

**PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENGIMPLEMENTASIKAN  
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI SMP NEGERI 2 SAWANG  
KABUPATEN ACEH SELATAN**

**SKRIPSI**

**Diajukan Oleh:**

**ASMIWATI**

**NIM. 140206142**

**Mahasiswi Fakultas Tarbiyah dan Keguruan  
Prodi Manajemen Pendidikan Islam**



**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY  
DARUSSALAM BANDA ACEH  
2019 M / 1440 H**

**PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENGIMPLEMENTASIKAN  
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI SMP NEGERI 2 SAWANG  
KABUPATEN ACEH SELATAN**

**SKRIPSI**

**Diajukan kepada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan (FTK)  
Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Darussalam Banda Aceh  
sebagai Beban Studi untuk Memperoleh Gelar Sarjana  
dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**

Oleh

**ASMIWATI**

**NIM. 140206142**

**Mahasiswi Fakultas Tarbiyah dan Keguruan  
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam**

Disetujui oleh:

Pembimbing I,

Pembimbing II,

**Dr. Ismail Anshari, MA**  
**NIP. 196312311994021002**

**Dr. Sri Rahmi, MA**  
**NIP. 197704162007102001**



## LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya

Nama : Asmiwati  
NIM : 140206142  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi saya yang berjudul: **Peran Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Negeri 2 Sawang Kabupaten Aceh Selatan** adalah benar karya asli saya, kecuali lampiran yang disebutkan sumbernya.

Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan di dalamnya, sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat ini saya buat dengan sesungguhnya.

Banda Aceh, 25 Maret 2019  
Yang Menyatakan,



Asmiwati

## ABSTRAK

Nama : Asmiwati  
NIM : 140206142  
Fakultas/Prodi : Tarbiyah/Manajemen Pendidikan Islam  
Judul : Peran Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Negeri 2 Sawang Kabupaten Aceh Selatan  
Pembimbing I : Dr. Ismail Anshari, MA  
Pembimbing II : Dr. Sri Rahmi, MA  
Kata Kunci : Kepala Sekolah, Manajemen Berbasis Sekolah

Peran kepala sekolah merupakan hal yang sangat penting dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin merupakan faktor kunci dalam menciptakan perubahan dalam suatu organisasi. Strategi yang tepat akan membantu proses pengimplementasian Manajemen Berbasis Sekolah serta tujuan yang hendak dicapai akan lebih efektif dan efisien. Melihat begitu penting peran kepala sekolah dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah, seharusnya kepala sekolah sudah memahami tentang hakikat Manajemen Berbasis Sekolah karena kepala sekolah merupakan top leader. Namun masih terdapat kesenjangan dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah. Tujuan dari penulisan skripsi ini adalah untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah, strategi kepala sekolah, serta apa saja hambatan yang dihadapi kepala sekolah dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Negeri 2 Sawang Kabupaten Aceh Selatan. Jenis penelitian yang digunakan dalam skripsi ini adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif. Subyek penelitian adalah kepala sekolah, guru dan kepala tata usaha. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan kepala sekolah dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Negeri 2 Sawang Kabupaten Aceh Selatan adalah gaya kepemimpinan demokratis. Strategi yang digunakan kepala sekolah dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah yaitu dengan cara pembinaan disiplin, pembangkitan motivasi dan memberikan *rewards*. Hambatan yang dihadapi kepala sekolah dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah yaitu kurangnya sosialisasi serta pengetahuan guru dan staf tentang hakikat Manajemen Berbasis Sekolah.

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Allah SWT, yang senantiasa telah memberikan Rahmat dan Hidayah-Nya kepada umat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan baik. Shalawat beriringan salam kita sanjung dan sajikan kepangkuan Nabi Besar Muhammad saw beserta keluarga dan para sahabatnya sekalian yang karena beliau kita dapat merasakan betapa bermaknanya dan betapa sejuhnya alam yang penuh dengan ilmu pengetahuan seperti saat ini.

Adapun judul skripsi ini, yaitu: **“Peran Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Negeri 2 Sawang Kabupaten Aceh Selatan”** Penyusunan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi beban studi guna memperoleh gelar sarjana pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Darussalam Banda Aceh.

Suatu hal yang tidak bisa dipungkiri, bahwa dalam penyusunan skripsi ini penulis telah banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak, baik dari pihak akademik dan pihak non-akademik. Oleh karena itu, melalui kata pengantar ini penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada: Bapak Dr. Muslim Razali, SH., M. Ag selaku dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan yang telah memberi izin penulis untuk melakukan penelitian, Bapak Mumtazul Fikri, MA selaku ketua Prodi Manajemen Pendidikan Islam, para staf dan jajarannya, Penasehat Akademik (PA) Zahara Mustika, S. Ag., M. Pd yang telah membantu penulis untuk mengadakan penelitian dan menyelesaikan skripsi ini, Ibu Dr. Sri Rahmi,

MA selaku pembimbing I dan Bapak Dr. Ismail Anshari, MA selaku pembimbing II yang telah banyak memberikan dan meluangkan waktu dan membantu penulis untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Kepala SMP Negeri 2 Sawang, Guru, serta para staf yang telah membantu penelitian serta memberikan data dalam menyelesaikan skripsi ini. Kepada pengurus pustaka induk kampus, ruang baca Fakultas Tarbiyah, Pustaka Wilayah yang telah mendukung penulis dalam mencari bahan referensi guna kelancaran penulis dalam menyusun skripsi ini.

Mudah-mudahan atas partisipasi dan motivasi yang sudah diberikan sehingga menjadi amal kebaikan dan mendapat pahala yang setimpal di sisi Allah SWT. Penulis sepenuhnya menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna dikarenakan keterbatasan kemampuan ilmu penulis. Oleh karena itu penulis harapkan kritikan dan saran dari semua pihak yang sifatnya membangun demi kesempurnaan skripsi ini di masa yang akan datang, dan demi berkembangnya ilmu pengetahuan ke arah yang lebih baik lagi.

Banda Aceh, 25 Maret 2019  
Penulis,

Asmiwati

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 : Profil SMP Negeri 2 Sawang .....	48
Tabel 4.2 : Jumlah Guru SMP Negeri 2 Sawang.....	49
Tabel 4.3 : Jumlah Siswa SMP Negeri 2 Sawang .....	50



## DAFTAR LAMPIRAN

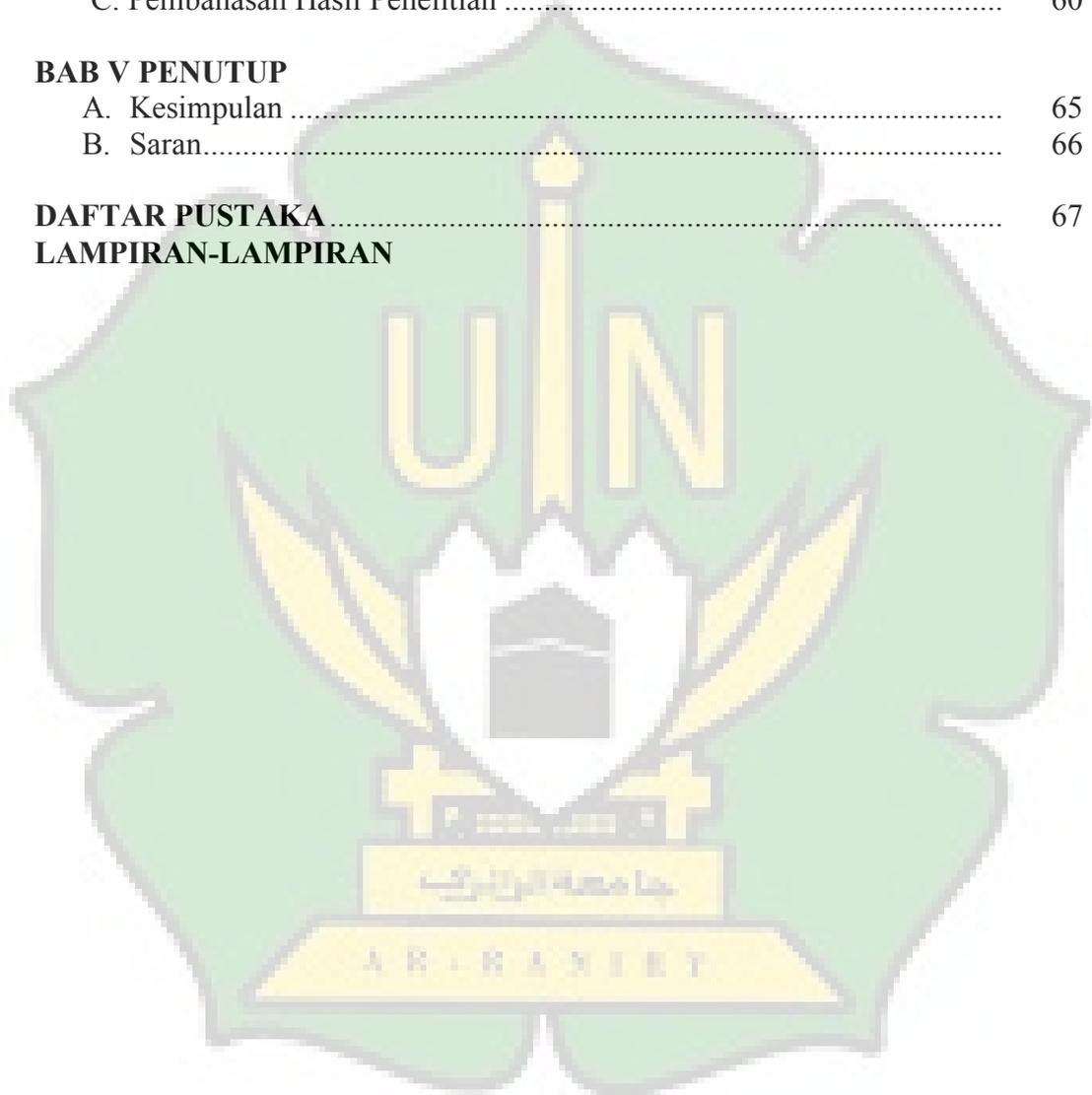
- Lampiran 1 : Surat Keterangan Pembimbing Skripsi
- Lampiran 2 : Surat Izin Penelitian Dari Dekan FTK UIN Ar-Raniry
- Lampiran 3 : Surat Keterangan Selesai Penelitian
- Lampiran 4 : Daftar Wawancara Dengan Kepala Sekolah SMP Negeri 2 Sawang
- Lampiran 5 : Daftar Wawancara Dengan Guru
- Lampiran 6 : Daftar Wawancara Dengan Ktu
- Lampiran 7 : Dokumentasi Kegiatan Penelitian



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPEL JUDUL</b> .....	i
<b>LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING</b> .....	ii
<b>LEMBAR PENGESAHAN SIDANG</b> .....	iii
<b>LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN</b> .....	iv
<b>ABSTRAK</b> .....	v
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	vi
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	ix
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xi
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	6
C. Tujuan Penelitian .....	7
D. Manfaat Penelitian .....	7
E. Defenisi Operasional .....	8
F. Kajian Terdahulu .....	9
<b>BAB II LANDASAN TEORITIS</b>	
A. Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	12
1. Pengertian Kepemimpinan .....	12
2. Pengertian Kepala Sekolah .....	13
3. Pentingnya Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	13
4. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	15
5. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	19
B. Manajemen Berbasis Sekolah .....	24
1. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah .....	24
2. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah .....	26
3. Manfaat Manajemen Berbasis Sekolah .....	27
4. Komponen Manajemen Berbasis Sekolah .....	28
5. Hambatan dalam Pengimplementasian MBS .....	29
C. Fungsi dan Peran Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah .....	32
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Jenis Penelitian .....	39
B. Lokasi Penelitian .....	39
C. Kehadiran Peneliti .....	40
D. Subjek Penelitian .....	40
E. Teknik Pengumpulan Data .....	41

F. Teknik Analisis Data.....	43
G. Uji Keabsahan Data.....	44
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN</b>	
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	47
B. Deskripsi Hasil Penelitian .....	50
C. Pembahasan Hasil Penelitian .....	60
<b>BAB V PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan .....	65
B. Saran.....	66
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	67
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Salah satu persoalan pendidikan yang sedang dihadapi bangsa kita adalah persoalan mutu pendidikan. 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 cukup menggembirakan, namun sebagian besar lainnya masih memprihatinkan.<sup>1</sup>

Peningkatan mutu pendidikan melalui standarisasi dan profesionalisasi yang sedang dilakukan dewasa ini menuntut pemahaman berbagai pihak terhadap perubahan yang terjadi dalam berbagai komponen sistem pendidikan. Perubahan kebijakan pendidikan dari sentralisasi menjadi desentralisasi telah menekankan bahwa pengambilan kebijakan berpindah dari pemerintah pusat (*top government*) ke pemerintahan daerah (*district government*), yang berpusat di pemerintahan Kota dan Kabupaten. Dengan demikian, kewenangan penyelenggaraan pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah berada di pundak Pemerintah Kota dan Kabupaten, sehingga implementasinya akan diwarnai oleh

---

<sup>1</sup>Depdiknas, *Manajemen Berbasis Sekolah*. (Jakarta: Program Guru Bantu-Direktorat Tenaga Kependidikan, 2003), h. 4.

*political will* pemerintah daerah, yang dituangkan dalam peraturan daerah (perda).

Dalam konteks otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan; keberhasilan atau kegagalan pendidikan di sekolah sangat bergantung pada guru, kepala sekolah, dan pengawas, karena tiga figur tersebut merupakan kunci yang menentukan serta menggerakkan berbagai komponen dan dimensi sekolah yang lain. Dalam posisi tersebut, baik buruknya komponen sekolah yang lain sangat ditentukan oleh kualitas guru, kepala sekolah, dan pengawas, tanpa mengurangi arti penting tenaga pendidikan yang lain.<sup>2</sup>

Kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang kurang melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan maka akan mengakibatkan adanya disharmonisasi hubungan antara pemimpin dan yang dipimpin.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang menentukan kesuksesan implementasi MBS. Sebagaimana dikemukakan oleh Nurkolis setidaknya ada empat alasan kenapa diperlukan figur pemimpin, yaitu ; 1) Banyak orang yang memerlukan figur pemimpin, 2) Dalam beberapa situasi seorang pemimpin perlu tampil mewakili kelompoknya, 3) Sebagai tempat pengambilalihan resiko bila terjadi tekanan terhadap kelompoknya, 4) Sebagai tempat untuk meletakkan kekuasaan.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup>E. Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), h. 1-4.

<sup>3</sup>Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Grasindo, 2006), Cet. III, h. 152.

Sebagai komponen penting organisasi sekolah, kepala sekolah harus mampu memberikan layanan yang bermutu secara optimal. Dengan kemandiriannya, kepala sekolah lebih berdaya dalam mengembangkan berbagai program yang sesuai dengan kebutuhan dan potensinya. Demikian pula dengan pengambilan keputusan partisipatif, yang melibatkan warga sekolah secara langsung akan meningkatkan kepedulian dan rasa memiliki mereka terhadap sekolah beserta program-programnya. Peningkatan rasa memiliki ini akan meningkatkan kesadaran, tanggung jawab, kepedulian, dan komitmen warga sekolah terhadap sekolahnya; sehingga akan melahirkan dedikasi dan kreativitas yang tinggi dalam pengembangan program-program sekolah.<sup>4</sup>

Sekarang dikenal suatu istilah baru dalam manajemen pendidikan, yaitu Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) muncul sebagai salah satu solusi untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional.<sup>5</sup> Manajemen Berbasis Sekolah merupakan salah satu isu yang kuat didorong ke permukaan dalam konteks implementasi gagasan reformasi pendidikan yang direfleksikan dalam UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, sebagai kebijakan afirmatif terhadap UU No. 22 Tahun 1999 yang mengotonomisasikan sektor pendidikan pada daerah. Kemudian pemerintah mendorong otonomi itu untuk diimplementasikan pada tingkat sekolah, dan pemerintah daerah memiliki kewajiban untuk memfasilitasi berbagai program perbaikan dan peningkatan

---

<sup>4</sup>E. Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, h. 6.

<sup>5</sup>Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajaran*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h. 77.

kualitas pendidikan di sekolah-sekolah yang ada di daerahnya itu.<sup>6</sup> Eksistensi MBS di sekolah menjadikan peran kepala sekolah sangat penting dalam mengembangkan dan memajukan lembaga pendidikan, tenaga kependidikan, dan *output*-nya. Menurut Sudarwan Danim, kepala sekolah memiliki multiperan, yakni; sebagai *administrator, manager, leader, chief, motivator, negotiator, figure, communicator*, wakil lembaga dalam urusan eksternal dan fungsi-fungsi yang lainnya.<sup>7</sup>

Manajemen Berbasis Sekolah memberikan keleluasaan kepada sekolah untuk mengelola potensi yang dimiliki dengan melibatkan semua unsur stakeholder untuk mencapai peningkatan kualitas sekolah tersebut. Karena sekolah memiliki kewenangan yang sangat luas itu maka kehadiran figur pemimpin menjadi sangat penting.

Kepemimpinan yang baik tentunya sangat berdampak pada tercapainya tujuan organisasi karena pemimpin memiliki pengaruh terhadap kinerja yang dipimpinnya. Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan merupakan bagian dari kepemimpinannya.<sup>8</sup> Konsep kepemimpinan erat sekali hubungannya dengan konsep kekuasaan. Para pemimpin menggunakan kekuasaan menjadi alat untuk mencapai tujuan kelompok. Pemimpin mempunyai sasaran dan kekuasaan merupakan sarana untuk memudahkan mencapai sasaran itu.<sup>9</sup> Terdapat beberapa sumber dan bentuk

---

<sup>6</sup>Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis: Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan*, (Jakarta: Kencana, 2007), h. 249.

<sup>7</sup>Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajaran...*, h. 77.

<sup>8</sup>Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah...*, h. 154.

<sup>9</sup>Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi Edisi Kesepuluh*. Jakarta: Indeks, 2008), h. 505.

kekuasaan, yaitu kekuasaan paksaan, legitimasi, keahlian, penghargaan, referensi, informasi dan hubungan.

Gaya kepemimpinan adalah sikap, gerak-gerik atau lagak yang dipilih oleh seseorang pemimpin dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Gaya yang dipakai oleh seorang pemimpin satu dengan yang lain berlainan tergantung situasi dan kondisi kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan menjadi norma perilaku yang dipergunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain serta sebagai suatu pola perilaku yang konsisten.

Dari observasi awal di SMP Negeri 2 Sawang yang terletak di gampong Trieng Meuduro Baroh Kecamatan Sawang Kabupaten Aceh Selatan, terkait pengimplementasian Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sudah diterapkan, hanya saja kepala sekolah yang masih kurang memiliki pengetahuan tentang kepemimpinan, sehingga masih mengalami beberapa kendala dalam hal pengimplementasian Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) baik secara internal maupun eksternal.

Namun sebagai kepala sekolah tentunya harus memiliki strategi tersendiri dalam hal menjaga eksistensi SMP Negeri 2 Sawang dan juga kerja sama yang harmonis dari seluruh tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan.

Melihat begitu penting peran kepala sekolah dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), seharusnya kepala sekolah sudah memahami tentang Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) karena kepala sekolah merupakan top leader. Namun masih terdapat kesenjangan dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah. Maka dalam hal ini kepala

sekolah harus benar-benar memiliki multiperan sebagai seorang pemimpin demi mengembangkan dan memajukan sekolah yang dipimpinnya.

Untuk mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah secara efektif dan efisien agar dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolah, maka perlu didukung oleh kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tinggi demi terciptanya lingkungan pendidikan yang dapat menumbuhkan tingkat kreativitas yang tinggi, disiplin, dan semangat belajar peserta didik. Sekolah perlu berkembang maju dari tahun ke tahun. Karena itu kepala sekolah harus mampu mengelola setiap komponen sekolah dengan baik dan mampu membangun hubungan yang harmonis antar komponen sekolah supaya segala aktivitas sekolah dapat berlangsung demokratis dan menyenangkan. Dalam kerangka inilah dirasakan perlunya implementasi Manajemen Berbasis Sekolah.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan di atas, maka penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut dan memaparkannya dalam sebuah kajian karya ilmiah yang berjudul **“Peran Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Negeri 2 Sawang Kabupaten Aceh Selatan”**

#### **A. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, dapat dirumuskan beberapa rumusan masalah yaitu:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Negeri 2 Sawang?

2. Bagaimana strategi kepala sekolah dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Negeri 2 Sawang?
3. Apa saja hambatan kepala sekolah dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Negeri 2 Sawang?

### **B. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Negeri 2 Sawang.
2. Untuk mengetahui strategi kepala sekolah dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Negeri 2 Sawang.
3. Untuk mengetahui hambatan kepala sekolah dalam pengimplementasian Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Negeri 2 Sawang.

### **C. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan yang telah dipaparkan, maka manfaat dari penelitian yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
  - a. Memberikan sumbangan keilmuan terhadap ilmu manajemen pendidikan terutama sebagai bahan atau rujukan dan pertimbangan dalam mengaplikasikan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).
  - b. Sebagai bahan referensi untuk peneliti-peneliti lain yang akan mengadakan penelitian serupa di masa yang akan datang.

## 2. Manfaat Praktis

- a. Bagi sekolah: sebagai informasi dan masukan dalam upaya mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah.
- b. Bagi kepala sekolah: sebagai data atau bahan untuk meningkatkan kemampuan profesional dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah.
- c. Bagi peneliti: memberikan informasi serta wawasan baru mengenai pengimplementasian Manajemen Berbasis Sekolah.

## D. Definisi operasional

### 1. Kepala Sekolah

Menurut Mulyasa, kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan.<sup>10</sup> Sedangkan dalam skripsi ini kepala sekolah adalah seorang pemimpin yang memiliki peran yang sangat penting dalam menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan dari sekolah tersebut.

### 2. Manajemen Berbasis Sekolah

A. Gorton menyebut MBS identik dengan *school and the community* (sekolah dan masyarakat). Menurutnya *school and the community* adalah suatu rumusan dasar tentang masalah-masalah hubungan antara sekolah dan masyarakat (*stakeholder*), yang berkaitan erat dengan iklim kehidupan masyarakat dan

---

<sup>10</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Rosdakarya, 2004), h. 126.

sekolah.<sup>11</sup> Sedangkan dalam skripsi ini Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah sebuah otonomi yang diberikan kepada sekolah untuk mengelola sekolah dengan baik agar segala kegiatan yang ada di sekolah berjalan semestinya.

#### **E. Kajian Terdahulu**

Sejauh pengamatan dan telaah yang peneliti lakukan terkait dengan penelitian tentang peran kepala sekolah dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), peneliti menemukan beberapa penulis yang relevan dengan tema yang diangkat oleh peneliti diantaranya:

Skripsi yang ditulis oleh Edy Suyanto mahasiswa Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang tahun 2015 yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMA Yatpi Godong Grobogan”. Adapun hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sudah berjalan baik jika dilihat dari penerapan kepala sekolah dalam menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) untuk menyelesaikan masalah dan mengembangkan potensi yang dimiliki.<sup>12</sup>

Skripsi yang ditulis oleh Abdul Azis mahasiswa Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta tahun 2011 yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah” menjelaskan bahwa penerapan manajemen berbasis sekolah di SMA Al-Masthuriyah Sukabumi bersifat partisipatif. Yang mana manajemennya memberikan wewenang dari

---

<sup>11</sup>Gorton dalam Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Aplikasi Manajemen Sekolah*, (Jogjakarta: DIVA Press, 2012), h. 34.

<sup>12</sup>Edy Suyanto, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Yatpi Godong Grobogan*, 2015. Diakses pada situs: <http://eprints.walisongo.ac.id>

yayasan ke sekolah, dan kemudian sekolah mendelegasikan ke setiap guru dan karyawan.<sup>13</sup>

Skripsi yang ditulis oleh Rahmawati mahasiswa Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar tahun 2017 yang berjudul “Strategi Kepala Sekolah dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di MA Almubarak DDI Tobarakka”. Adapun hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di MA Almubarak DDI Tobarakka yaitu dalam bentuk transparansi dan pertanggungjawaban keuangan madrasah, dapat dilakukan secara pelaporan, penyajian tepat waktu serta yang terlibat dalam hal tersebut adalah yayasan madrasah, majelis dan masyarakat.<sup>14</sup>

Skripsi yang ditulis oleh Fita Fauziyah mahasiswa Universitas Islam Negeri (UIN) Malang tahun 2008 yang berjudul “Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah dalam Upaya Mengembangkan *Life Skill* Peserta Didik di SMP Negeri 1 Grogol Kabupaten Kediri”. Adapun hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) mampu mendukung efektivitas upaya pengembangan *life skill* peserta didik yang diupayakan melalui kegiatan “*student day*”, integrasi *life skill* pada setiap mata pelajaran, peningkatan peran serta masyarakat serta penciptaan budaya sekolah yang kondusif.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup>Abdul Azis, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Al-Masthuriyah*, 2011. Diakses pada situs:<http://www.academia.edu>

<sup>14</sup>Rahmawati, *Strategi Kepala Madrasah dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di MA Almubarak DDI Tobarakka*, 2017. Diakses pada situs:<http://repository.uin-alauddin.ac.id>

<sup>15</sup>Fita Fauziyah, *Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah dalam Upaya Mengembangkan Life Skill Peserta Didik di SMP Negeri 1 Grogol Kabupaten Kediri*, 2008. Diakses pada situs:<http://etheses.uin-malang.ac.id>

Kemudian dalam skripsi yang peneliti tulis dengan judul “Peran Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah” di SMP Negeri 2 Sawang Kabupaten Aceh Selatan, menjelaskan tentang bagaimana peran kepala sekolah yang seharusnya, dan bagaimana kepala sekolah mengelola komponen sekolah dengan baik dan mampu membangun hubungan yang harmonis antar komponen sekolah supaya segala aktivitas sekolah dapat berlangsung demokratis dan menyenangkan.



## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Kepemimpinan Kepala Sekolah

##### 1. Pengertian Kepemimpinan

Pada tataran substantif, kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi orang lain untuk bekerja secara sukarela dalam mencapai tujuan yang telah disepakati bersama. Seperti halnya Afsaneh Nahavandi yang memberi batasan pemimpin sebagai seseorang yang mempengaruhi individu dan kelompok dalam sebuah organisasi, membantu mereka dalam penetapan tujuan, dan membimbing mereka ke arah pencapaian tersebut, sehingga memungkinkan mereka untuk menjadi efektif.<sup>16</sup>

Kepemimpinan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam Manajemen Berbasis Sekolah. Kepemimpinan berkaitan dengan masalah kepala sekolah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Perilaku instrumental merupakan tugas-tugas yang diorientasikan dan secara langsung diklarifikasi dalam peranan dan tugas-tugas para guru, sebagai individu dan sebagai kelompok. Perilaku pemimpin yang positif dapat mendorong kelompok dalam mengarahkan dan memotivasi individu

---

<sup>16</sup>Afsaneh Nahavandi dalam Sri Rahmi, *Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2014), h.16.

untuk bekerja sama dalam kelompok dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.<sup>17</sup>

Berdasarkan pengertian kepemimpinan di atas, maka dapat diuraikan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi yang dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

## **2. Pengertian Kepala Sekolah**

Kepala sekolah berasal dari dua kata yaitu “kepala” dan “sekolah”. Kata “kepala” dapat diartikan “ketua” atau ”pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang “sekolah” adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.<sup>18</sup>

Dengan demikian secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid menerima pelajaran.

## **3. Pentingnya Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Berbagai perubahan masyarakat, dan krisis multidimensi yang telah lama melanda Indonesia menyebabkan sulitnya menemukan sosok pemimpin ideal yang memiliki komitmen tinggi terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Kepemimpinan pendidikan berkaitan dengan masalah kepala sekolah dalam

---

<sup>17</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), h. 108.

<sup>18</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), h. 83.

meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif.<sup>19</sup> Di sekolah pemimpin pendidikan adalah kepala sekolah.<sup>20</sup> Dalam hal ini, perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Perilaku instrumental kepala sekolah merupakan tugas-tugas yang diorientasikan dan secara langsung diklarifikasi dalam peranan dan tugas-tugas para guru, sebagai individu dan sebagai kelompok. Perilaku kepala sekolah yang positif dapat mendorong, mengarahkan, dan memotivasi seluruh warga sekolah untuk bekerja sama dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah.

Kinerja kepemimpinan kepala sekolah merupakan upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen sekolah untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien, produktif, dan akuntabel. Oleh karena itu, kepala sekolah memiliki posisi yang sangat penting dalam menggerakkan manajemen sekolah agar dapat berjalan sesuai dengan tuntutan masyarakat dan perkembangan kebutuhan zaman; khususnya kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, budaya dan seni. Pentingnya kepemimpinan kepala sekolah ini perlu lebih ditekankan lagi, terutama dalam kaitannya dengan kebijakan otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan. Dalam desentralisasi pendidikan yang menekankan pada Manajemen Berbasis Sekolah, kepala sekolah memiliki otonomi yang tinggi dalam memajukan dan mengembangkan sekolahnya.

---

<sup>19</sup>E. Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, h. 17.

<sup>20</sup>Wirawan, *Kepemimpinan: Teori, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), h. 53.

Dalam konteks otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan, para pejabat daerah harus paham tentang pentingnya kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan tingkat sekolah yang memiliki peran penting dalam mewujudkan sekolah efektif, dan pembelajaran yang berkualitas. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif antara lain dapat dianalisis berdasarkan kriteria berikut ini:

- 1) Mampu memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan serta seluruh warga sekolah lainnya untuk mewujudkan proses pembelajaran yang berkualitas, lancar, dan produktif.
- 2) Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan secara tepat waktu dan tepat sasaran.
- 3) Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan visi dan misi sekolah serta tujuan pendidikan.
- 4) Mampu menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan pendidik dan tenaga kependidikan lain di sekolah.
- 5) Dapat bekerja secara kolaboratif dengan tim manajemen sekolah.
- 6) Dapat mewujudkan tujuan sekolah yang efektif, efisien, produktif, dan akuntabel sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.<sup>21</sup>

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dijelaskan bahwa peran kepala sekolah sangat penting dalam mewujudkan sekolah efektif, dan pembelajaran yang berkualitas.

#### **4. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Gaya kepemimpinan mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin bawahannya. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat dari beberapa ahli diantaranya menurut Nurkolis, gaya

---

<sup>21</sup>E. Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, h. 18-19.

kepemimpinan adalah “pola tingkah laku yang lebih disukai oleh seorang pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi para pekerja”.<sup>22</sup>

Tipe kepemimpinan adalah gaya atau corak kepemimpinan yang dibawakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Adapun tipe-tipe kepemimpinan adalah sebagai berikut:

a. Tipe Kepemimpinan Otokratis

Kepemimpinan ini mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipenuhi. Pemimpinnya selalu mau berperan sebagai pemain tunggal. Dia berambisi sekali untuk merajai sesuatu. Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa konsultasi dengan bawahannya. Anak buah tidak pernah diberi informasi mendetail mengenai rencana dan tindakan yang harus dilakukan. Semua pujian dan kritik terhadap segenap anak buah diberikan atas pertimbangan pribadi pemimpin.<sup>23</sup>

b. Tipe Kepemimpinan Demokratis

Tipe kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/organisasi. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subjek yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya, seperti dirinya juga. Kemampuan, kehendak, kemauan, buah pikiran, pendapat, kreativitas, inisiatif yang berbeda-beda dihargai disalurkan secara wajar. Tipe kepemimpinan ini selalu berusaha untuk memanfaatkan setiap orang yang dipimpin. Kepemimpinan demokratis

---

<sup>22</sup>Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah...*, h. 167.

<sup>23</sup>Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Ar- Ruzz Media, 2012), h. 304.

adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah, kepemimpinan tipe ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan pada setiap jenjang dan didalam unit masing-masing.<sup>24</sup>

c. Tipe Kepemimpinan *Laissez Faire*

Dalam kepemimpinan *Laissez Faire*, sebenarnya pemimpin tidak memberikan pimpinan. Tipe ini diartikan sebagai membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya. Pemimpin yang termasuk tipe ini sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan anggotanya. Pemberian tugas dan kerja sama diserahkan kepada anggotanya tanpa ada petunjuk atau saran dari pimpinan.<sup>25</sup>

d. Tipe Kepemimpinan Paternalistik

Tipe kepemimpinan ini lebih mengutamakan kebersamaan. Tipe ini memberlakukan semua satuan kerja yang terdapat dalam organisasi dengan seadil dan setara mungkin.

e. Tipe Kepemimpinan Kharismatik

Dalam tipe ini pemimpin mempunyai kemampuan menggerakkan orang lain dengan mendayagunakan keistimewaan atau kelebihan pribadi yang dimiliki oleh pemimpin, sehingga menimbulkan rasa hormat, segan dan patuh pada orang-orang yang dipimpinnya. Adapun keistimewaan kepribadian yang umum dimiliki kepemimpinan tipe ini adalah akhlak yang terpuji.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup>Veitzal Rival dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), h. 37.

<sup>25</sup>Didin Kurniadin, *Manajemen Pendidikan...*, h. 304.

<sup>26</sup>Daryanto, *Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran*, (Yogyakarta: Gava Media, 2011), h. 134.

Menurut Ralph dan Ronald Lippit ada tiga macam gaya kepemimpinan. Ketiga gaya kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut.

a. Kepemimpinan Otoriter

Gaya kepemimpinan ini biasanya semua determinasi "*policy*" dilakukan oleh pemimpin. Teknik-teknik serta langkah-langkah aktivitas ditentukan oleh pejabat satu persatu, sehingga langkah-langkah yang akan datang tidak pasti. Pemimpin biasanya mendikte tugas pekerjaan khusus dan teman sekerja setiap anggota. Kemudian pemimpin cenderung bersifat pribadi dalam pujian dan kritik pekerjaan setiap anggotanya.

b. Kepemimpinan Demokrasi

Gaya kepemimpinan ini biasanya keputusan kelompok dilakukan bersama dan dibantu oleh pemimpin. Perspektif aktivitas dicapai selama diskusi berlangsung, dan apabila dibutuhkan nasihat teknis maka pemimpin menyarankan dua atau lebih banyak prosedur-prosedur alternatif yang dapat dipilih. Pemimpin memberikan kebebasan kepada para anggota untuk bekerja pada siapa saja yang mereka kehendaki dan pembagian tugas terserah kepada anggota kelompok. Kemudian pemimpin bersifat objektif dalam pujian dan kritik setiap anggotanya.

c. Kepemimpinan *Laissez- Faire*

Gaya kepemimpinan ini biasanya kebebasan lengkap untuk keputusan kelompok atau individual dengan sedikit partisipasi pemimpin. Pemimpin tidak ikut dalam diskusi kelompok, tetapi pemimpin menyediakan bahan-bahan yang dibutuhkan oleh anggotanya. Pemimpin tidak berpartisipasi sama sekali.

Kemudian komentar dilakukan secara spontan dan pemimpin tidak berusaha sama sekali untuk menilai dan mengatur kejadian-kejadian tersebut.<sup>27</sup>

Berdasarkan gaya-gaya kepemimpinan di atas, maka dapat dijelaskan bahwa seorang pemimpin harus bijak dalam menerapkan gaya kepemimpinan pada organisasi yang dipimpinnya

### **5. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Strategi bisa diartikan sebagai keseluruhan rencana mengenai penggunaan sumber daya untuk menciptakan posisi yang menguntungkan.<sup>28</sup>

Strategi juga merupakan langkah-langkah yang sistematis dan sistematis dalam melaksanakan rencana secara menyeluruh (makro) dan berjangka panjang dalam pencapaian tujuan.<sup>29</sup> Kepemimpinan kepala sekolah yaitu salah satu pelaksanaan kepemimpinan nasional yang bertujuan mencerdaskan kehidupan bangsa, harus mencerminkan diwujudkannya kepemimpinan pancasila yang memiliki watak dan berbudi luhur.<sup>30</sup>

Strategi kepemimpinan kepala sekolah adalah rencana yang telah dirumuskan oleh seorang pemimpin dalam lembaga pendidikan untuk menjalankan tugas serta memberikan motivasi dan dorongan kepada anggotanya untuk bekerjasama dalam mewujudkan tujuan pendidikan yang ingin dicapai.

---

<sup>27</sup>Ralph dan Ronald Lippit dalam Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), h. 79.

<sup>28</sup>Yakub dan Vico Hisbanarto, *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2014), h. 120.

<sup>29</sup>Nanang Fatah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) & Dewan Sekolah*, (Bandung: Bani Quraisy, 2004), h. 31.

<sup>30</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999), h. 119.

### 1) Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam MBS

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

- a) Memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mementingkan kerja sama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan.
- b) Memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala sekolah harus meningkatkan profesi secara persuasif dan dari hati ke hati.
- c) Mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif)<sup>31</sup>

Sejarah pertumbuhan peradaban manusia banyak menunjukkan bukti bahwa salah satu faktor yang menentukan keberhasilan dan keberlangsungan organisasi adalah kuat tidaknya kepemimpinan. Kegagalan dan keberhasilan suatu organisasi banyak ditentukan oleh pemimpin karena pemimpin merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuan yang akan dicapai. Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun dan dijalankan oleh organisasi bersangkutan. Perumus serta penentu strategi dan taktik adalah pemimpin dalam organisasi tersebut. Kepala sekolah

---

<sup>31</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), h. 103-104.

sebagai pemimpin harus memiliki kemampuan diantaranya yang berkaitan dengan disiplin pegawai, motivasi dan penghargaan.

a) Pembinaan disiplin

Seorang pemimpin harus mampu menumbuhkan disiplin, terutama disiplin diri (*self-discipline*). Dalam kaitan ini, pemimpin harus mampu membantu pegawai mengembangkan pola dan meningkatkan standar perilakunya, serta menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat untuk menegakkan disiplin. Disiplin merupakan sesuatu yang penting untuk menanamkan rasa hormat terhadap kewenangan, menanamkan kerja sama, dan merupakan kebutuhan rasa hormat terhadap orang lain.

Menurut Taylor dan User mengemukakan strategi umum membina disiplin sebagai berikut:<sup>32</sup>

Konsep diri; strategi ini menekankan bahwa konsep-konsep diri setiap individu merupakan faktor penting dari setiap perilaku. Untuk menumbuhkan konsep diri, pemimpin disarankan bersifat empatik, menerima, hangat, dan terbuka sehingga para pegawai dapat mengeksplorasi pikiran dan perasaannya dalam memecahkan masalahnya.

Keterampilan berkomunikasi; pemimpin harus menerima perasaan pegawai dengan teknik komunikasi yang dapat menimbulkan kepatuhan dari dalam dirinya.

Konsekuensi-konsekuensi logis dan alami; perilaku-perilaku yang salah terjadi karena pegawai telah mengembangkan kepercayaan yang salah terhadap

---

<sup>32</sup>Taylor dan User dalam E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional...*, h. 120-122.

dirinya. Hal ini mendorong munculnya perilaku-perilaku salah yang disebut misbehavior. Untuk itu pemimpin disarankan menunjukkan secara tepat tujuan perilaku yang salah sehingga membantu pegawai dalam mengatasi perilakunya, serta memanfaatkan akibat-akibat logis dan alami dari perilaku yang salah.

Klarifikasi nilai; strategi ini dilakukan untuk membantu pegawai dalam menjawab pertanyaannya sendiri tentang nilai-nilai dan membentuk sistem nilainya sendiri.

Latihan keefektifan pemimpin; metode ini bertujuan untuk menghilangkan metode represif dan kekuasaan, misalnya hukuman dan ancaman melalui model komunikasi tertentu.

Terapi realitas; pemimpin perlu bersikap positif dan bertanggung jawab.

Dari beberapa strategi di atas, maka dapat penulis simpulkan bahwa dalam penerapan berbagai strategi tersebut, kepala sekolah diharapkan mampu baik dalam mendorong, membina maupun dalam meningkatkan disiplin kerja.<sup>33</sup>

#### b) Pembangkitan Motivasi

Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun yang datang dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain kearah efektivitas kerja. Dalam hal tertentu motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.

---

<sup>33</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah...*, h. 118-119.

Setiap pegawai memiliki karakteristik khusus, yang satu sama lain berbeda. Hal tersebut memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pemimpinnya, agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan kinerjanya. Perbedaan pegawai tidak hanya dalam bentuk fisik, tetapi juga dalam psikisnya, misalnya motivasi. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja, perlu diupayakan untuk membangkitkan motivasi para pegawai dan faktor-faktor lain yang mempengaruhinya.

Motivasi merupakan salah satu faktor yang turut menentukan keefektifan kerja. Callahan and Clark mengemukakan bahwa motivasi adalah tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku kearah tujuan tertentu. Mengacu pada pendapat tersebut, dapat dikemukakan bahwa motivasi merupakan suatu bagian yang sangat penting dalam suatu lembaga. Para pegawai akan bekerja dengan sungguh-sungguh apabila memiliki motivasi yang sangat tinggi.

Apabila para pegawai memiliki motivasi yang positif, ia akan memperlihatkan minat, mempunyai perhatian, dan ingin ikut serta dalam suatu tugas atau kegiatan. Dalam kaitan ini pemimpin dituntut untuk memiliki kemampuan membangkitkan motivasi para pegawai sehingga kinerja mereka meningkat.<sup>34</sup>

#### c) Penghargaan

Penghargaan (*rewards*) sangat penting untuk meningkatkan kegiatan yang produktif dan mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Dengan penghargaan,

---

<sup>34</sup> Callahan and Clark dalam E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah . . .* , h. 119-120.

pegawai akan terangsang untuk meningkatkan kinerja yang positif dan produktif. Penghargaan ini akan bermakna apabila dikaitkan dengan prestasi pegawai secara terbuka sehingga setiap pegawai memiliki peluang untuk meraihnya. Penggunaan penghargaan ini perlu dilakukan secara tepat, efektif, dan efisien agar tidak menimbulkan dampak negatif.<sup>35</sup>

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dijelaskan bahwa strategi yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam suatu organisasi sangat menentukan keberhasilan dan kegagalan organisasi tersebut.

## **B. Konsep Dasar Manajemen Berbasis Sekolah**

### **1. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)**

Eman Suparman, seperti yang dikutip oleh Mulyono, mendefinisikan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dengan penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan mutu sekolah dalam pendidikan nasional.<sup>36</sup>

Istilah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan terjemahan dari “*School-Based Management*”. Istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat. MBS merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan

---

<sup>35</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah...*, h. 125-126.

<sup>36</sup>Eman Suparman dalam Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-ruzz Media, 2008), h. 239.

masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar sekolah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Pelibatan masyarakat dimaksudkan agar mereka lebih memahami, membantu, dan mengontrol pengelolaan pendidikan.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan, yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staf, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok yang terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan.<sup>37</sup>

Mulyasa mengutip pendapat Saud mengemukakan bahwa karakteristik dasar Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah pemberian otonomi yang luas kepada sekolah, partisipasi masyarakat dan orang tua peserta didik yang tinggi, kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis dan profesional serta adanya *team work* yang tinggi dan profesional.<sup>38</sup>

Desentralisasi pemerintahan, otonomi daerah dalam bidang pendidikan, dan MBS sesungguhnya merupakan satu kontinuitas kebijakan pemerintah yang saling terkait. Desentralisasi pemerintahan yang telah melahirkan otonomi daerah, khususnya dalam bidang pendidikan, otonomi tersebut telah melahirkan satu kebijakan yang kemudian dikenal dengan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

---

<sup>37</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah...*, h. 24.

<sup>38</sup>Saud dalam E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*, cet. V, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), h. 33.

Itulah sebabnya, kebijakan MBS dapat disebut sebagai pengejawantahan dari kebijakan pemerintah yang lebih tinggi, yaitu desentralisasi pemerintahan otonomi daerah.<sup>39</sup>

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dijelaskan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan otonomi yang diberikan kepada sekolah, dimana sekolah diberikan kewenangan untuk mengelola sekolah secara mandiri untuk mencapai tujuan sekolah dalam pendidikan nasional

## **2. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)**

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu dan teknologi, yang dinyatakan dalam GBHN.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), yang ditandai dengan otonomi sekolah dan pelibatan masyarakat merupakan respon pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di masyarakat, bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan.<sup>40</sup>

Manajemen Berbasis Sekolah mempunyai tujuan memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi) kepada kepala sekolah. (Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Konsep dan Pelaksanaan). Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah:

- 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 penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.

---

<sup>39</sup>Suparlan, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), h. 10.

<sup>40</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah...*, h. 25.

- c. Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat, pemerintah tentang mutu sekolah.
- d. Meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu sekolah.<sup>41</sup>

Dari uraian di atas, maka dapat diuraikan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) bertujuan untuk memberikan kewenangan terhadap sekolah dalam mengelola dan melakukan inovasi pendidikan.

### 3. Manfaat Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Manfaat Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) akan menghasilkan nilai positif bagi sekolah, antara lain sebagai berikut:

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

Dengan memperjelas indikator dan kriteria mutu pada pencapaian tujuan akan memandu sekolah memformulasikan strategi, mengimplementasikan strategi dan mengukur pencapaian kinerja.

---

<sup>41</sup>Departemen Pendidikan Nasional, *Konsep dan Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah*, 2001, h. 120.

Menurut M. Ihsan Dacholfany dan Evi Yuzana, penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang efektif secara spesifik mengidentifikasi beberapa manfaat spesifik dari penerapan Manajemen Berbasis Sekolah sebagai berikut.

1. Memungkinkan orang-orang yang kompeten di sekolah untuk mengambil keputusan yang akan meningkatkan pembelajaran.
2. Memberi peluang bagi seluruh anggota sekolah untuk terlibat dalam pengambilan keputusan penting.
3. Mendorong munculnya kreativitas 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 makin menyadari keadaan keuangan sekolah, batasan pengeluaran, dan biaya-biaya program sekolah.
6. Meningkatkan motivasi guru dan mengembangkan kepemimpinan baru di semua level.<sup>42</sup>

Dari uraian di atas, maka dapat dijelaskan bahwa pada hakikatnya manfaat dari penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yaitu untuk meningkatkan kualitas dan relevansi pendidikan.

#### **4. Komponen Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)**

Pada dasarnya manajemen memiliki tiga komponen yang tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya, yang dikenal dengan 3 M yaitu (1) *man* atau manusia, (2) *money* atau uang, dan (3) *material* atau bahan sarana dan prasarana, bahkan dalam bentuk mesin (*mechines*).

Dari ketiga komponen manajemen inilah maka lahir tiga macam manajemen, yaitu (1) manajemen personil atau kepegawaian, (2) manajemen

---

<sup>42</sup>M. Ihsan Dachol dan Evi Yuzana dalm Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Aplikasi Manajemen Sekolah...*, H. 49-54.

keuangan, dan (3) manajemen asset. Komponen manajemen menjadi semakin luas dan beragam sejalan dengan perkembangan ilmu manajemen itu sendiri.<sup>43</sup>

Hal yang paling penting dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah manajemen terhadap komponen-komponen sekolah itu sendiri. Sedikitnya terdapat tujuh komponen sekolah yang harus dikelola dengan baik dalam rangka MBS yaitu:

- a. Manajemen kurikulum dan program pengajaran.
- b. Manajemen tenaga kependidikan.
- c. Manajemen peserta didik.
- d. Manajemen keuangan dan pembiayaan.
- e. Manajemen sarana dan prasarana pendidikan.
- f. Manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat.
- g. Manajemen layanan khusus.<sup>44</sup>

Dari uraian di atas, maka dapat dijelaskan bahwa dengan adanya pengelolaan yang baik terhadap komponen-komponen sekolah maka tujuan sekolah akan lebih mudah tercapai.

## **5. Hambatan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)**

Menurut Agus Dharma, beberapa hambatan yang mungkin dihadapi pihak-pihak berkepentingan dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah adalah sebagai berikut:

- a. Tidak berminat untuk terlibat

Sebagian orang tidak menginginkan kerja tambahan selain pekerjaan yang sekarang mereka lakukan. Mereka tidak berminat untuk ikut serta dalam kegiatan yang menurut mereka hanya menambah beban. Anggota

---

<sup>43</sup>Suparlan, *Manajemen Berbasis Sekolah...*, h. 42.

<sup>44</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah...*, h. 39.

dewan sekolah harus lebih banyak menggunakan waktunya dalam hal-hal yang menyangkut perencanaan dan anggaran. Akibatnya, kepala sekolah dan guru tidak memiliki banyak waktu lagi yang tersisa untuk memikirkan aspek-aspek lain dari pekerjaan mereka. Tidak semua guru akan berminat dalam proses penyusunan anggaran atau tidak ingin menyediakan waktunya untuk urusan itu.

Dari uraian di atas maka dapat dijelaskan bahwa warga sekolah perlu meningkatkan pengetahuan tentang hakikat Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), agar lebih memahami dalam menjalankan dan melaksanakan tugas di sekolah.<sup>45</sup>

b. Tidak efisien

Pengambilan keputusan yang dilakukan secara partisipatif ada kalanya menimbulkan frustrasi dan sering kali lebih lamban dibandingkan dengan cara-cara yang otokratis. Karena itu, para anggota dewan sekolah harus dapat bekerjasama dan memusatkan perhatian pada tugas, bukan pada hal-hal lain di luar itu.

c. Pikiran Kelompok

Setelah beberapa saat bersama, para anggota dewan sekolah kemungkinan besar akan semakin kohesif. Di satu sisi, hal ini berdampak positif karena mereka akan saling mendukung satu sama lain. Di sisi lain, kohesivitas itu menyebabkan anggota terlalu kompromis hanya karena

---

<sup>45</sup>Agus Dharma dalam Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Aplikasi Manajemen Sekolah...*, h. 119.

tidak merasa enak berlainan pendapat dengan anggota lainnya. Pada saat inilah, dewan sekolah mulai terjangkit “pikiran kelompok”. Ini berbahaya karena keputusan yang diambil kemungkinan besar tidak lagi realistis.

d. Memerlukan pelatihan

Pihak-pihak yang berkepentingan kemungkinan besar sama sekali tidak atau belum berpengalaman menerapkan model yang rumit dan partisipatif ini. Mereka kemungkinan besar tidak memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang hakikat MBS sebenarnya dan bagaimana cara kerjanya, pengambilan keputusan, komunikasi dan sebagainya.

e. Kebingungan atas peran dan tanggung jawab baru

Pihak-pihak yang terlibat kemungkinan besar telah sangat terkondisi dengan iklim kerja yang selama ini mereka geluti. Penerapan MBS mengubah peran dan tanggung jawab pihak-pihak yang berkepentingan. Perubahan yang mendadak kemungkinan besar akan menimbulkan kejutan dan kebingungan sehingga mereka ragu untuk memikul tanggung jawab pengambilan keputusan.

f. Kesulitan Koordinasi

Setiap penerapan model yang rumit dan mencakup kegiatan yang beragam mengharuskan adanya koordinasi yang efektif dan efisien. Tanpa itu, kegiatan yang beragam akan berjalan sendiri ke tujuannya masing-

masing yang kemungkinan besar sama sekali menjauh dari tujuan sekolah.<sup>46</sup>

Apabila pihak-pihak yang berkepentingan telah dilibatkan sejak awal, mereka dapat memastikan bahwa setiap hambatan telah ditangani sebelum penerapan MBS. Anggota masyarakat sekolah harus menyadari bahwa ada kalanya harapan yang dibebankan kepada sekolah terlalu tinggi. Pengalaman penerapannya di tempat lain menunjukkan bahwa daerah yang paling berhasil menerapkan MBS telah memfokuskan harapan mereka pada dua masalah: meningkatkan keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan menghasilkan keputusan lebih baik.<sup>47</sup>

Dari uraian di atas, maka dapat diuraikan bahwa terdapat dua unsur penting tentang MBS, yaitu pelatihan yang cukup tentang MBS dan klarifikasi peran dan tanggung jawab serta hasil yang di harapkan kepada semua pihak yang berkepentingan.

### **C. Fungsi dan Peran Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah**

Soewadji Lazaruth menjelaskan 3 fungsi kepala sekolah, yaitu sebagai administrator pendidikan, supervisor pendidikan, dan pemimpin pendidikan<sup>48</sup>

Kepala sekolah yang berusaha menjalankan fungsinya secara tepat, akan dapat membina perkembangan sekolah sesuai dengan tuntutan tujuan yang hendak

---

<sup>46</sup>Agus Dharma dalam Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Aplikasi Manajemen Sekolah...*, h. 119-121.

<sup>47</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah...*, h.158

<sup>48</sup>Soewadji Lazaruth, *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*, cet. VI, (Yogyakarta: Kanisius, 1994), h. 20.

dicapai sejalan dengan perkembangan masyarakat, ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus berkembang secara dinamis<sup>49</sup>

Untuk Menjawab tuntutan tersebut di atas, maka dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator* (EMASLIM).<sup>50</sup>

Kepala sekolah mampu mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien maka seorang kepala sekolah harus memiliki lima kompetensi sebagaimana yang diatur dalam Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah yang meliputi kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi dan kompetensi sosial<sup>51</sup>

Dalam praktek sehari-hari fungsi dan peran kepala sekolah tersebut di atas tidak dapat dibedakan dan dipisah-pisahkan, karena antara satu dengan yang lain saling terkait dan saling mempengaruhi. Kepala sekolah adalah pemimpin dan manajer yang sangat menentukan dinamika sekolah menuju gerbang kesuksesan dan kemajuan di segala bidang kehidupan. Kapasitas intelektual, emosional, spiritual, dan sosial kepala sekolah berpengaruh besar terhadap efektivitas kepemimpinannya. Kedalaman ilmu, keluasan pikiran, kewibawaan, dan relasi-komunikasinya membawa perubahan signifikan dalam manajemen sekolah. Oleh

---

<sup>49</sup>Hadari Nawawi, *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas sebagai Lembaga Pendidikan*, (Jakarta: Gunung Agung, 1982), h. 87-88.

<sup>50</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), h. 98.

<sup>51</sup>Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007..., h. 128.

karena itu, kepala sekolah harus terus menerus mematangkan dimensi intelektualitas, emosional, spiritualitas, dan sosialnya.<sup>52</sup>

Keberhasilan seorang kepala sekolah dalam mengelola sekolah, ditentukan oleh dua faktor, yaitu: (1) kemampuan inovasi kepala sekolah, yaitu keberanian melakukan sesuatu yang baru, mengidentifikasi berbagai kebutuhan, dan memanfaatkan peluang yang terbuka bagi pencapaian tujuan sekolah; (2) tingkat efisiensi dan efektivitas yang dapat dicapai dalam gerak organisasi sekolah yang dipimpinnya.<sup>53</sup>

Menurut E. Mulyasa, kepala sekolah harus mampu meningkatkan produktivitas sekolah. Produktivitas pendidikan dapat dilihat dari output pendidikan yang berupa suasana pendidikan.

Dalam konteks MBS ini, kepala sekolah dituntut lebih proaktif, karena wewenangnya yang besar dalam menerapkan model baru manajemen ini, sehingga tanpa proaksi kepala sekolah, MBS hanya tinggal nama, tanpa perubahan isi dan substansi.

Profesionalisme kepala sekolah menjadi keniscayaan agar MBS dapat berjalan dengan baik. Menurut E. Mulyasa, kepala sekolah harus memiliki visi dan misi, serta strategi manajemen pendidikan secara utuh dan berorientasi kepada mutu. Strategi ini dikenal dengan Manajemen Mutu Terpadu (MMT), yang telah lebih populer dalam dunia bisnis dan industri dengan istilah *Total Quality Management* (TQM). Strategi ini merupakan usaha sistematis dan terkoordinasi

---

<sup>52</sup>Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Aplikasi Manajemen Sekolah...*, h. 165.

<sup>53</sup>Mukhtar, Widodo Suparto, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Fifamas, 2004), h.

untuk secara terus menerus memperbaiki kualitas layanan sehingga fokusnya diarahkan ke pelanggan dalam hal ini peserta didik, orang tua peserta didik, pemakai lulusan, guru, karyawan, pemerintah dan masyarakat.

Kepala sekolah yang dapat memahami dan menerapkan prinsip-prinsip manajemen pendidikan berbasis sekolah adalah kepala sekolah yang dibutuhkan dalam menerapkan inovasi manajemen ini. Sebab maju mundurnya suatu sekolah, ditentukan oleh variabel kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah dalam penerapan manajemen pendidikan berbasis sekolah menjadi variabel *determinant*. Kepala sekolah lah yang akan menjamin apakah penyelenggaraan konsep manajemen pendidikan berbasis sekolah dapat diterapkan atau tidak<sup>54</sup>

### **1. Peran dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah**

Kepala sekolah adalah seorang tenaga profesional atau guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana sekolah menjadi tempat interaksi antara guru yang memberi pelajaran, siswa yang menerima pelajaran, orang tua sebagai harapan, pengguna lulusan sebagai penerima kepuasan dan masyarakat umum sebagai kebanggaan.<sup>55</sup>

Dalam konteks pemahaman MBS, kepemimpinan dalam suatu kelompok atau organisasi berfungsi untuk mengelola, mengkoordinasi, dan memotivasi seluruh staf sekolah. Kepemimpinan dalam konsep MBS bukan bersifat *centrality*, terpusat kepada kepala sekolah, tetapi bersifat koordinatif dan efektif. Kebijakan terletak kepada kepala sekolah, tetapi aspirasi dari staf dan pihak-pihak yang

---

<sup>54</sup>E. Mulyasa dalam Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Aplikasi Manajemen Sekolah...*, h. 165-170.

<sup>55</sup>Ibrahim Bafaadal, *Supervisi Pengajaran: Teori dan Aplikasi dalam Membina Profesional Guru*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), h. 62.

mempunyai akses besar terhadap perkembangan dan mutu sekolah tidak boleh diabaikan.

Mulyasa berpendapat bahwa kepala sekolah yang efektif adalah kepala sekolah yang:

- a. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif.
- b. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
- c. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
- d. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah.
- e. Bekerja dengan tim manajemen.
- f. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.<sup>56</sup>

Dari uraian di atas, maka dapat dijelaskan bahwa kepala sekolah memiliki peran dan tanggung jawab yang besar dalam menggerakkan seluruh sumber daya organisasi agar tercapainya tujuan atau sasaran tertentu

## **2. Peran Kepala Sekolah dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)**

Kepala sekolah yang baik menurut Muh. Saroni harus memahami dan menguasai manajemen sumber daya manusia dan hubungan sekolah dengan masyarakat<sup>57</sup>

Secara lebih aplikatif, peran kepala sekolah dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah sebagai berikut:

---

<sup>56</sup>Mulyasa dalam Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Aplikasi Manajemen Sekolah...*, h. 171.

<sup>57</sup>Muh. Saroni, *Manajemen Sekolah: Kiat Menjadi Pendidik yang Kompeten* (Jogjakarta: Ar-ruzz Media, 2006), h. 50.

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.

b. Mendorong Partisipasi Wali Murid dan Masyarakat

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 paradigma yang membangun kemajuan sekolah.

c. Menyiapkan Tenaga Terampil Profesional

Tenaga terampil dan profesional dalam melaksanakan MBS harus diwujudkan dengan baik dan maksimal. Kepala sekolah harus pandai memilih personil-personil yang mempunyai integritas moral tinggi, kapabilitas intelektual yang memadai, dan komitmen total dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

d. Sering Mengadakan Rapat yang Berkualitas

Menciptakan forum komunikasi untuk mendiskusikan ide, mencari masukan, dan menetapkan keputusan adalah suatu keniscayaan bagi kepala sekolah.

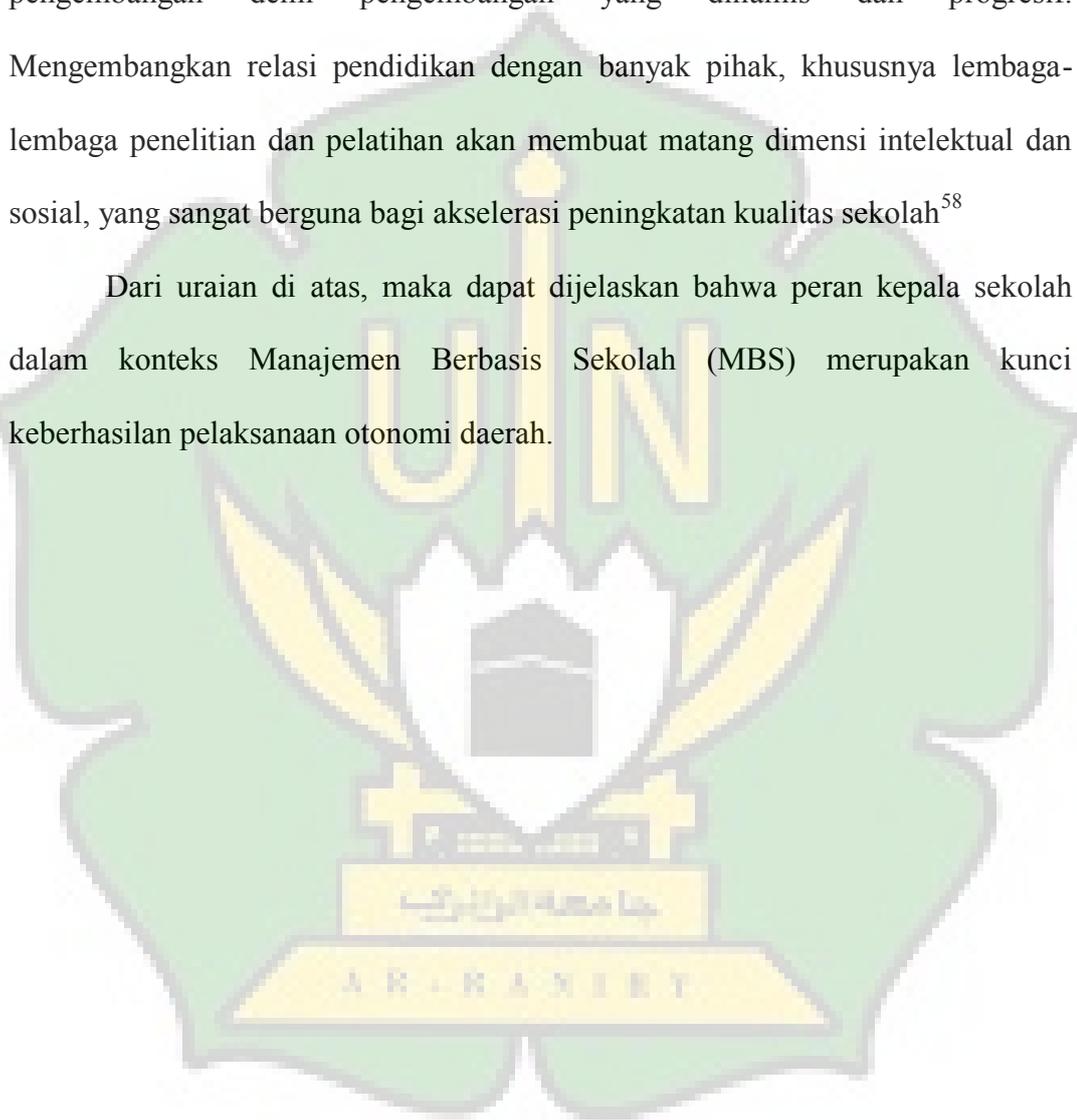
e. Menjadikan Peningkatan Kualitas sebagai Orientasi Utama

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.

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>58</sup>

Dari uraian di atas, maka dapat dijelaskan bahwa peran kepala sekolah dalam konteks Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan kunci keberhasilan pelaksanaan otonomi daerah.



---

<sup>58</sup>Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Aplikasi Manajemen Sekolah...*, h. 172-194.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Dalam penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk memahami suatu fenomena dalam konteks sosial secara ilmiah, dengan mengedepankan proses interaksi komunikasi yang mendalam antara peneliti dengan fenomena yang diteliti.<sup>1</sup> Dalam penulisan skripsi ini peneliti menggunakan metode kualitatif yaitu metode yang mendeskripsikan suatu fenomena yang di selidiki guna memperoleh data yang lengkap dan terperinci.

Sesuai dengan fokus dan tujuan penelitian, disini penulis menggunakan pendekatan deskriptif, yaitu pendekatan yang bertujuan untuk memusatkan diri pada pembahasan dan pemecahan masalah yang ada pada saat sekarang ini serta aktual dengan jalan mengumpulkan data dan menganalisis data secara objektif. Dalam penelitian ini penulis akan meneliti dan mendeskripsikan tentang Peran Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Negeri 2 Sawang Kabupaten Aceh Selatan.

#### **B. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian merupakan tempat yang dipilih sebagai lokasi yang ingin diteliti untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penulisan skripsi. Adapun dalam penulisan skripsi ini lokasi penelitiannya terletak di SMP Negeri 2 Sawang

---

<sup>1</sup>Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya Offset, 2009), h. 60.

Kabupaten Aceh Selatan. Pemilihan lokasi ini didasarkan atas alasan bahwa persoalan yang dikaji ada di sekolah SMP Negeri 2 Sawang.

### **C. Kehadiran Peneliti**

Instrumen utama penelitian ini adalah peneliti sendiri, yang memang harus terlibat langsung di lapangan guna memperoleh data yang akurat. Peneliti melakukan observasi, wawancara dan pengambilan dokumentasi. Dalam penelitian ini peneliti datang langsung ke lokasi penelitian yaitu SMP Negeri 2 Sawang Kabupaten Aceh Selatan dengan tujuan untuk meneliti sejauh mana peran kepala sekolah dalam mengimplementasikan MBS di SMP Negeri 2 Sawang.

### **D. Subjek Penelitian**

Subjek penelitian adalah sesuatu yang diteliti baik orang, benda, ataupun lembaga (organisasi). Subjek penelitian pada dasarnya adalah yang akan dikenai kesimpulan hasil penelitian. Di dalam subjek penelitian inilah terdapat objek penelitian.<sup>2</sup>

Adapun yang akan menjadi subjek dalam penelitian ini adalah:

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

Kepala sekolah dipilih sebagai subjek penelitian karena dalam suatu lembaga pendidikan itu peran kepala sekolah adalah hal yang sangat penting dan bertanggung jawab dalam segala kegiatan dan pemberi keputusan di sekolah baik dalam pengelolaan manajemen sekolah maupun dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan terutama dalam pengimplementasian Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

---

<sup>2</sup>Saifuddin Azwar, *Metode Penelitian*, (Yogyakarta: Pustaka pelajar, 1998), h. 35.

## 2. Guru

Ada dua orang guru yang dipilih sebagai subjek penelitian, salah satu diantaranya adalah guru senior, karena guru senior ini lebih mengetahui tentang pengimplementasian MBS

Guru dipilih sebagai subjek penelitian karena guru juga memiliki peran penting supaya pengimplementasian MBS di sebuah lembaga pendidikan berjalan dengan semestinya.

## 3. KTU

KTU dipilih sebagai subjek penelitian oleh peneliti karena KTU dapat memberikan informasi yang akurat tentang seluruh administrasi dalam hal menunjang pengimplementasian MBS.

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

Sesuai dengan tema penelitian di atas, maka cara pengumpulan data peneliti lakukan dengan tiga teknik, yaitu:

#### 1. Observasi

Menurut Rusdin Pohan, “Observasi atau pengamatan adalah suatu teknik yang dilakukan dengan cara pengamatan langsung atau atau melihat dengan penuh perhatian. Hal ini dilakukan untuk mengukur variabel agar dapat diketahui jumlah kualitas dan kuantitasnya”.<sup>3</sup>

Dalam hal ini penulis mengadakan pengamatan langsung ke lokasi penelitian yaitu di SMP Negeri 2 Sawang untuk memperoleh data yang akurat.

---

<sup>3</sup>Rusdin Pohan, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Banda Aceh : Ar-Rijal Institute, 2007), h. 45.

Oleh karena itu tujuan observasi ini adalah untuk melihat keadaan yang sesungguhnya yang ada di lokasi penelitian.

## 2. Wawancara

M. Nasir Budiman menyatakan bahwa “wawancara adalah data sekunder, yaitu kegiatan percakapan antar dua pihak dengan tujuan-tujuan tertentu”.<sup>4</sup>

Dalam penelitian ini jenis wawancara yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur. Dalam implementasinya peneliti akan menyusun pedoman wawancara guna untuk mendapatkan data yang akurat. Adapun wawancara yang dilakukan yaitu dengan kepala sekolah dan guru SMP N 2 Sawang. Adapun data yang akan dikumpulkan melalui wawancara ini adalah bagaimana pengimplementasian Manajemen Berbasis Sekolah di SMP N 2 Sawang Kabupaten Aceh Selatan.

## 3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan suatu cara pengumpulan data yang menghasilkan catatan-catatan penting yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, sehingga akan diperoleh data yang lengkap, sah dan bukan berdasarkan pikiran.<sup>5</sup>

Adapun metode dokumentasi ini digunakan untuk memperoleh data tentang gambaran umum lokasi penelitian dan dokumen-dokumen yang relevan dengan obyek penelitian untuk memperkuat metode observasi dan wawancara yang dilakukan.

---

<sup>4</sup>Nasir Budiman, dkk. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Skripsi, Tesis dan Disertasi*, (Banda Aceh: IAIN Ar-Raniry, 2004), h. 24.

<sup>5</sup>Basrowi dan Suwandi, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), h. 158.

## F. Teknik Analisis Data

Analisis 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. Apabila jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis terasa belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi sampai tahap tertentu, diperoleh data yang dianggap kredibel.

Analisis data dibagi dalam tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan, yaitu reduksi data, penyajian data (*display* data), dan penarikan kesimpulan (verifikasi data). Penjelasan lebih lanjut sebagai berikut:

### 1. Reduksi Data

Yang dilakukan dalam reduksi data adalah membuat abstraksi, abstraksi merupakan usaha membuat rangkuman yang inti, proses dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada didalamnya.

Pada tahap ini kegiatan yang dilakukan adalah menelaah seluruh data yang telah dihimpun dari lapangan sehingga dapat ditemukan hal-hal yang pokok dari objek penelitian. Kegiatan lain yang dilakukan adalah mengumpulkan data atau informasi dari hasil observasi dan hasil wawancara.

### 2. Penyajian Data (Display Data)

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data biasa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya. Dengan

mengdisplaykan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah di pahami tersebut.

### 3. Penarikan Kesimpulan (Verifikasi Data)

Pada tahap ini dilakukan pengkajian kesimpulan yang telah diambil dengan data perbandingan dari teori yang betul-betul cocok dan cermat. Dengan demikian hasil pengujian yang seperti ini dapat dianalisis dengan mengambil suatu kesimpulan yang dapat dipercaya.<sup>6</sup> Adapun kesimpulan dalam penelitian kualitatif yang diharapkan yaitu menemukan sesuatu yang baru yang belum pernah ada sebelumnya.

### G. Uji Keabsahan Data

Setelah data yang penulis perlukan terkumpul, langkah selanjutnya adalah menganalisis data. Menganalisis data merupakan suatu cara yang digunakan untuk menguraikan data yang diperoleh agar dapat dipahami bukan hanya oleh orang yang meneliti, tetapi juga oleh orang lain yang ingin mengetahui hasil penelitian.<sup>7</sup>

Untuk menganalisis data dalam penelitian ini, penulis melakukan langkah-langkah sebagai berikut:

#### 1. Kredibilitas

Sebagai instrument penelitian dalam penelitian kualitatif adalah peneliti sendiri, sehingga sangat dimungkinkan dalam pelaksanaan di lapangan terjadi kecondongan purbasangka (*bias*), untuk menghindari hal tersebut, data yang diperoleh perlu diuji kredibilitasnya (derajat kepercayaannya).

<sup>6</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung; Alfabeta, 2014), h. 345.

<sup>7</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2014), h. 277.

Pengecekan kredibilitas data perlu dilakukan untuk membuktikan apakah yang diamati oleh peneliti benar-benar sesuai dengan apa yang sesungguhnya terjadi secara wajar di lapangan. Derajat kepercayaan data (*kesahihan data*) dalam penelitian kualitatif digunakan untuk memenuhi kriteria (nilai) kebenaran yang bersifat emik, baik bagi pembaca maupun bagi subjek yang diteliti.

## 2. Transferabilitas

Transferabilitas dalam penelitian kualitatif dapat dicapai dengan cara “uraian rinci”. Untuk kepentingan ini peneliti berusaha melaporkan hasil penelitiannya secara rinci. Uraian laporan diusahakan dapat mengungkapkan secara khusus segala sesuatu yang diperlukan oleh pembaca, agar para pembaca dapat memahami temuan-temuan yang diperoleh. Penemuan itu sendiri bukan bagian dari uraian rinci melainkan penafsirannya diuraikan secara rinci dengan penuh tanggung jawab berdasarkan kejadian nyata.

## 3. Dependabilitas

Dependabilitas atau kebergantungan dilakukan untuk menanggulangi kesalahan-kesalahan dalam konseptualisasi rencana penelitian, pengumpulan data, interpretasi temuan, dan pelaporan hasil penelitian. Untuk diperlukan *dependent auditor*. Sebagai *dependent auditor* dalam penelitian ini adalah para pembimbing.

## 4. Konfirmabilitas

Pengauditan konfirmabilitas (*confirmability audit*) dalam penelitian ini dilakukan bersama-sama dengan pengauditan dependabilitas. Perbedaannya, pengauditan konfirmabilitas digunakan untuk menilai hasil (*product*) penelitian, sedangkan pengauditan dependabilitas digunakan untuk meneliti proses (*process*)

yang dilalui peneliti di lapangan. Inti pertanyaan pada konfirmabilitas adalah: apakah keterkaitan antara data, informasi, dan interpretasi yang dituangkan dalam organisasi pelaporan didukung oleh materi-materi yang tersedia tau digunakan dalam *audit trail*.



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Lokasi Penelitian**

SMP Negeri 2 Sawang merupakan salah satu sekolah yang beralamat di jalan Habib Mustafa, Trieng Meuduro Kecamatan Sawang Kabupaten Aceh Selatan. Sekolah ini sebelumnya hanya terdiri dari beberapa lokal saja, dan saat itu sekolah tersebut masih berstatus sekolah swasta. Kemudian pada tanggal 5 Januari 1999 sekolah ini ditetapkan sebagai salah satu SMP Negeri yaitu SMP Negeri 2 Sawang.

Penelitian dilakukan di SMP Negeri 2 Sawang pada tanggal 1-3 Oktober 2018. Penelitian diperoleh dengan cara observasi, wawancara dan dokumentasi sekolah SMP Negeri 2 Sawang. Wawancara dilakukan dengan kepala sekolah, guru dan kepala tata usaha sebagai subjek pelaksanaan peran kepala sekolah dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Negeri 2 Sawang.

#### **1. Visi, Misi SMP Negeri 2 Sawang**

- a. Visi SMP Negeri 2 Sawang Kabupaten Aceh Selatan mewujudkan sekolah sehat, berprestasi, berbudaya, IPTEK dan IMTAQ.
- b. Misi SMP Negeri 2 Sawang Kabupaten Aceh Selatan
  - 1) PBM yang efektif, terpadu dan berkualitas
  - 2) Berbudaya tertib, bersih, dinamis dan inovatif.
  - 3) Semangat motivasi belajar yang berprestasi dan berjiwa kompetitif

- 4) Peningkatan profesionalisme guru pegawai melalui MGMP dan diklat.
- 5) Melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler siswa yang berprestasi sesuai dengan potensi siswa
- 6) Fungsionalisasi sarana dan prasarana yang dimiliki sekolah untuk kualitas pendidikan
- 7) Membimbing siswa dalam mengamalkan nilai-nilai agama, budaya sebagai pedoman bertingkah laku.
- 8) Mencetak pribadi siswa yang disiplin, bertanggung jawab, dan mandiri baik di sekolah, keluarga, masyarakat, bangsa dan agama.<sup>1</sup>

## 2. Identitas SMP Negeri 2 Sawang

**Tabel 4.1:** Profil SMP Negeri 2 Sawang<sup>2</sup>

Nama Sekolah	SMP Negeri 2 Sawang
Tempat	Trieng Meuduro Kecamatan Sawang
Nomor dan Tanggal SK Penegrian	001.a/O/1999
Terhitung Mulai Tanggal	5 Januari 1999
Nomor Statistik Sekolah Nasional (NSSN)	201060770017
Nomor Pendataan Standar Nasional (NPSN)	10102714

<sup>1</sup>Dokumen dan arsip sekolah

<sup>2</sup>Dokumen dan arsip sekolah

Alamat sekolah/kode pos	Trieng Meuduro Sawang/ 23753
Provinsi	Nanggro Aceh Darussalam
Kabupaten/ Kota Madya	Aceh Selatan
Kecamatan	Sawang
Gedung sendiri/ menumpang	Gedung sendiri
Permanen/ semipermanen	Permanen/ semipermanen
Jumlah ruang/ lokal belajar	7/5

*Sumber data: Data Tata Usaha SMP Negeri 2 Sawang Kabupaten Aceh Selatan*

### 3. Keadaan Guru dan Tenaga Administrasi SMP Negeri 2 Sawang

Adapun perincian tenaga pengajar SMP Negeri 2 Sawang dapat dilihat pada tabel berikut<sup>3</sup>

**Tabel 4.2: Keadaan jumlah guru SMP Negeri 2 Sawang**

No	Keterangan Personil	Lk	Pr	Jumlah
1.	Guru tetap	3	10	13
2.	Guru tidak tetap	4	14	18
3.	Pegawai tetap	3	7	10
4.	Pegawai tidak tetap	-	2	2

*Sumber data: Data Tata Usaha SMP Negeri 2 Sawang Kabupaten Aceh*

*Selatan*

<sup>3</sup>Dokumen dan arsip sekolah

#### 4. Keadaan Siswa/Siswi SMP Negeri 2 Sawang

Adapun jumlah siswa/siswi SMP Negeri 2 Sawang Kabupaten Aceh Selatan saat ini dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.3: Keadaan jumlah siswa/siswi SMP Negeri 2 Sawang<sup>4</sup>**

Tingkat Kelas	Jumlah Kelas	Laki-Laki	Perempuan	Jumlah	Keterangan
Kelas I	2	19	18	37	
Kelas II	2	11	16	27	
Kelas III	2	21	17	38	
Jumlah	6	51	51	102	

*Sumber data: Data Tata Usaha SMP Negeri 2 Sawang Kabupaten Aceh*

*Selatan*

#### B. Hasil Penelitian

##### 1. Gaya Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Negeri 2 Sawang Kabupaten Aceh Selatan

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sekolah SMP Negeri 2 Sawang Kabupaten Aceh Selatan, mengenai gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang pertama peneliti menanyakan tentang gaya kepemimpinan otoriter yaitu “Apakah bapak melakukan pengawasan secara ketat terhadap pekerjaan guru dan staf?” kepala sekolah mengemukakan sebagai berikut:

<sup>4</sup>Dokumen dan Arsip Sekolah

“Iya tentunya saya melakukan pengawasan yaitu dengan cara mengamati langsung ke ruang kelas di saat proses belajar mengajar berlangsung”.<sup>5</sup>

Pertanyaan yang sama dengan Guru SMP Negeri 2 Sawang, “menurut bapak/ibu bagaimana cara kepala sekolah dalam melakukan pengawasan terhadap pekerjaan guru dan staf?” guru tersebut mengemukakan:

“Iya bapak pernah melakukan pengawasan di saat saya sedang melangsungkan proses pembelajaran di kelas. Dan di saat proses pembelajaran selesai, bapak juga memberikan motivasi dan beliau sangat menghargai potensi guru dalam mengajar”.<sup>6</sup>

Hal yang sama juga dikuatkan oleh jawaban dari Kepala Tata Usaha SMP Negeri 2 Sawang, Kepala Tata Usaha Mengemukakan bahwa:

“Iya, kepala sekolah sering melakukan pengawasan terhadap pekerjaan kami dan juga terhadap guru-guru”.<sup>7</sup>

Pertanyaan selanjutnya dengan Kepala Sekolah SMP Negeri 2 Sawang, “Bagaimana cara bapak mengambil keputusan dalam rapat?” kepala sekolah mengemukakan sebagai berikut:

“Sebelum saya mengambil sebuah keputusan tentunya saya melakukan musyawarah terlebih dahulu dengan seluruh guru dan staf, setelah ada kesepakatan, baru saya mengambil sebuah keputusan”.<sup>8</sup>

Pertanyaan yang sama dengan guru SMP Negeri 2 Sawang “Apakah kepala sekolah ada bermusyawarah terlebih dahulu di saat mengambil sebuah keputusan?” guru tersebut mengemukakan bahwa:

“Bapak sebelum mengambil sebuah keputusan beliau selalu bermusyawarah terlebih dahulu dengan guru-guru maupun staf”.<sup>9</sup>

---

<sup>5</sup>Wawancara dengan Kepala Sekolah Tanggal 2 Oktober 2018

<sup>6</sup>Wawancara dengan Guru Tanggal 1 Oktober 2018

<sup>7</sup>Wawancara dengan KTU Tanggal 1 Oktober 2018

<sup>8</sup>Wawancara dengan Kepala Sekolah Tanggal 2 Oktober 2018

<sup>9</sup>Wawancara dengan Guru Tanggal 1 Oktober 2018

Pertanyaan yang sama dengan Kepala Tata Usaha SMP Negeri 2 Sawang, KTU mengemukakan bahwa:

“Iya benar, bapak selalu melakukan musyawarah terlebih dahulu sebelum mengambil sebuah keputusan”.<sup>10</sup>

Pertanyaan selanjutnya dengan kepala sekolah SMP Negeri 2 Sawang mengenai gaya kepemimpinan demokratis peneliti menanyakan “Apakah bapak selalu mengikutsertakan seluruh guru dan staf dalam merencanakan suatu kegiatan di sekolah?” kepala sekolah mengemukakan bahwa:

“Tentu, dalam merencanakan suatu kegiatan pastinya saya mengikutsertakan seluruh guru dan staf, yaitu dengan adanya pemberitahuan terhadap rencana kegiatan apa saja yang akan dilaksanakan”.<sup>11</sup>

Pertanyaan yang sama dengan guru SMP Negeri 2 Sawang, “Apakah bapak/ibu selalu diikutsertakan di saat kepala sekolah merencanakan suatu kegiatan di sekolah?” guru tersebut mengemukakan bahwa:

“Iya benar, bapak selalu mengikutsertakan guru-guru dan staf dalam merencanakan suatu kegiatan di sekolah”.<sup>12</sup>

Pertanyaan yang sama dengan Kepala Tata Usaha SMP Negeri 2 Sawang, KTU mengemukakan bahwa:

“Iya, kami dan seluruh guru selalu diikutsertakan dalam setiap rencana kegiatan di sekolah”.<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup>Wawancara dengan KTU Tanggal 1 Oktober 2018

<sup>11</sup>Wawancara dengan Kepala Sekolah Tanggal 2 Oktober 2018

<sup>12</sup>Wawancara dengan Guru Tanggal 1 Oktober 2018

<sup>13</sup>Wawancara dengan KTU Tanggal 1 Oktober 2018

Pertanyaan selanjutnya dengan kepala sekolah SMP Negeri 2 Sawang “Apa yang bapak lakukan apabila terjadi konflik antar bawahan?” kepala sekolah mengemukakan bahwa:

“Iya, sebelumnya saya melakukan musyawarah terlebih dahulu dalam menyelesaikan setiap permasalahan, baik itu masalah kecil maupun besar sekalipun. Kemudian baru saya mengarahkan sikap dan perilaku bawahan. Dengan demikian, saya mengkoordinir konflik yang ada, agar dinamika yang terjadi benar-benar dapat menjadi sesuatu yang positif untuk menghasilkan perubahan sekaligus mendukung perkembangan dan pencapaian tujuan pendidikan”.<sup>14</sup>

Pertanyaan yang sama dengan guru SMP Negeri 2 Sawang, “Menurut bapak/ibu bagaimana cara kepala sekolah dalam menyelesaikan konflik antar bawahan?” guru tersebut mengemukakan bahwa:

“Iya, bapak selalu mengkomunikasikan setiap permasalahan dengan baik, apapun permasalahan yang dihadapi, dan memberikan arahan serta bimbingan supaya konflik dapat segera terselesaikan dan tidak terulang lagi”.<sup>15</sup>

Pertanyaan yang sama dengan Kepala Tata Usaha SMP Negeri 2 Sawang, KTU mengemukakan bahwa:

“Iya, bapak sangat bijak dalam menyelesaikan sebuah konflik. Beliau selalu melakukan musyawarah terhadap permasalahan yang terjadi, kemudian beliau memberikan nasehat dan pembelajaran terhadap bawahan yang terlibat dalam konflik tersebut”.<sup>16</sup>

Pertanyaan selanjutnya dengan kepala sekolah SMP Negeri 2 Sawang mengenai gaya kepemimpinan *laissez faire*, peneliti menanyakan “Apakah bapak memberikan arahan dan bimbingan kepada guru dalam hal pelaksanaan proses belajar mengajar?” kepala sekolah mengemukakan bahwa:

---

<sup>14</sup>Wawancara dengan Kepala Sekolah Tanggal 2 Oktober 2018

<sup>15</sup>Wawancara dengan Guru Tanggal 1 Oktober 2018

<sup>16</sup>Wawancara dengan KTU Tanggal 1 Oktober 2018

“Iya, tentunya saya selalu memberikan arahan dan bimbingan kepada guru dan staf di sekolah, agar tercapainya tujuan pembelajaran yang baik, terutama dalam proses belajar mengajar, maupun dalam hal lain seperti pembuatan RPP”.<sup>17</sup>

Pertanyaan yang sama dengan guru SMP Negeri 2 Sawang, “Apakah kepala sekolah ada memberikan arahan dan bimbingan kepada guru dalam pelaksanaan proses belajar mengajar?” guru tersebut mengemukakan bahwa:

“Tentunya ada, saya dan guru-guru yang lain selalu diberikan arahan oleh bapak, dan saya sendiri juga pernah diberikan bimbingan dalam hal proses pembelajaran”.<sup>18</sup>

Pertanyaan yang sama dengan Kepala Tata Usaha SMP Negeri 2 Sawang, KTU mengemukakan bahwa:

“Tentu saja, kita selalu diberikan arahan maupun bimbingan oleh bapak, dan beliau orangnya memiliki rasa kepedulian yang sangat tinggi terhadap kita semua selaku bawahannya”.<sup>19</sup>

Pertanyaan selanjutnya dengan kepala sekolah SMP Negeri 2 Sawang, “Bagaimana bapak memperlakukan guru dan staf sebagai rekan kerja di sekolah?” kepala sekolah mengemukakan bahwa:

“Kita semua di sekolah ini ibarat sudah satu keluarga, karena memiliki satu tujuan yang sama. Saya selalu memberikan dorongan semangat dan motivasi kepada seluruh rekan kerja saya di sekolah dalam menjalankan dan mengembangkan daya kerjanya. Dan saya juga melakukan kerjasama dengan seluruh rekan kerja saya dalam menjalankan tugas demi mencapai tujuan sekolah”.<sup>20</sup>

Pertanyaan yang sama dengan guru SMP Negeri 2 Sawang. “Menurut bapak/ibu apakah kepala sekolah selalu bekerjasama dengan guru dan staf selaku rekan kerja?” guru tersebut mengemukakan bahwa:

---

<sup>17</sup>Wawancara dengan Kepala Sekolah didukung Hasil Observasi Tanggal 2 Oktober 2018

<sup>18</sup>Wawancara dengan Guru Tanggal 1 Oktober 2018

<sup>19</sup>Wawancara dengan KTU Tanggal 1 Oktober 2018

<sup>20</sup>Wawancara dengan Kepala Sekolah Tanggal 2 Oktober 2018

“Tentu, saya melihat beliau orangnya sangat bijaksana, selalu berusaha memupuk rasa kekeluargaan dan solidaritas dengan seluruh stake holder di sekolah, dan beliau mampu menciptakan kerja sama yang baik”.<sup>21</sup>

Pertanyaan yang sama dengan Kepala Tata Usaha SMP Negeri 2 Sawang, KTU mengemukakan bahwa:

“Iya benar, bapak memiliki jiwa pemimpin yang sangat baik, dan beliau selalu terlibat bersama-sama dengan kita semua selaku rekan kerja, baik dalam membuat keputusan serta melakukan aktivitas kerja demi pencapaian tujuan sekolah”.<sup>22</sup>

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti peroleh di lapangan bahwa kepala sekolah sangat mengutamakan musyawarah, dan terlihat langsung pada saat diadakan rapat di sekolah yang mana sebelum mengambil suatu keputusan kepala sekolah melakukan musyawarah terlebih dahulu.<sup>23</sup>

## **2. Strategi Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Negeri 2 Sawang**

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah SMP Negeri 2 Sawang Kabupaten Aceh Selatan, mengenai strategi kepala sekolah dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang pertama peneliti menanyakan tentang pembinaan disiplin yaitu “Apakah bapak hadir ke sekolah tepat waktu?” kepala sekolah mengemukakan bahwa:

“Iya, tentunya saya selalu berusaha untuk tepat waktu hadir ke sekolah, karena saya sebagai kepala sekolah harus bisa menjadi panutan untuk seluruh komponen sekolah dan kalau tidak ada halangan saya selalu tepat waktu berada di sekolah”.<sup>24</sup>

<sup>21</sup>Wawancara dengan Guru Tanggal 1 Oktober 2018

<sup>22</sup>Wawancara dengan KTU Tanggal 1 Oktober 2018

<sup>23</sup>Hasil Observasi Tanggal 4 Oktober 2018

<sup>24</sup>Wawancara dengan Kepala Sekolah Tanggal 2 Oktober 2018

Pertanyaan yang sama dengan guru SMP Negeri 2 Sawang, “Apakah bapak/ibu melihat kepala sekolah hadir tepat waktu ke sekolah?” guru tersebut mengemukakan bahwa:

“Iya, bapak selalu hadir tepat waktu ke sekolah, dan beliau orangnya sangat disiplin”.<sup>25</sup>

Pertanyaan yang sama dengan Kepala Tata Usaha SMP Negeri 2 Sawang, KTU mengemukakan bahwa:

“Iya, beliau tidak pernah terlambat hadir ke sekolah, kecuali beliau ada halangan mungkin agak sedikit terlambat”.<sup>26</sup>

Pertanyaan selanjutnya dengan kepala sekolah SMP Negeri 2 Sawang Aceh Selatan, “Apakah tindakan bapak apabila melihat ada guru yang datang terlambat ke sekolah?” kepala sekolah mengemukakan bahwa:

“Tentunya saya akan menegur siapapun yang datang terlambat ke sekolah, karena disiplin itu sangat penting”.<sup>27</sup>

Pertanyaan yang sama dengan guru SMP Negeri 2 Sawang, “Bagaimana tindakan yang dilakukan kepala sekolah apabila melihat ada guru yang datang terlambat ke sekolah?” guru tersebut mengemukakan bahwa:

“Iya, pastinya bapak memberi teguran kepada siapapun yang datang terlambat ke sekolah dan beliau menganjurkan untuk lebih disiplin lagi kedepannya”.<sup>28</sup>

Pertanyaan yang sama dengan Kepala Tata Usaha SMP Negeri 2 Sawang, KTU mengemukakan bahwa:

---

<sup>25</sup>Wawancara dengan Guru Tanggal 1 Oktober 2018

<sup>26</sup>Wawancara dengan KTU Tanggal 1 Oktober 2018

<sup>27</sup>Wawancara dengan Kepala Sekolah Tanggal 2 Oktober 2018

<sup>28</sup>Wawancara dengan Guru Tanggal 1 Oktober 2018

“Tentunya bapak memberi teguran dan beliau sangat tegas dalam dalam mengambil suatu tindakan”<sup>29</sup>

Pertanyaan selanjutnya dengan kepala sekolah SMP Negeri 2 Sawang, “Apakah bapak pernah terlambat hadir pada saat rapat?” kepala sekolah mengemukakan bahwa:

“Saya selalu berusaha untuk tidak pernah terlambat hadir di saat rapat, dan Alhamdulillah saya selalu menghadiri rapat tepat waktu”.<sup>30</sup>

Pertanyaan yang sama dengan guru SMP Negeri 2 Sawang, “Apakah kepala sekolah pernah terlambat hadir pada saat rapat?” guru tersebut mengemukakan bahwa:

“Tidak, beliau selalu hadir tepat waktu pada saat rapat”.<sup>31</sup>

Pertanyaan yang sama dengan Kepala Tata Usaha SMP Negeri 2 Sawang, KTU mengemukakan bahwa:

“Beliau tidak pernah terlambat hadir pada saat rapat, bahkan terkadang beliau lebih duluan hadir di ruang rapat”.<sup>32</sup>

Pertanyaan selanjutnya dengan kepala sekolah SMP Negeri 2 Sawang mengenai pembangkitan motivasi, peneliti menanyakan “Bagaimana cara bapak dalam memberikan motivasi kepada tenaga pendidik untuk meningkatkan kinerjanya?” kepala sekolah mengemukakan bahwa:

“Iya, tentunya saya sebagai kepala sekolah akan selalu memberikan semangat dan mensupport guru-guru agar dapat mengajar dengan baik dan bisa menciptakan lulusan yang berkualitas”.<sup>33</sup>

---

<sup>29</sup>Wawancara dengan KTU Tanggal 1 Oktober 2018

<sup>30</sup>Wawancara dengan Kepala Sekolah Tanggal 2 Oktober 2018

<sup>31</sup>Wawancara dengan Guru Tanggal 1 Oktober 2018

<sup>32</sup>Wawancara dengan KTU Tanggal 1 Oktober 2018

<sup>33</sup>Wawancara dengan Kepala Sekolah Tanggal 2 Oktober 2018

Pertanyaan yang sama dengan guru SMP Negeri 2 Sawang, “Apakah bapak/ibu diberikan motivasi oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja?” guru tersebut mengemukakan bahwa:

“Iya, bapak sangat peduli dengan guru-guru dan staf di sekolah ini, terutama kami sebagai guru agar dapat menjalankan tugas dengan baik dan bisa mewujudkan tujuan sekolah”.<sup>34</sup>

Pertanyaan yang sama dengan kepala Tata Usaha SMP Negeri 2 Sawang, KTU mengemukakan bahwa:

“Iya, bapak sering memberikan motivasi kepada kami dan guru-guru semua, terutama menyangkut dengan kinerja”.<sup>35</sup>

Pertanyaan selanjutnya dengan kepala sekolah SMP Negeri 2 Sawang mengenai penghargaan, peneliti menanyakan “Adakah bapak memberikan penghargaan khusus untuk guru maupun staf yang sudah melakukan tugasnya dengan baik?” kepala sekolah mengemukakan bahwa:

“Iya, tentunya saya memberikan penghargaan kepada guru-guru dan staf yang sudah menjalankan tugasnya dengan baik, karena dengan adanya sebuah penghargaan mereka akan lebih semangat dan dapat meningkatkan lagi potensi yang dimiliki”.<sup>36</sup>

Pertanyaan yang sama dengan guru SMP Negeri 2 Sawang, “Apakah bapak/ibu ada diberikan penghargaan oleh kepala sekolah?” guru tersebut mengemukakan bahwa:

“Iya, bapak sangat menghargai guru-guru disini apalagi yang memiliki potensi yang sangat baik, tentunya ada beberapa penghargaan yang diberikan kepada guru-guru disini seperti guru yang disiplin juga diberikan apresiasi, dan ada juga berupa pujian yang diberikan kepada guru dan staf

---

<sup>34</sup> Wawancara dengan Guru Tanggal 1 Oktober 2018

<sup>35</sup> Wawancara dengan KTU Tanggal 1 Oktober 2018

<sup>36</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah Tanggal 2 Oktober 2018

setelah dilakukan supervisi walaupun tidak secara langsung biasanya disampaikan pada saat raker”.<sup>37</sup>

Pertanyaan yang sama dengan Kepala Tata Usaha SMP Negeri 2 Sawang, KTU mengemukakan bahwa:

“Tentu, ada beberapa penghargaan yang diberikan bapak kepada kami, dan bapak juga memberi apresiasi atas apa yang telah kami kerjakan dengan baik di sekolah”.<sup>38</sup>

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti peroleh di lapangan bahwa kepala sekolah benar-benar sangat mengapresiasi guru-guru maupun staf yang memiliki potensi yang baik dalam melaksanakan tugas dan peneliti juga ada penghargaan yang diberikan kepada guru yaitu berupa sertifikat.<sup>39</sup>

### **3. Hambatan dalam Mnegimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMP Negeri 2 Sawang**

Pada dasarnya, sesuatu yang kita lakukan dalam mencapai suatu tujuan tertentu pastinya kita menghadapi beberapa hambatan dalam proses tersebut. Begitu juga halnya dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), pastinya ada beberapa hambatan yang di hadapi oleh kepala sekolah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah, guru dan Kepala Tata Usaha, mengenai hambatan dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) peneliti lebih memfokuskan kepada kepala sekolah atas hambatan apa saja yang di hadapi, kepala sekolah mengemukakan bahwa:

“Iya, tentunya pasti ada beberapa hambatan yang di hadapi dalam mengimplementasikan MBS, yang pertama yaitu, banyak guru-guru yang masih belum memahami dan belum berpengalaman dalam menerapkan

<sup>37</sup>Wawancara dengan Guru Tanggal 1 Oktober 2018

<sup>38</sup>Wawancara dengan KTU Tanggal 1 Oktober 2018

<sup>39</sup>Hasil Observasi Tanggal 4 Oktober 2018

MBS ini, sehingga pengetahuan dan keterampilan mereka tentang hakikat MBS ini masih sangat kurang, dan sebagian guru juga masih kebingungan atas peran dan tanggung jawab baru dalam rangka penerapan MBS ini”<sup>40</sup>

Pertanyaan selanjutnya dengan kepala sekolah SMP Negeri 2 Sawang Kabupaten Aceh Selatan, “Bagaimana cara mengatasi/menanggulangi hambatan dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah?” kepala sekolah mengemukakan bahwa:

“Iya, tentunya saya akan memberikan pelatihan khusus untuk pihak-pihak yang terlibat di sekolah dan juga memberikan sosialisasi tentang hakikat MBS yang sebenarnya, dan saya juga akan mengklarifikasi peran dan tanggung jawab baru kepada semua pihak yang berkepentingan dalam hal penerapan MBS di sekolah”<sup>41</sup>

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti peroleh di lapangan bahwa yang menjadi hambatan pengimplementasian Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yaitu minimnya pengetahuan tentang hakikat Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan sosialisasi khusus tentang MBS juga masih kurang, sehingga prosesnya tidak berjalan dengan efektif dan efisien.<sup>42</sup>

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

Berdasarkan hasil penelitian di atas yang peneliti lakukan di SMP Negeri 2 Sawang Kabupaten Aceh Selatan mengenai Peran Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah, maka peneliti akan bahas sebagai berikut:

---

<sup>40</sup>Wawancara dengan Kepala Sekolah Tanggal 2 Oktober 2018

<sup>41</sup>Wawancara dengan Kepala Sekolah Tanggal 2 Oktober 2018

<sup>42</sup>Hasil Observasi Tanggal 4 Oktober 2018

### **1. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Negeri 2 Sawang Kabupaten Aceh Selatan**

Menurut Nurkolis, gaya kepemimpinan adalah “pola tingkah laku yang lebih disukai oleh seorang pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Tipe kepemimpinan adalah gaya atau corak kepemimpinan yang dibawakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Ada beberapa tipe kepemimpinan di antaranya yaitu: tipe kepemimpinan otokratis, tipe kepemimpinan demokratis, tipe kepemimpinan *laissez faire*, tipe kepemimpinan paternalistik, dan tipe kepemimpinan kharismatik.

Hasil penelitian menunjukkan kepala sekolah dalam membuat suatu keputusan selalu melakukan musyawarah terlebih dahulu dengan guru maupun staf. Kemudian, kepala sekolah juga selalu mengikutsertakan guru dan staf dalam merencanakan suatu kegiatan.

Kepala sekolah SMP Negeri 2 Sawang juga mengutamakan asas musyawarah dalam menyelesaikan setiap permasalahan yaitu dengan mengkoordinir konflik yang ada, sehingga menghasilkan perubahan sekaligus mendukung perkembangan dan pencapaian tujuan pendidikan.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah kepala sekolah SMP Negeri 2 Sawang menggunakan gaya kepemimpinan demokratis yaitu dengan memberikan kebebasan kepada para anggota untuk bekerja.

## **2. Strategi Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Negeri 2 Sawang**

### **a. Pembinaan Disiplin**

Menurut Taylor dan User mengemukakan strategi umum membina disiplin sebagai berikut: 1) Konsep diri; 2) Keterampilan berkomunikasi; 3) Konsekuensi-konsekuensi; 4) Klarifikasi nilai; 5) Latihan keefektifan pemimpin; 6) Terapi realitas.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah SMP Negeri 2 Sawang dalam kedisiplinannya selalu hadir tepat waktu ke sekolah, dan saat diadakan rapat di sekolah, kepala sekolah selalu hadir lebih cepat di ruang rapat.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sudah menjalankan strategi sebagai kepala sekolah dalam hal mengimplementasikan MBS, dimana kepala sekolah sudah menjadikan dirinya sebagai contoh dalam hal kedisiplinan. Kedisiplinan sangat dijunjung tinggi oleh kepala sekolah dengan cara selalu hadir tepat waktu ke sekolah, dan selalu hadir lebih cepat di ruang rapat dibandingkan guru yang lain.

### **b. Pembangkitan Motivasi**

Menurut Callahan and Clark mengemukakan bahwa motivasi adalah tenaga pendorong dan penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku kearah tujuan tertentu. Mengacu pada pendapat tersebut, dapat dikemukakan bahwa motivasi merupakan suatu bagian yang sangat penting dalam suatu lembaga.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah SMP Negeri 2 Sawang selalu memberikan dorongan dan motivasi kepada guru-guru agar dapat melaksanakan proses belajar mengajar dengan baik dan bisa mewujudkan lulusan yang berkualitas.

Kepala sekolah SMP Negeri 2 Sawang sudah menjalankan strategi sebagai kepala sekolah dalam hal mengimplementasikan MBS, yaitu dengan cara membangkitkan motivasi yang dilakukan oleh kepala sekolah kepada guru dan staf lainnya, dan selalu menjaga komunikasi dengan baik.

#### c. Rewards (Penghargaan)

Penghargaan (rewards) sangat penting untuk meningkatkan kegiatan yang produktif dan mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Dengan penghargaan, pegawai akan terangsang untuk meningkatkan kinerja yang positif dan produktif. Penghargaan ini akan bermakna apabila dikaitkan dengan prestasi pegawai secara terbuka. Sehingga setiap pegawai memiliki peluang untuk meraihnya. Penggunaan penghargaan ini perlu dilakukan secara tepat, efektif, dan efisien, agar dapat menimbulkan dampak positif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam mengimplementasikan MBS kepala sekolah SMP Negeri 2 Sawang selalu memberikan penghargaan kepada guru-guru dan staf yang sudah menjalankan tugasnya dengan baik. Kemudian kepala sekolah juga memberikan penghargaan berupa sertifikat serta juga memberikan pujian kepada guru setelah dilakukan supervisi dan evaluasi.

### **3. Hambatan dalam Mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMP Negeri 2 Sawang**

Pada dasarnya setiap organisasi pasti memiliki suatu hambatan atau kendala. Ada berbagai macam kendala yang ditemui dalam sebuah organisasi yang menghambat jalannya organisasi. Berdasarkan hasil wawancara yang telah peneliti lakukan dengan kepala sekolah SMP Negeri 2 Sawang bahwa hambatan kerap saja terjadi yaitu menyangkut dengan hal kurangnya pengetahuan hakikat MBS. Dengan demikian dapat diketahui bahwa tanpa adanya pengetahuan dan keterampilan tentang MBS maka dapat menimbulkan kebingungan atas peran dan tanggung jawab dalam penerapan MBS di sekolah.

Adapun yang menjadi hambatan selanjutnya yaitu kurangnya sosialisasi khusus tentang MBS sehingga dapat mengakibatkan tidak berjalannya iklim kerja yang efektif dan efisien. Maka oleh karena itu para anggota dewan sekolah harus diberikan pelatihan yang cukup dan juga sosialisasi khusus tentang hakikat MBS agar pihak-pihak berkepentingan lebih memahami dan bertanggung jawab dalam menjalankan dan melaksanakan tugas di sekolah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Azis. (2011). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Al-Masthuriyah*. Diakses pada situs:<http://www.academia.edu>.
- Basrowi dan Suwandi. (2008). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Daryanto. (2011). *Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran*. Yogyakarta: Gava Media.
- Depdiknas. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Program Guru Bantu-Direktorat Tenaga Kependidikan.
- Dede Rosyada. (2007). *Paradigma Pendidikan Demokratis: Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan*. Jakarta: Kencana.
- Didin Kurniadin dan Imam Machali. (2012). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Ar- Ruzz Media.
- Departemen Pendidikan Nasional. (2001). *Konsep dan Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah*.
- E.Mulyasa. (2011). *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- E.Mulyasa. (2007). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- E.Mulyasa. (2004). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- E.Mulyasa. (2004). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Rosdakarya
- E.Mulyasa. (2003). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- E.Mulyasa. (2005). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung: Remaja Rosdakarya. cet. Ke V.
- Edy Suyanto. (2015). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Yatpi Godong Grobogan*. Diakses pada situs: <http://eprints.walisongo.ac.id>.

- Fita Fauziyah. (2008). *Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah dalam Upaya Mengembangkan Life Skill Peserta Didik di SMP Negeri 1 Grogol Kabupaten Kediri*. Diakses pada situs:<http://etheses.uin-malang.ac.id>.
- Hadari Nawawi. (1982). *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas sebagai Lembaga Pendidikan*. Jakarta: Gunung Agung.
- Ibrahim Bafaadal. (1992). *Supervisi Pengajaran: Teori dan Aplikasi dalam Membina Profesional Guru*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jamal Ma'mur Asmani. (2012). *Tips Aplikasi Manajemen Sekolah*. Jogjakarta: DIVA Press.
- M. Nasir Budiman, dkk. (2004). *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Skripsi, Tesis dan Disertasi*. Banda Aceh: IAIN Ar-Raniry.
- Muh. Saroni. (2006). *Manajemen Sekolah: Kiat Menjadi Pendidik yang Kompeten*. Jogjakarta: Ar-ruzz Media.
- Mukhtar. (2004). Widodo Suparto, *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Fifamas.
- Mulyono. (2008). *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-ruzz Media.
- Nurkolis. (2006). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Grasindo. Cet. III.
- Nanang Fatah. (2004). *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) & Dewan Sekolah*. Bandung: Bani Quraisy.
- Nana Syaodih Sukmadinata. (2009). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya Offset.
- Rahmawati. (2017). *Strategi Kepala Madrasah dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di MA Almubarak DDI Tobarakka*. Diakses pada situs:<http://repository.uin-alaududin.ac.id>
- Rusdin Pohan. (2007). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Banda Aceh : Ar-Rijal Institute.
- Sudarwan Danim. (2005). *Menjadi Komunitas Pembelajaran*, Jakarta: Bumi Aksara.

- Stephen P. Robbins. (2008). *Perilaku Organisasi Edisi Kesepuluh*. Jakarta: Indeks.
- Sri Rahmi. (2014). *Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Suparlan. (2013). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soewadji Lazaruth. (1994). *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*. Yogyakarta: Kanisius. cet. VI.
- Saifuddin Azwar. (1998). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka pelajar.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung; Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Veitzal Rival dan Deddy Mulyadi. (2011). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wahjosumidjo. (2007). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wahyosumidjo. (1999). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wirawan. (2013). *Kepemimpinan: Teori, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Winardi. (2000). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Yakub dan Vico Hisbanarto. (2014). *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

**SURAT KEPUTUSAN DEKAN FTK UIN AR-RANIRY BANDA ACEH**  
**Nomor : B-10173/Un.08/FTK/KP.07.6/07/2019**

**TENTANG:**  
**PENGGANTIAN JUJUL SKRIPSI MAHASISWA**  
**FAKULTAS TARBİYAH DAN KEBURUHAN UIN AR-RANIRY BANDA ACEH**

**DEKAN FTK UIN AR-RANIRY BANDA ACEH**

- Menimbang** :
- a. bahwa untuk kelancaran bimbingan skripsi dan ujian munaqasyah mahasiswa pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Banda Aceh maka dipandang perlu Menunjuk Pembimbing skripsi tersebut yang dituangkan dalam Surat Keputusan Dekan
  - b. bahwa saudara yang tersebut namanya dalam Surat Keputusan ini dipandang cakap dan memenuhi syarat untuk diangkat sebagai Pembimbing Skripsi

- Mengingat** :
- 1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional;
  - 2. Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005, tentang Guru dan Dosen;
  - 3. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012, tentang Pendidikan Tinggi;
  - 4. Peraturan Pemerintah No 74 Tahun 2012, tentang Perubahan atas peraturan pemerintah RI Nomor 23 Tahun 2005 tentang pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum;
  - 5. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014, tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
  - 6. Peraturan Presiden Nomor 64 Tahun 2013, tentang Perubahan Institusi Agama Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh Menjadi Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh;
  - 7. Peraturan Menteri Agama RI Nomor 12 Tahun 2014, Tentang Organisasi & Tata Kerja UIN Ar-Raniry Banda Aceh;
  - 8. Peraturan Menteri Agama RI Nomor 21 Tahun 2015, Tentang Statuta UIN Ar-Raniry; Banda Aceh
  - 9. Keputusan Menteri Agama Nomor 492 Tahun 2003, tentang Pendelegasian Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian PNS di Lingkungan Depag RI;
  - 10. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 293/KMK.05/2011 tentang penetapan Institusi Agama Islam Negeri Ar-raniry Banda Aceh pada Kementerian Agama sebagai instansi Pemerintah yang Menerapkan Pengelolaan Badan Umum;
  - 11. Surat Keputusan Rektor Nomor. 01 Tahun 2015, Tentang Pendelegasian Wewenang Kepada Dekan dan Direktur Pascasarjana di Lingkungan UIN Ar-Raniry Banda Aceh;

- Memperhatikan** :
- Keputusan Sidang/Seminar Proposal Skripsi Prodi Manajemen Pendidikan Islam FTK UIN AR-Raniry Banda Aceh tanggal 03 Februari 2016

**MEMUTUSKAN**

- Menetapkan**  
**PERTAMA** :
- Mencabut keputusan Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Nomor B-851/Un.08/FTK/KP.07.6/01/2018 tanggal 22 Desember 2017 tentang pengangkatan pembimbing skripsi mahasiswa Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry.

- KEDUA** :
- Memunjuk Saudara:
- 1. Ismail Anshari sebagai Pembimbing Pertama
  - 2. Sri Rahmi sebagai Pembimbing Kedua

untuk membimbing Skripsi:

Nama : Asmiwati  
NIM : 140 206 142

Prodi : Manajemen Pendidikan Islam

Judul Skripsi : Peran Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah Di SMP Negeri 2 Sawang Kabupaten Aceh Selatan.

- KETIGA** :
- Pembiayaan honorarium pembimbing pertama dan kedua tersebut di atas dibebankan pada DIPA UIN Ar-Raniry Banda Aceh

- KEEMPAT** :
- Surat Keputusan ini berlaku sampai akhir semester Genap tahun Akademik 2019/2020

- KE-LIMA** :
- Surat Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan dengan ketentuan bahwa segala sesuatu akan dirubah dan diperbaiki kembali sebagaimana mestinya, apabila kemudian hari ternyata terdapat kekeliruan dalam surat keputusan ini.

**Tembusan**

- 1. Rektor UIN Ar-Raniry (sebagai laporan);
- 2. Ketua Prodi MPI FTK
- 3. Pembimbing yang bersangkutan untuk ditukarkan dan ditandatangani





**KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY BANDA ACEH  
FAKULTAS TARBİYAH DAN KEGURUAN**

Jl. Syekh Abdur Rauf Kopelma Darussalam Banda Aceh  
Telp. (0651) 7551423 · Fax. (0651) 7553020 Situs : www.tarbiyah.ar-raniry.ac.id

Nomor : B- 8118 /Un.08/FTK.I/ TL.00/08/2018

8 Agustus 2018

Lamp : -

Hai : Mohon izin Untuk Mengumpul Data  
Menyusun Skripsi

Kepada Yth

Di -  
Tempat

Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan (FTK) UIN Ar-Raniry Darussalam Banda Aceh dengan ini memohon kiranya saudara memberi izin dan bantuan kepada:

N a m a : Asmiwati  
N I M : 140 206 142  
Prodi / Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam  
Semester : VIII  
Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Darussalam.  
A l a m a t : Jl. Teuku Nyak Arief, Lr. Lam Ara 2 Rukoh

Untuk mengumpulkan data pada:

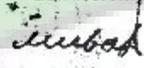
**SMP N 2 Sawang Kabupaten Aceh Selatan**

Dalam rangka menyusun Skripsi sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry yang berjudul:

**Peran Kepala Sekolah Dalam Mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Di SMP N 2 Sawang Kabupaten Aceh Selatan**

Demikianlah harapan kami atas bantuan dan keizinan serta kerja sama yang baik kami ucapkan terima kasih.

An. Dekan,  
Wakil Dekan Bidang Akademik,  
dan Kelempagaan,

  
Mustafa



**PEMERINTAH KABUPATEN ACEH SELATAN  
DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
SMP EGERI 2 SAWANG**

Jln. Habib Mustafa Trieng Meuduro kec. Sawang Kab. Aceh Selatan Kode Pos 23753

**SURAT KETERANGAN**

Nomor : 423.1 / 153.a/ 2018

Yang bertandatangan dibawah ini kepala Sekolah Menengah Pertama ( SMP) Negeri 2 Sawang Kabupaten Aceh Selatan menerangkan bahwa :

Nama : ASMIWATI  
N I M : 140206142  
Prodi/Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam  
Semester : IX (sembilan)  
Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry  
Alamat : Jl.Teuku Nyak Arif.Lr.Lam Ara 2 Rukoh

Adalah benar telah melakukan penelitian dan pengumpulan data di SMP Negeri 2 Sawang Kecamatan Sawang Kabupaten Aceh Selatan untuk keperluan penyusunan data skripsi yang berjudul.

**"PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENGIMPLEMENTASIKAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS)"**  
di SMP Negeri 2 Sawang pada tanggal 01 s/d 3 Oktober 2018

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenarnya untuk seperiunya.



03 Oktober 2018

199412 1 001

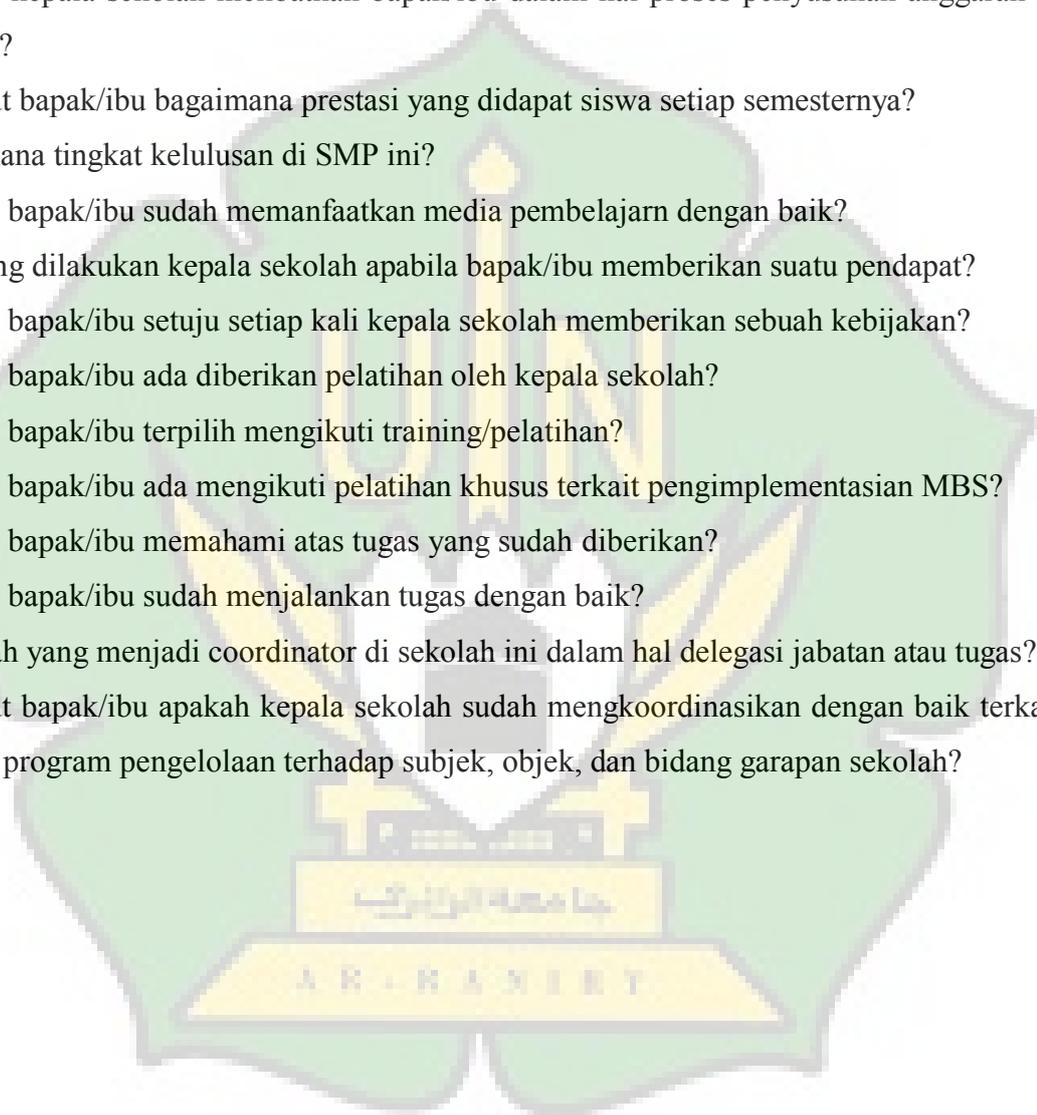
## PERTANYAAN YANG DIAJUKAN KEPADA KEPALA SEKOLAH

1. Bagaimana cara bapak menilai kinerja guru dan staf?
2. Apakah bapak melakukan pengawasan secara ketat terhadap pekerjaan guru dan staf?
3. Bagaimana cara bapak mengambil sebuah keputusan dalam rapat?
4. Bagaimana cara bapak dalam membuat sebuah kebijakan?
5. Apakah bapak melakukan musyawarah dalam mengeluarkan suatu kebijakan?
6. Apakah bapak selalu mengikutsertakan seluruh guru dan staf dalam merencanakan suatu kegiatan di sekolah?
7. Apa yang bapak lakukan apabila terjadi konflik antar bawahan?
8. Apakah bapak memberikan arahan dan bimbingan kepada guru dalam hal pelaksanaan proses belajar mengajar?
9. Bagaimana bapak memperlakukan guru dan staf sebagai rekan kerja di sekolah?
10. Apakah bapak sering memberikan kesempatan kepada bawahan dalam mengambil sebuah keputusan?
11. Apakah bapak selalu memberi dorongan untuk bawahan dalam melakukan pekerjaan?
12. Dalam mewujudkan visi dan misi sekolah apakah bapak selalu mengkomunikasikan secara baik dengan bawahan?
13. Bagaimana cara bapak dalam memperngaruhi bawahan supaya mereka bisa bekerja dengan lebih giat?
14. Apakah bapak hadir ke sekolah tepat waktu?
15. Apakah tindakan bapak apabila melihat ada guru yang datang terlambat ke sekolah?
16. Bagaimana langkah yang bapak lakukan untuk meningkatkan kedisiplinan di sekolah?
17. Apakah bapak pernah terlambat hadir pada saat rapat?
18. Bagaimana cara bapak dalam memberikan motivasi kepada pendidik untuk meningkatkan kinerjanya?
19. Dalam hal pengimplementasian MBS dukungan apa yang sudah bapak berikan kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan?
20. Adakah bapak memberikan penghargaan khusus untuk guru maupun staf yang melakukan tugasnya dengan sangat baik?
21. Apa saja yang menjadi pertimbangan bapak dalam meberikan sebuah penghargaan?
22. Hambatan apa saja yang terjadi dalam mengimplementasikan MBS?

## PERTANYAAN YANG DIAJUKAN KEPADA GURU

1. Menurut bapak/ibu apakah kepala sekolah ada melakukan penilaian terhadap kinerja guru?
2. Menurut bapak/ibu bagaimana cara kepala sekolah dalam melakukan pengawasan terhadap pekerjaan guru dan staf?
3. Apakah kepala sekolah ada bermusyawarah terlebih dahulu disaat mengambil sebuah keputusan?
4. Apakah kepala sekolah dalam membuat suatu kebijakan menerima saran dan kritikan dari gur dan staf?
5. Apakah kepala sekolah melakukan musyawarah dalam mengeluarkan suatu kebijakan?
6. Apakah bapak/ibu selalu diikutsertakan disaat kepala sekolah merencanakan suatu kegiatan di sekolah
7. Menurut bapak/ibu bagaimana cara kepala sekolah dalam menyelesaikan konflik antar bawahan?
8. Apakah kepala sekolah ada memberikan arahan dan bimbingan kepada guru dalam pelaksanaan proses belajar mengajar?
9. Menurut bapak/ibu apakah kepala sekolah selalu bekerjasama dengan guru dan staf selaku rekan kerja?
10. Apakah bapak/ibu ada diberikan kesempatan oleh kepala sekolah dalam mengambil sebuah keputusan?
11. Apakah bapak/ibu selalu mendapat dorongan yang baik dari kepala sekolah dalam melakukan pekerjaan?
12. Apakah kepala sekolah ada mengkomunikasikan dengan bapak/ibu secara baik dalam mewujudkan visi dan misi sekolah?
13. Menurut bapak/ibu apakah kepala sekolah berhasil dalam mempengaruhi bawahan untuk bisa bekerja lebih giat?
14. Apakah bapak/ibu melihat kepala sekolah hadir tepat waktu ke sekolah?
15. Bagaimana tindakan yang dilakukan kepala sekolah apabila melihat ada guru yang datang terlambat ke sekolah?
16. Apa yang dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan kedisiplinan di sekolah?
17. Apakah kepala sekolah pernah terlambat hadir pada saat rapat?
18. Apakah bapak/ibu diberikan motivasi oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja?
19. Dukungan apa saja yang diberikan kepala sekolah dalam hal pengimplementasian MBS?

20. Apakah bapak/ibu ada diberikan penghargaan oleh kepala sekolah?
21. Menurut bapak/ibu apa saja yang di pertimbangkan kepala sekolah dalam memberikan sebuah penghargaan?
22. Apakah bapak/ibu sudah mengetahui tentang adanya pengimplementasian MBS di sekolah ini?
23. Bagaimana partisipasi bapak/ibu dalam hal pengimplementasian MBS?
24. Apakah kepala sekolah melibatkan bapak/ibu dalam hal proses penyusunan anggaran di sekolah?
25. Menurut bapak/ibu bagaimana prestasi yang didapat siswa setiap semesternya?
26. Bagaimana tingkat kelulusan di SMP ini?
27. Apakah bapak/ibu sudah memanfaatkan media pembelajarn dengan baik?
28. Apa yang dilakukan kepala sekolah apabila bapak/ibu memberikan suatu pendapat?
29. Apakah bapak/ibu setuju setiap kali kepala sekolah memberikan sebuah kebijakan?
30. Apakah bapak/ibu ada diberikan pelatihan oleh kepala sekolah?
31. Apakah bapak/ibu terpilih mengikuti training/pelatihan?
32. Apakah bapak/ibu ada mengikuti pelatihan khusus terkait pengimplementasian MBS?
33. Apakah bapak/ibu memahami atas tugas yang sudah diberikan?
34. Apakah bapak/ibu sudah menjalankan tugas dengan baik?
35. Siapakah yang menjadi coordinator di sekolah ini dalam hal delegasi jabatan atau tugas?
36. Menurut bapak/ibu apakah kepala sekolah sudah mengkoordinasikan dengan baik terkait seluruh program pengelolaan terhadap subjek, objek, dan bidang garapan sekolah?



## DOKUMENTASI PENELITIAN



Wawancara dengan Kepala Sekolah



Wawancara dengan Kepala Tata Usaha



Wawancara dengan Guru

