentang manajemen berbasis sekolah (MBS) di SD Islam Jiwa Nala Surabaya dalam bentuk deskripsi hasil wawancara dengan kepala sekolah, komite sekolah dan salah satu guru di SD Islam Jiwa Nala Surabaya.

Apa saja program MBS yang ada di SD ISLAM Jiwa Nala ?

“Program yang ada di sekolah ini ialah :

1. Pengaturan beban belajar tambahan
2. Pramuka wajib
3. Bahasa Inggris
4. Seni Tari
5. Seni Samroh
6. Drum Band
7. Belajar Menulis dan Membaca Al Quran
8. Pembiasaan
9. Pembinaan Akademis
10. Pendidikan Karakter Bangsa”<sup>73</sup>

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Jawaban yang sama dari komite sekolah

“ program program MBS yang ada di sekolah ini menurut kebijakan sekolah ialah :

1. Pengaturan beban belajar tambahan
2. Pramuka wajib
3. Bahasa Inggris
4. Seni Tari
5. Seni Samroh

---

<sup>73</sup> Hasil Wawancara dengan kepala sekolah bapak Kholid Amrullah S.Pd pada hari kamis tanggal 10 desember 2015 pukul 13.00 WIB

6. Drum Band
7. Belajar Menulis dan Membaca Al Quran
8. Pembiasaan
9. Pembinaan Akademis
10. Pendidikan Karakter Bangsa”<sup>74</sup>

Jawaban lain dari guru SD Islam Jiwa Nala yang memperkuat dari pendapat kepala sekolah dan komite sekolah.

1. Pengaturan beban belajar tambahan
2. Pramuka wajib
3. Bahasa Inggris
4. Seni Tari
5. Seni Samroh
6. Drum Band
7. Belajar Menulis dan Membaca Al Quran
8. Pembiasaan
9. Pembinaan Akademis
10. Pendidikan Karakter Bangsa<sup>75</sup>

Dari pemaparan jawaban ketiga subyek di atas, penulis menyimpulkan bahwa program MBS yang dilaksanakan di SD Islam Jiwa Nala adalah

1. Pengaturan beban belajar tambahan
2. Pramuka wajib
3. Bahasa Inggris
4. Seni Tari
5. Seni Samroh
6. Drum Band
7. Belajar Menulis dan Membaca Al Quran

<sup>74</sup> Hasil wawancara dengan ketua komite bapak Achmada Solicha pada hari jumat 14 desember 2015 pukul 15.30 WIB

<sup>75</sup> Hasil wawancara dengan guru agama bapak Drs. H. Khusnul Yasin pada hari jumat 1 Januari 2016 pukul 09.00 WIB

## 8. Pembiasaan

## 9. Pembinaan Akademis

## 10. Pendidikan Karakter Bangsa

Bagaimana keadaan program MBS yang ada di sekolah itu ?

” program program MBS yang dibuat oleh sekolah, sebagian besar terlaksana dengan baik. Berkat bantuan dari guru, komite sekolah, wali murid, siswa dan pihak pihak yang terkait dalam pelaksanaan program MBS di SD Islam Jiwa Nala Surabaya. Saya sebagai kepala sekolah sangat berterimakasih atas partisipasi yang diberikan”<sup>76</sup>

Jawaban yang sama di utarakan oleh komite sekolah

“ program program MBS terlaksana cukup baik, saya senang bisa membantu untuk kemajuan sekolah. Dan tak lupa juga saya mengucapkan terimakasih kepada kepala sekolah karena mau memperjuangkan sekolah untuk menjadi yang lebih baik dan menciptakan lulusan yang berkualitas”<sup>77</sup>

Jawaban tersebut diperkuat oleh paparan dari salah satu guru di SD

Islam Jiwa Nala

“program MBS menurut saya terlaksana dengan baik, meskipun tidak semua. Saya bangga bisa ikut serta membantu kepala sekolah untuk memajukan kualitas sekolah menjadi lebih baik”<sup>78</sup>

Jawaban lain yang memperkuat dipaparkan oleh wali murid

“Saya rasa programnya terlaksana dengan baik, anak saya juga senang mengikuti program program dari MBS. Anak saya mengikuti pramuka, drum band dan seni samroh”<sup>79</sup>

<sup>76</sup> Hasil Wawancara dengan kepala sekolah bapak Kholid Amrullah S.Pd pada hari kamis tanggal 10 desember 2015 pukul 13.00 WIB

<sup>77</sup> Hasil wawancara dengan ketua komite bapak Achmada Solicha pada hari jumat 14 desember 2015 pukul 15.30 WIB

<sup>78</sup> Hasil wawancara dengan guru agama bapak Drs. H. Khusnul Yasin pada hari jumat 1 Januari 2016 pukul 09.00 WIB

<sup>79</sup> Hasil wawancara dengan guru agama bapak Drs. H. Khusnul Yasin pada hari jumat 1 Januari 2016 pukul 09.00 WIB

Dari ketiga jawaban yang dipaparkan di atas, penulis menyimpulkan bahwa program program MBS yang ada di SD Islam Jiwa Nala cukup terlaksana dengan baik. Karena adanya bantuan kerjasama dari guru, komite, wali murid dan siswa nya.

Apa saja kendala yang dialami ketika melaksanakan program MBS ?

“ kendala yang paling utama adalah dana, karena pemasukan dari sekolah. Itu di serahkan kepada yayasan 40%. Jadi kita sedikit susah untuk memenuhi anggaran untuk program program MBS. Contohnya untuk seni samroh. Ketika ada lomba samroh membutuhkan kostum, *makeup*, dan penyewaan alat samroh. Karena sekolah belum mempunyai alat samroh sendiri. *Nah*, dari situ kan sudah kelihatan banyak pengeluarannya. Sedangkan pemasukan yang didapat oleh sekolah 40% di ambil yayasan. Itu masih 1 program. Belum yang lainnya. Tapi insya allah dari sekolah bisa menyasatinya”<sup>80</sup>

Jawaban yang serupa juga penulis dapatkan dari komite sekolah

“ yang paling sering ada kendala itu masalah dana mbak, karena peraturan dari yayasan. Setiap pemasukan yang didapatkan oleh sekolah itu di bagikan ke yayasan 40%. Kan sudah lumayan banyak. Tapi dari komite selalu berusaha membantu dengan cara menyumbang dana atau akomodasi. Meskipun kita tau itu masih belum bisa mencukupi”<sup>81</sup>

Pernyataan tersebut diperkuat oleh jawaban dari salah satu guru SD Islam Jiwa Nala

“ kendala nya paling utama itu dana. Karena pemasukan sekolah dibagikan ke yayasan 40%. Jadi sekolah sedikit kesusahan untuk

<sup>80</sup> Hasil Wawancara dengan kepala sekolah bapak Kholid Amrullah,S.Pd pada hari kamis tanggal 10 desember 2015 pukul 13.00 WIB

<sup>81</sup> Hasil wawancara dengan ketua komite bapak Achmada Solicha pada hari jumat 14 desember 2015 pukul 15.30 WIB

membagi anggaran untuk program program yang lain. Salah satu programnya yaitu seni tari dan seni samroh karena saya mengajar seni samroh. Ketika ada lomba pasti membutuhkan kostum yang banyak, *makeup*, dan alat samroh karena di sekolah belum punya alat samroh sendiri”

Dari ketiga pernyataan kepala sekolah, komite sekolah dan guru di atas, penulis menyimpulkan bahwa kendala yang paling inti adalah masalah pendanaan. Disebabkan karena dana yang didapatkan oleh sekolah, di bagikan kepada yayasan 40%. Tapi kepala sekolah menyasati nya dengan SPP per bulan untuk para siswa nya. Dengan jumlah Rp 50.000/ bulan.

**b. Sinergitas kepala sekolah dengan komite sekolah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Di SD Islam Jiwa Nala**

Dalam poin ini penulis akan memaparkan tentang sinergitas kepala sekolah dengan komite sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) di SD Islam Jiwa Nala dalam bentuk deskripsi hasil wawancara dengan kepala sekolah, komite sekolah dan salah satu guru di SD Islam Jiwa Nala Surabaya.

Bagaimana sinergitas kepala sekolah dengan komite sekolah dalam implementasi MBS ?

“ cukup baik, saya sering dibantu oleh komite sekolah dalam melaksanakan program program MBS yang sudah direncanakan, begitu juga dengan agenda lainnya.”<sup>82</sup>

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Jawaban yang sama juga di dapatkan dari komite sekolah SD Islam

Jiwa Nala Surabaya

“ baik, kepala sekolah sering melibatkan kita (komite sekolah) dalam pelaksanaan program MBS seperti dalam kegiatan pembiasaan: solat dhuha dan sholat duhur. Komite sekolah ditunjuk sebagai imamnya.”<sup>83</sup>

Pernyataan tersebut diperkuat oleh jawaban dari salah satu guru SD Islam

Jiwa Nala

“ kepala sekolah sering melibatkan komite sekolah dalam pelaksanaan program program MBS, komite sekolah merespon dengan baik, dan sering membantu, apalagi dalam hal pendanaan. Hal yang paling intens.”<sup>84</sup>

Dari ketiga pernyataan kepala sekolah, komite sekolah dan guru tersebut di atas, penulis menyimpulkan bahwa sinergitas antara kepala sekolah dengan komite sekolah ialah komite sering dilibatkan dalam pelaksanaan program program MBS di SD Islam Jiwa Nala. Komite sendiri merespon dengan baik.

---

<sup>82</sup> Hasil Wawancara dengan kepala sekolah bapak Kholid Amrullah S.Pd pada hari kamis tanggal 10 desember 2015 pukul 13.00 WIB

<sup>83</sup> Hasil wawancara dengan ketua komite bapak Achmada Solicha pada hari jumat 14 desember 2015 pukul 15.30 WIB

<sup>84</sup> Hasil wawancara dengan guru agama bapak Drs. H. Khusnul Yasin pada hari jumat 1 Januari 2016 pukul 09.00 WIB

Bagaimana peran kepala sekolah dalam implementasi MBS ?

“ saya selaku kepala sekolah berusaha memberikan pelayanan yang baik kepada sekolah, ketika ada program program MBS saya akan berusaha ikut terjun langsung di dalamnya, meskipun tidak terlalu sering karena agenda kepala sekolah sendiri sudah banyak. Biasanya *kalo* saya tidak bisa mendampingi, saya menyerahkan kepada wakil kepala sekolah untuk mengontrol pelaksanaan program program MBS”<sup>85</sup>

Jawaban yang berbeda penulis dapatkan dari komite sekolah

“ kepala sekolah jarang mengontrol ketika pelaksanaan program program MBS, walaupun mengontrol cuma sekedar *mampir* itupun tidak sampai 5 menit. Biasanya kalau tidak ada kepala sekolah digantikan oleh wakil kepala sekolah”<sup>86</sup>

Jawaban dari komite sekolah diperkuat oleh salah satu guru di SD Islam

Jiwa Nala

“ kepala sekolah jarang sekali mengontrol kalau *kita* sedang menjalankan program MBS, contoh ketika saya melatih seni samroh. Kepala sekolah jarang mengontrol. Tujuan dibutuhkan control dari kepala sekolah adalah untuk tolak ukur dalam pelaksanaan seni masroh. Jadi saya tidak bisa mengetahui apakah saya dalam mengajarkan seni samroh ini sudah baik atau belum”<sup>87</sup>

Jawaban lain penulis dapat dari wali murid

“saya dulu pernah ditunjuk oleh komite sekolah waktu lomba seni samroh, saya diminta untuk *makeup* siswa siswa yang akan lomba, Alhamdulillah saya senang sekali bisa membantu”<sup>88</sup>

---

<sup>85</sup> Hasil Wawancara dengan kepala sekolah bapak Kholid Amrullah S.Pd pada hari kamis tanggal 10 desember 2015 pukul 13.00 WIB

<sup>86</sup> Hasil wawancara dengan ketua komite bapak Achmada Solicha pada hari jumat 14 desember 2015 pukul 15.30 WIB

<sup>87</sup> Hasil wawancara dengan guru agama bapak Drs. H. Khusnul Yasin pada hari jumat 1 Januari 2016 pukul 09.00 WIB

<sup>88</sup> ibid



Dari ke empat pernyataan kepala sekolah, komite sekolah, guru dan wali murid tentang peran kepala sekolah dalam implementasi MBS, penulis menyimpulkan bahwa kepala sekolah kurang memperhatikan tentang pelaksanaan program program MBS.

Bagaimana peran komite dalam implementasi MBS ?

“ peran komite sekolah dalam implementasi MBS disini kurang, karena seperti jawaban saya di atas tadi, komunikasi komite sekolah kurang, karena beliau tidak mempunyai handphone sendiri, tetapi ketika rapat biasanya datang”<sup>89</sup>

Jawaban yang sama penulis dapatkan dari komite sekolah

“ menurut saya sendiri, saya masih belum bisa berperan baik dalam implementasi MBS di SD Islam Jiwa Nala, dalam hal ini berperan sebagai pengontrol. Dikarenakan saya juga punya kesibukan lain. Tapi ketika ada rapat saya mengusahakan hadir”<sup>90</sup>

Jawaban tersebut diperkuat oleh guru SD Islam Jiwa Nala

“menurut saya peran komite sekolah terhadap implementasi MBS di SD Islam Jiwa Nala tidak terlalu dipermasalahkan, karena komite sekolah tugasnya mendukung program program MBS yang ada disini”<sup>91</sup>

Dari pemaparan jawaban kepala sekolah, komite sekolah dan guru di atas, penulis menyimpulkan bahwa peran komite sekolah dalam implementasi MBS di SD Islam Jiwa Nala kuran, tapi menurut para guru hal tersebut tidak terlalu dipermasalahkan.

<sup>89</sup> Hasil Wawancara dengan kepala sekolah bapak Kholid Amrullah S.Pd pada hari kamis tanggal 10 desember 2015 pukul 13.00 WIB

<sup>90</sup> Hasil wawancara dengan ketua komite bapak Achmada Solicha pada hari jumat 14 desember 2015 pukul 15.30 WIB

<sup>91</sup> Hasil wawancara dengan guru agama bapak Drs. H. Khusnul Yasin pada hari jumat 1 Januari 2016 pukul 09.00 WIB

Bagaimana sikap kepala sekolah ketika ada kendala dalam pelaksanaan

program MBS ?

“ ketika ada permasalahan dalam pelaksanaan MBS di SD Islam Jiwa Nala, saya langsung menyikapinya. Saya cari tahu mengapa ada kendala, setelah itu saya carikan solusi dengan cara bermusyawarah dengan komite sekolah dan guru. Saya ingin program MBS yang ada disini berjalan lancar. itu juga demi kemajuan sekolah”<sup>92</sup>

Jawaban yang sama penulis dapatkan dari komite sekolah

“ respon kepala sekolah terhadap permasalahan pelaksanaan program MBS cukup baik, ketika ada kendala, kepala sekolah langsung menghubungi komite dan guru untuk memusyawarahkan dn mencari jalankeluar bersama”<sup>93</sup>

Jawaban tersebut diperkuat oleh salah satu guru di SD islam Jiwa Nala

“respon kepala sekolah cukup bagus, ketika para guru melapor bahwa ada kendala dalam pelaksanaan MBS, beliau langsung mencari tahu sebab nya dan mencari jalan keluar nya dengan cara bermusyawarah dengan guru dan komite untuk mencari jalan keluar bersama”<sup>94</sup>

Dari pemaparan jawaban kepala sekolah, komite sekolah dan guru di atas,

penulis bisa menyimpulkan bahwa respon kepala sekolah ketika ada kendala dalam pelaksanaan MBS di SD Islam Jiwa Nala cukup baik, beliau langsung tanggap terhadap kendalanya, mencari tahu sebab kendala dan bermusyawarah dengan guru dan komite untuk mencari jalan keluar bersama.

---

<sup>92</sup> Hasil Wawancara dengan kepala sekolah bapak Kholid Amrullah S.Pd pada hari kamis tanggal 10 desember 2015 pukul 13.00 WIB

<sup>93</sup> Hasil wawancara dengan ketua komite bapak Achmada Solicha pada hari jumat 14 desember 2015 pukul 15.30 WIB

<sup>94</sup> Hasil wawancara dengan guru agama bapak Drs. H. Khusnul Yasin pada hari jumat 1 Januari 2016 pukul 09.00 WIB

## 2. Analisis Data

### a. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Dari paparan data yang penyaji paparkan diatas terkait manajemen berbasis sekolah. Penulis dapat menyimpulkan bahwa program program MBS yang di adakan oleh SD Islam Jiwa Nala cukup bagus. Akan tetapi masih belum maksimal terlaksana karena ada beberapa kendala dari materi. Akan tetapi kepala sekolah merespon kendala dengan cukup baik.

Menurut landasan teori MBS adalah konsep yang menggambarkan perubahan formal struktur penyelenggaraan sekolah sebagai suatu bentuk desentralisasi yang mengidentifikasi sekolah itu sendiri sebagai unit utama peningkatan serta bertumpu pada redistribusi kewenangan pembuatan keputusan sebagai sarana penting yang dengannya peningkatan dapat di dorong dan dipotong.<sup>95</sup>

Dari teori di atas, ditemukan kecocokan dengan program program MBS yang dilaksanakan SD Islam Jiwa Nala. Terbukti dari pernyataan wali murid yang senang akan adanya program program MBS di sekolah itu. Tetapi ada beberapa kendala masalah dana dan partisipasi masyarakt dalam implementasi MBS. Tapi oleh kepala sekolah dicarikan jalan keluar dengan cara bermusyawarah dengan komite sekolah dan guru.

---

<sup>95</sup> Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2006), Hal 10-11

**b. Sinergitas kepala sekolah dengan komite sekolah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Di SD Islam Jiwa**

**Nala Surabaya**

Dari paparan data yang penyaji paparkan diatas terkait sinergitas kepala sekolah dengan komite sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah di SD Islam Jiwa Nala Surabaya. Penulis dapat menyimpulkan bahwa sinergitas kepala sekolah dengan komite sekolah cukup baik, kepala sekolah selalu melibatkan komite sekolah dalam implementasi MBS. Begitu juga dengan komite sekolah yang selalu merespon dan mendukung program program MBS yang dilaksanakan oleh sekolah.

Menurut landasan teori mengembangkan relasi pendidikan dengan banyak pihak, khususnya lembaga lembaga penelitian dan pelatihan akan membuat matang dimensi intelektual dan sosial, yang sangat berguna bagi akselerasi peningkatan kualitas sekolah.<sup>96</sup>

Komite sekolah bukan hanya sebagai pelengkap dalam organisasi sekolah. Komite sekolah bersifat komplementer untuk mendukung kinerja sekolah.<sup>97</sup>

Dari teori di atas ditemukan kecocokan antara kepala sekolah yang menyarankan untuk mengembangkan relasi pendidikan dengan banyak pihak. Dan komite sekolah sebagai pendukung kinerja sekolah. Kepala sekolah sering melibatkan komite sekolah dalam agenda agenda

<sup>96</sup> Suryadi, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung : PT Sarana Panca Karya Nusa, 2009 )

<sup>97</sup> Amiruddin Sihaan, Khairuddin W dan Irwan Nasution (2006)

sekolah. Hal itu membuat hubungan kepala sekolah dan komite sekolah berjalan baik. Karena kepala sekolah berkurang bebannya karena dibantu komite sekolah, sedangkan komite sekolah pun merasa senang dan merasa dibutuhkan oleh kepala sekolah. Karena menurut penulis, kebanyakan sekolah sekolah yang ada di Surabaya kurang memberdayakan komite sekolahnya.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

## **BAB V**

### **PENUTUP**

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Dalam bab ini akan di jelaskan oleh penulis tentang beberapa hasil kesimpulan dari beberapa bab yang telah di jelaskan di dalam pembahasan yang terdahulu, dan dapat ditarik kesimpulan dan juga saran diantaranya adalah sebagai berikut :

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan penyajian dan analisa data, maka peneliti dapat memberikan kesimpulan sebagai berikut:

1. Manajemen Berbasis Sekolah di SD Islam Jiwa Nala berjalan dengan lancar, ada beberapa program MBS di dalamnya : seni tari, pramuka, seni samroh, pembiasaan, bimbingan. Meskipun ada beberapa kendala di dalam pelaksanaannya salah satunya ialah masalah pendanaan. Karena dana yang di dapatkan oleh sekolah di bagikan kepada yayasan. Tetapi dari pihak sekolah bisa menyiasatinya.
2. Sinergitas kepala sekolah dengan komite sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah di SD Islam Jiwa Nala bersinergis. Komite sekolah sering dilibatkan dalam pelaksanaan MBS, komite sekolah berlaku sebagai pendukung pelaksanaan MBS.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

## B. SARAN

Dari hasil penelitian yang penulis lakukan, ternyata banyak hal yang terjadi dalam hubungan sinergitas kepala sekolah dan komite sekolah dalam implementasi MBS di SD Islam Jiwa Nala Surabaya. Apa yang kita ketahui dan kita pahami dalam teori, tidak mesti sama dengan keadaan sebenarnya di lapangan. Maka dengan segala rendah hati dari sifat yang bijak penulis memberikan masukan sebagai berikut:

1. Untuk menyikapi masalah program MBS yang mengalami kendala dana. Kepala sekolah dan komite sekolah memusyawarahkan dengan yayasan. Agar lebih dipertimbangkan. Dan sekolah pun tidak merasa kesusahan dalam pelaksanaan agenda agenda sekolah lainnya.
2. Dalam penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan kiranya peneliti selanjutnya dapat menyempurnakan dan menjadi khazanah pengetahuan bagi kita semua.

## DAFTAR PUSTAKA

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Arikunto, Suharsini, (2002), *Prosedur Penelitian Melalui Praktek* (Jakarta , PT ASD Islam Mahasatya).

Asmani, Jamal (2012), *tips aplikasi manajemen sekolah*, DIVA press (anggota IKAPI).

Buku materi pokok PGSD 4408/3 sks/Modul 1-9, *manajemen berbasis sekolah*, universitas terbuka

Danim, Sudarwan (2007), *visi baru manajemen sekolah, dari unit birokrasi ke lembaga akademik* Jakarta: Bumi Aksara.

Departemen pendidikan nasional, (2005), *paket pelatihan 1, peningkatan mutu pendidikan dasar melalui manajemen berbasis sekolah, peran serta masyarakat, pembelajaran aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan*.

Faishal, Sanafiah, (1995) *Format-Format Penelitian Sosial* ( Jakarta: Rajawali Press,)

Fattah , Prof.dr nanang, M.Pd (205), *manajemen berbasis sekolah (buku materi pokok PGSD)*, universitas terbuka.

<http://gurutrenggalek.blogspot.com/2009/12/tinjauan-manajemen-berbasis-sekolah.html>. Diakses minggu 13 desember 2015, pukul 18.00 WIB

Moelong, Lexi J. (2002), *Metode Penelitian Kualitatif*,(Bndung : PT. Rosdakarya)

Mulyasa, E, (2007), *menjadi kepala sekolah professional*, (Bandung: rosda Karya)

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id



Rahman, Arif, tanjung, (2006) *kepemimpinan kepala sekolah dalam penerapan manajemen berbasis sekolah pada SMA Negri 1 gunung sindur Bogor.*

Sidi,I.J, (2001) *menuju masyarakat belajar.*

Slamet PH, (2000) *pengertian dan tujuan manajemen, jakarta (2000)*

Sudarwan, denim, (1998) *(menjadi kepala sekolah yang professional), jakarta.*

Sudjana, Nana. Ibrahim, (1995), *Penelitian dan Penilaian Pendidikan,(Jakarta : Rajawali Press)*

Sugiyono, (2009) *Metode penelitian Kuantitatif dan kualitatif Dan R & D, (Bandung:alfabeta).*

Suryadi, (2009) *Manajemen Berbasis Sekolah, (Bandung : PT Sarana Panca Karya Nusa, )*

Suryosubroto, (2004) *Manajemen Pendidikan di Sekolah, (Jakarta, PT : Rineka Cipta).*

Susilawaty, cut zahri harun, khairuddin. *manajemen berbasis sekolah dalam pengelolaan struktur sekolah Jurnal administrasi pendidikan universitas syiah kuala aceh*

Tuwu, Alimuddin, *Pengantar Metode Penelitian.*

Wahyudi, Imam (2012), *Pengembangan Pendidikan Strategi Inovativ dalam mengelola Penddidikan secara Komperhensif, Jakarta : Prestasi Pustaka.*