



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

© Hak Cipta Milik Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon
Hak Cipta Diliindungi Undang-Undang

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
DALAM IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH
SEBAGAI UPAYA PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN
DI MA NEGERI RAJAGALUH KABUPATEN MAJALENGKA**

TESIS

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat
untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen Pendidikan Islam
Program Studi : Pendidikan Islam
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam



Oleh:

A R I P I N
NIM.: 505910065

**PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
(IAIN) SYEKH NURJATI CIREBON
2011**



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seizin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang
© Hak Cipta Milik Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon

LEMBAR PERSETUJUAN

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM IMPLEMENTASI MANAJENEN BERBASIS SEKOLAH SEBAGAI UPAYA PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN DI MA NEGERI RAJAGALUH KABUPATEN MAJALENGKA

Tesis

Program Studi : Pendidikan Islam
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam



Diajukan oleh :
A R I P I N
NIM. 505910065

Menyetujui,

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Prof. Dr. H. Syaueb Kurdie, M. Pd.

Dr. H. Ahmad Asmuni, M.A



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengemukakan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seizin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

© Hak Cipta Milik Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : ARIPIN

NIM : 505910065

Program : Magister Pendidikan Islam

Program Pascasarjana Institut Agama Islam

Negeri IAIN Syekh Nurjati Cirebon

Menyatakan bahwa TESIS yang berjudul Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Sebagai Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Di MA Negeri Rajagaluh Kabupaten Majalengka, secara keseluruhan adalah ASLI hasil penelitian saya, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya dan disebut dalam daftar pustaka.

Pernyataan ini dibuat dengan sejujur-jujurnya dan dengan penuh kesungguhan hati, disertai kesiapan untuk bertanggung jawab atas segala resiko yang mungkin terjadi, sesuai dengan peraturan yang berlaku, apabila dikemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan, atau ada klaim terhadap keaslian karya saya ini.

Leuwimunding, 30 Desember 2011
Yang Menyatakan

Materai Rp. 6000

A R I P I N
NIM 505910065



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengemukakan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seizin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

Hak Cipta Diliindungi Undang-Undang
© Hak Cipta Milik Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon

Prof. Dr. H. Syuaeb Kurdie, M. Pd.

Program Pascasarjana IAIN Syekh Nurjati Cirebon

NOTA DINAS

Lampiran : satu lembar

Perihal : Penyerahan Tesis

Kepada Yth,

Direktur Program Pascasarjana

IAIN Syekh Nurjati Cirebon

Di – C I R E B O N

Assalamu'alaikum. Wr. Wb.

Setelah membaca, meneliti, dan merevisi seperlunya, kami berpendapat bahwa tesis saudara Aripin yang berjudul *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Sebagai Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di MA Negeri Rajagaluh Kabupaten Majalengka* telah layak untuk diujikan.

Bersama ini kami kirimkan naskahnya untuk diujikan dalam sidang ujian tesis.

Atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum. Wr. Wb.

Cirebon, 30 Desember 2011

Pembimbing I,

Prof. Dr. H. Syuaeb Kurdie, M. Pd.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengemukakan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

Dr. H. Ahamad Asmuni, M.A.

Program Pascasarjana IAIN Syekh Nurjati Cirebon

NOTA DINAS

Lampiran : satu lembar

Perihal : Penyerahan Tesis

Kepada Yth,
Direktur Program Pascasarjana
IAIN Syekh Nurjati Cirebon
Di – C I R E B O N

Assalamu'alaikum. Wr. Wb.

Setelah membaca, meneliti, dan merevisi seperlunya, kami berpendapat bahwa tesis saudara Aripin yang berjudul *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Sebagai Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di MA Negeri Rajagaluh Kabupaten Majalengka* telah layak untuk diujikan.

Bersama ini kami kirimkan naskahnya untuk diujikan dalam sidang ujian tesis.

Atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum. Wr. Wb.

Cirebon, 30 Desember 2011

Pembimbing II,

Dr. H. Ahmad Asmuni, M.A



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seizin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

© Hak Cipta Milik Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

TESIS

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM IMPLEMENTASI MANAJENEN BERBASIS SEKOLAH SEBAGAI UPAYA PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN DI MA NEGERI RAJAGALUH KABUPATEN MAJALENGKA

Disusun oleh :

A R I P I N
NIM. 505910065

Telah disetujui pada tanggal
dan dinyatakan memenuhi syarat untuk memperoleh gelar
Magister Pendidikan Islam (M.Pd.I)

Cirebon, 26 Januari 2012

Dewan Penguji

Ketua / Anggota,

Sekretaris / Anggota,

Prof. Dr. H. Jamali Sahrodi, M. Ag.

Dr. H. Ahmad Asmuni, M.A

Pembimbing / Penguji,

Pembimbing / Penguji,

Prof. Dr. H. Syuaeb Kurdie, M. Pd.

Dr. H. Ahmad Asmuni, M.A

Penguji Utama,

Prof. Dr. H. Jamali Sahrodi, M. Ag.

Direktur,

Prof. Dr. H. Jamali Sahrodi, M. Ag.

NIP. 19581109 198603 1 006



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkannya atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seizin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

ABSTRAK

ARIPIN, NIM 505910065, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Sebagai Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di MA Negeri Rajagaluh Kabupaten Majalengka.*

MA Negeri Rajagaluh merupakan salah satu sekolah yang berusaha untuk mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Sejak digulirkannya istilah MBS, setiap kepala sekolah yang memimpin di MAN Rajagaluh berusaha mengambil kebijakan ini, namun belum berhasil secara signifikan dalam segi mutu pendidikan, sehingga terkesan penerapan MBS tidak berhasil. Di samping itu, pemahaman warga sekolah tentang MBS masih sangat minim. Meskipun demikian, kepala sekolah tetap bertekad untuk menerapkan MBS ini.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan tentang penerapan MBS dan peran kepala sekolah dalam implementasi MBS di MAN Rajagaluh Kabupaten Majalengka. Selain itu penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan faktor-faktor penghambat dan pendukung pelaksanaan MBS di MAN Rajagaluh.

Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah memerlukan kualifikasi Kepala Sekolah yang menurut Bary A. Yuul harus memiliki tiga keterampilan manajerial utama, yaitu : Keterampilan teknik, keterampilan antar pribadi dan keterampilan konseptual. Kepala Sekolah dituntut untuk mampu memberikan layanan pendidikan yang bermutu bagi seluruh lapisan masyarakat. Keberhasilan MBS, diukur dari terjadinya proses pendidikan di sekolah, serta peningkatan mutu *output* dan *outcome* yang dirasakan oleh lulusan dan masyarakat pada umumnya.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif analitik dengan pendekatan kualitatif. Data dikumpulkan melalui teknik dokumentasi, interview dan observasi partisipan. Responden dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, bagian tata usaha, dewan guru dan majlis madrasah/komite sekolah. Analisis data dilakukan secara berkesinambungan, yakni pengumpulan data, reduksi data, display data dan penarikan kesimpulan. Pembahasan terhadap hasil analisis data dilakukan secara deskriptif kualitatif.

Kesimpulan penelitian ini adalah: 1) Implementasi MBS di MA Negeri Rajagaluh sudah berjalan namun belum berhasil meningkatkan mutu pendidikan. 2) Peran kepala MAN Rajagaluh lebih intensif pada kegiatan manajerial. Sebagai manajer kepala sekolah melakukan kegiatan perencanaan, koordinasi, pengarahan dan kontrol serta evaluasi. 3) Faktor penghambat implementasi MBS di MAN Rajagaluh antara lain kurangnya sosialisasi, SDM kurang memahami MBS, pelaksanaan administrasi keuangan tidak transparan dan partisipasi masyarakat atau wali murid dalam pelaksanaan pendidikan masih minim. Adapun faktor pendukung implementasi MBS adalah wewenang/otonomi yang besar dari pemerintah, sosialisasi peningkatan mutu pendidikan dari pemerintah, bantuan anggaran pendidikan dari pemerintah dan wali murid, kemauan warga sekolah untuk maju bersama-sama, dan partisipasi majlis madrasah yang siap aktif.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkannya atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seizin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

ABSTRACT

ARIPIN, NIM 505910065, *Leadership of Headmaster in Management Implementation Based on School as Efforts For Education Quality Improvement in Public Islamic High School Rajagaluh Majalengka.*

The Public Islamic High School Rajagaluh is one of schools that effort to implement School-Based Management (SBM). Since the term MBS rolled out, every Headmaster who leads in this school try to take this policy, but he has not appeared significantly results in issue of education quality, giving the impression so the implementation of school based management is not successful. In addition, understanding the school community about school based management is still very minimum, however, remains the Headmaster is determined to implement the School-Based Management of this.

The purpose of this research was to describe the implementation of School Based Management and the Headmaster role in the implementation of School Based Management. Furthermore this research aims to describe the factors inhibiting and supporting the implementation of School Based Management in The Islamic High School Rajagaluh Affairs.

Implementation of School-Based Management requires that the Headmaster qualification according to Barry A. Yuul should have three main managerial skills, namely: technical skills, interpersonal skills and conceptual skills. Headmaster is required to provide quality education for all levels of society. The success of School-Based Management, measured from the educational process at schools, and improving the quality of outputs and outcomes perceived by graduates and the community at large.

This research uses descriptive analytical method with qualitative approach. Data were collected through documentation techniques, interviews and participant observation. Respondents in this study were the Headmaster, Vice Headmaster, the administration staff, the teachers and school committee. Data analysis was performed on an ongoing basis, namely data collection, data reduction, data display and drawing conclusions. Discussion of the results of data analysis be descriptive qualitative.

The conclusion of this research are: 1) Implementation of School-Based Management in The PublicIslamic High School Rajagaluh already running but have not succeeded in improving the quality of education. 2) The role of Headmaster more intensively on managerial activities. As manager of the Headmaster activities of planning, coordination, direction and control and evaluation. 3) Factors inhibiting the implementation of School Based Management, among others, lack of socialization, lack of understanding of Human Resource Management School-based, non-transparent financial administration and public participation or guardians of students in the implementation of education is still minimum. The factors supporting the implementation of School Based Management is the authority / autonomy of the government, the socialization of improving the quality of education from the government, the education budget assistance from the government and parents, the willingness of societies of school to move forward together, and participation of ready actively .



المخلص

اريفين، جيل 505910065 القيادة الرئيسية في تنفيذ الإدارة المستندة إلى إلى الجهود نوعية تحسين التعليم في المدرسة العاليه الحكوميه

المدرسة العاليه الحكوميه رجاغلوه منطقة مجالنك هي واحدة من المدارس التي تسعى لتنفيذ الإدارة المستندة إلى المدرسة (MBS). أي الرئيسي الذي قاد في المدرسة العاليه الحكوميه رجاغلوه تحاول اتخاذ هذه السياسة ، ولكن لم تكشف نتائج هامة من حيث جودة التعليم لانطباع بأن تنفيذ إدارة المدرسة على غير الناجحة.

الرئيسية لتنفيذ الإدارة المستندة إلى المدرسة على ذلك.

كان الغرض من هذه الدراسة إلى تحديد ووصف تنفيذ إدارة المدارس وبناء الدور الرئيسي في تنفيذ الإدارة المدرسية وبناء في رجاغلوه مذ . وعلاوة على ذلك هذه الدراسة تهدف إلى تحديد العوامل التي أعاققت تنفيذ ودعم إدارة المدرسة وبناء في المدرسة العاليه الحكوميه رجاغلوه منطقة مجالنك.

تنفيذ الإدارة المستندة إلى المدرسة يتطلب مؤهلات الرئيسية وفقا لباري أ يول ينبغي ثلاثة المهارات الإدارية الرئيسية ، وهي : المهارات التقنية والمهارات الشخصية والمهارات المفاهيمية . الرئيس مطلوب لتوفير التعليم الجيد لجميع مستويات المجتمع . المدرسة ، تقاس من العملية التعليمية في المدارس ، وتحسين نوعية المخرجات والنتائج التي تتصورها الخريجين والمجتمع ككل .

أجري البحث باستخدام أساليب تحليلية وصفية مع نهج نوعي لدراسة الظواهر مثلالتها في المدرسة العاليه الحكوميه رجاغلوه باستخدام تقنيات جمع البيانات وثائق ومقابلات وملاحظات المشاركين. كان المشاركون في هذه الدراسة مدير المدرسة، نائب مدير الم والإدارة ، و المعلمين . تم إجراء تحليل البيانات على أساس مستمر ، وهي جمع البيانات ، والحد من البيانات ، وعرض البيانات واستخلاص النتائج. تم إجراء تحليل البيانات النوعية مع الاستقرائي.

الاستنتاج من هذه الدراسة هي : (1) تنفيذ الإدارة المستندة إلى المدرسة في شؤون المدرسة العاليه الحكوميه رجاغلوه تم تشغيل بما فيه لكنها لم تكن ناجحة في مجال تحسين نوعية التعليم. (2) دور رئيس المدرسة بشكل مكثف على الأنشطة الإدارية. كمدير للأنشطة الرئيسية للتخطيط والتوجيه والتنسيق والمراقبة والتقييم. (3) العوامل التي أعاققت تنفيذ إدارة دارس وبناء في الشؤون مثلالتها، من بين أمور أخرى ، ونقص الموارد ، والتنشئة الاجتماعية الإنسان أن هناك أقل من فهم إدارة المدارس القائمة ، والإدارة المالية ليست شفافة ومشاركة الجمهور أو أولياء الطلاب في تنفيذ التعليم لا تزال ضئيلة. عوامل دعم تنفيذ إدارة المدرسة استنادا هي السلطة / الحكم الذاتي من الحكومة إلى المدارس ، والتنشئة الاجتماعية لتحسين نوعية التعليم من الحكومة ، والمساعدة ميزانية التعليم من الحكومة و أولياء الطلاب مواطني



KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbil'alamin, segala puji bagi Allah Tuhan semesta alam yang telah memberikan pertolongan kepada penulis, sehingga tesis ini dapat selesai tepat pada waktunya. Solawat beserta salam semoga selalu tercurah kepada Kangjeng Nabi Muhammad Shollallahu 'alaihi wasallam, kepada keluarganya, para sahabatnya dan para pengikutnya yang setia sampai akhir zaman.

Keterbatasan kemampuan daya nalar dan tumpulnya pisau analisa yang dimiliki penulis, merupakan salah satu alasan dari sekian banyak penyebab yang mengakibatkan Tesis ini jauh dari predikat sempurna. Sehingga disana-sini terdapat beberapa kekurangan atau pun kesalahan. Penulisan tesis ini dimaksudkan hanya untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Master Pendidikan Islam (M.Pd.I) pada Program Pascasarjana IAIN Syekh Nurjati Cirebon. Kepada pembaca yang budiman dan para pencinta ilmu pengetahuan diharapkan memberikan saran, kritikan dan masukan kepada penulis untuk kesempurnaan penulisan berikutnya.

Dengan selesainya penulisan Tesis ini penulis menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. DR. H. Maksun Mukhtar, M.A. Selaku Rektor IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Prof. DR. H. Jamali Sahrodi, M.Ag. Selaku Direktur Pascasarjana IAIN Syekh Nurjati Cirebon yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti studi di Pascasarjana.
3. Prof. DR.H. Syuaeb Kurdie, M.Pd. Sebagai Dosen Pembing I dan DR. H. Ahmad Asmuni, M.A. Sebagai Dosen Pembimbing II dengan tekun dan penuh kesabaran telah memberikan bimbingan serta motivasi kepada penulis.
4. Para Guru Besar dan Para Dosen Pascasarjana IAIN Syekh Nurjati Cirebon yang telah memberikan ilmu pengetahuannya sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan di Pascasarjana IAIN Syekh Nurjati Cirebon.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seizin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

© Hak Cipta Milik Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon
Hak Cipta Diilindungi Undang-Undang

5. Dra. Adah Sa'adah, selaku Kepala Perpustakaan Pascasarjana IAIN Syekh Nurjati Cirebon yang telah memberikan pelayanan yang baik kepada penulis selama mengadakan studi kepustakaan sehingga penulisan tesis ini selesai.
6. Drs. Makmun, M.Pd, selaku kepala MAN Rajagaluh Kabupaten Majalengka yang telah berkenan memberikan ijin kepada penulis untuk mengadakan penelitian di sekolah yang dipimpinnya, guna memperoleh data yang diperlukan sebagai bahan penulisan tesis ini.
7. Semua pihak yang terlibat dalam penulisan Tesis ini dengan tidak bermaksud mengurangi rasa hormat penulis tidak dapat menyebutkan satu persatu, terutama istri: Erni Suherni, Anak-anakku: M. Khozin Firdaus, Fatayati Fajrin, Nurfillaeli, Si kembar Zidan Fahman dan Zidni Ilman, Robi Irhamni dan si bungsu Najiullah, serta adikku Ahmad Nawawi S.Pd.I yang telah mendukung dalam upaya menyelesaikan penulisan Tesis ini.

Hanya kepada Allah penulis mengharap semoga memberikan balasan kebaikan kepada semua pihak yang telah disebut di atas, amin.

Leuwimunding, 30 Desember 2011
Penulis,

ARIPIN
NIM 505910065



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seizin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PERSETUJUAN	i
PERNYATAAN KEASLIAN	ii
NOTA DINAS	iii
NOTA DINAS.....	iv
PENGESAHAN	v
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
<i>المخلص</i>	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
BAB I	
PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah dan Batasan Masalah	7
C. Rumusan Masalah	8
D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	9
E. Tinjauan Pustaka dan Kerangka Pemikiran	10
F. Sistematika Pembahasan	17



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seizin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

BAB II

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DAN MUTU PENDIDIKAN

A. Kepemimpinan Kepala Sekolah	19
B. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah	66
C. Komponen Manajemen Berbasis Sekolah	69
D. Indikator Keberhasilan Manajemen Berbasis Sekolah	87
E. Faktor Pendukung Keberhasilan Implementasi MBS	93
F. Konsep Peningkatan Mutu Pendidikan	98
G. Langkah-langkah Peningkatan Mutu Pendidikan	105

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Tujuan Penelitian	110
B. Tempat dan Waktu Penelitian	110
C. Metode Penelitian	110
D. Instrumen Penelitian	113
E. Teknik Pengumpulan Data	115
F. Analisa Data	116



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seizin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

BAB IV

IMPLEMENTASI MBS DAN PERAN KEPALA MADARASAH ALIYAH NEGERI RAJAGALUH

A. Propil MA Negeri Rajagaluh	123
B. Implementasi MBS di MA Negeri Rajagaluh	133
C. Pearan Kepala MA Negeri Rajagaluh	151
D. Pengelolaan Sarana dan Potensi Madrasah dengan Melibatkan Partisipasi Masyarakat melalui Wadah Majelis Madrasah	181
E. Upaya Kepala Sekolah dalam Memberikan Layanan Mutu Pendidikan Bagi Masyarakat	188
F. Faktor-Faktor Pendukung Implementasi MBS di MAN Rajagaluh.....	194
G. Faktor-Faktor Penghambat Implementasi MBS di MAN Rajagaluh	197

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	200
B. Saran-Saran	202

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengemukakan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seizin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

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

Eksistensi sekolah-sekolah negeri memiliki kemungkinan lebih besar untuk tumbuh suburnya sistem sentralisasi pendidikan. Dengan demikian lembaga-lembaga pendidikan yang ada, akan bersaing secara kualitatif dan kuantitatif. Namun demikian, bukan berarti pemerintah lepas tanggung jawab terhadap pendidikan, akan tetapi tetap bertanggung jawab sebagai fasilitator, mediator, monitor, dan yang terpenting adalah sebagai penyandang dana pendidikan, sebagaimana yang telah diamanatkan dalam UUD 1945.

Selama masa rezim orde baru, sistem sentralisasi pendidikan telah menyebabkan pendidikan tidak terfokus pada tujuan utamanya, yakni mencerdaskan kehidupan bangsa. Pada masa itu, pendidikan sering dijadikan sebagai alat untuk melanggengkan kekuasaan. Disamping itu banyak terjadi



permasalahan-permasalahan di lapangan, misalnya tidak meratanya mutu pendidikan antara daerah atau propinsi yang satu dengan yang lainnya, berpusatnya pendidikan yang berkualitas di pulau Jawa. Sentralisasi juga menghilangkan daya kreativitas dan sikap inovatif dari praktisi sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan. Mereka bekerja selalu menunggu petunjuk dari atasan.

Gerakan reformasi di Indonesia secara umum menuntut penerapan prinsip demokrasi, desentralisasi, serta menjunjung tinggi hak asasi manusia dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Salah satu perubahan yang mendasar yang dirasakan dalam dunia pendidikan saat ini adalah adanya sistem manajemen desentralistik, yakni dengan lahirnya Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang pemerintahan daerah. Sekarang dikenal suatu istilah baru dalam manajemen pendidikan, yakni manajemen berbasis sekolah. Manajemen berbasis sekolah (MBS) muncul sebagai salah satu solusi terhadap buruknya mutu pendidikan nasional. Eksistensi MBS membuat peran kepala sekolah sangat penting dalam mengembangkan dan memajukan lembaga pendidikan, tenaga kependidikan, dan outputnya.

Berdasarkan kebutuhan pengembangan sekolah yang dikehendaki dalam penerapan otonomi pendidikan, maka diperlukan Kepala Sekolah yang memiliki keterampilan tertentu agar mampu melaksanakan berbagai pekerjaan atau tugas yang dibebankan kepadanya.

Kepala Sekolah/Madrasah akan menjadi faktor kunci keberhasilan penerapan otonomi pendidikan dan menjadi komponen yang paling berperan



dalam meningkatkan kualitas pendidikan, karena ia yang akan menentukan kehidupan sekolah/ madrasah seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah dan menurunnya perilaku kenakalan siswa. Kepala Sekolah bertanggungjawab atas pengelolaan pendidikan di sekolah yang secara langsung berkaitan dengan proses belajar mengajar di sekolah. Kepala Sekolah/madrasah dinyatakan berhasil jika memahami keberadaan sekolah/ madrasah sebagai organisasi yang kompleks, serta mampu melaksanakan peranannya sebagai seorang yang diberi tanggungjawab untuk memimpin sekolah/madrasah, Kepala Sekolah/madrasah harus mengetahui tugas yang akan menentukan warna penyelenggaraan desentralisasi pendidikan yang akan dipimpin.

Djam'an Satori menjelaskan berbagai tugas pokok Kepala Sekolah sebagai berikut : mengusahakan terwujudnya pengalaman belajar yang bermutu bagi peserta didik dan menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran bagi peserta didiknya dan harus mampu menyediakan dan melayani serta mewujudkan pembelajaran yang bermutu kepada seluruh peserta didik sehingga diharapkan dapat menghasilkan lulusan yang bermutu, selanjutnya peningkatan kualitas pendidikan harus dibarengi dengan upaya peningkatan keterampilan Kepala Sekolah dalam pengelolaan sekolah yang efektif dengan ditandai memenuhi indikator: (1) Layanan belajar bagi siswa (2) Pengelolaan dan layanan siswa (3) Sarana dan prasarana sekolah (4) Program dan pembiayaan (5) Partisipasi masyarakat (6) Budaya sekolah.¹

¹ Djam'an Satori. *Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah*. (Bandung : Naskah Akademik, 1999), hal. 1 - 2.



Pada sisi lain Made Pidarta, mengetengahkan tiga macam keterampilan yang harus dimiliki Manager Pendidikan yaitu (1) Keterampilan konseptual, untuk memahami dan mengoperasikan organisasi (2) Keterampilan bekerja sama, motivasi dan memimpin (3) Keterampilan teknik untuk menyelesaikan tugas.²

Dengan demikian kunci utama keberhasilan dari pemberlakuan otonomi pendidikan, berada pada kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah yang mampu menjalankan tugasnya untuk memenuhi kepuasan *stakeholder* pendidikan. Kepuasan tersebut akan tercipta manakala Kepala Sekolah/Madrasah mampu meningkatkan mutu pendidikan di sekolah yang dipimpinnya. Keberhasilan dari implementasi Manajemen Berbasis Sekolah banyak bergantung pada kepemimpinan Kepala Sekolah, karena menjadi penanggungjawab strategis pada suatu lembaga pendidikan.

Sebagai pemimpin, Kepala Sekolah harus mampu mengarahkan seluruh staf kependidikannya untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan pembelajaran sesuai dengan tujuan Pendidikan Nasional dengan prinsip efisiensi dan keefektifan yang tinggi. Ia juga dituntut untuk mendorong timbulnya kemauan yang kuat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing, agar tingkatan mutu pendidikan yang diharapkan dapat dicapai.

² Made Pidarta. *Perencanaan Pendidikan Partisipatoris dengan Pendekatan Sistem*. (Jakarta : Rineka Cipta, 1990), hal. 74.

Peran Kepala Sekolah sebagai pemimpin pendidikan, berkewajiban untuk mengarahkan tugas-tugas yang diberikan kepada guru dan staf kependidikan lainnya berdasarkan analisis yang tepat, sehingga mereka dapat bekerja secara optimal. Kepala Sekolah, juga diharapkan mampu melakukan analisis terhadap kehidupan *informal* sekolah dan iklim atau suasana organisasi sekolah, sebab studi keberhasilan menunjukkan, bahwa Kepala Sekolah adalah orang yang menentukan fokus dan suasana sekolah.

Penerapan MBS, pada akhirnya akan bertumpu pada kualitas kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah yang mampu memacu kinerja guru, memberdayakan tenaga tata usaha, menyiapkan sarana pembelajaran dan membangun partisipasi masyarakat untuk bersama-sama mewujudkan sekolah yang bermutu dan akuntabel.

Tuntutan pengelolaan lembaga pendidikan seperti demikian tidak hanya dirasakan oleh lembaga pendidikan yang berada di bawah naungan Kementerian Pendidikan Nasional, tetapi juga oleh madrasah yang berada di bawah naungan Kementerian Agama. Madrasah sebagai sekolah umum yang bersiri khas agama Islam, dituntut memiliki layanan mutu yang sama dengan sekolah umum dengan keharusan melakukan peningkatan mutu pendidikan yang sama pula.

Melihat begitu perlunya suatu lembaga pendidikan mengatur dirinya secara mandiri dengan menggunakan manajemen berbasis sekolah, dan melihat begitu besarnya peran kepemimpinan kepala sekolah dalam menyelenggarakan pendidikan, maka penulis tertarik untuk mengadakan riset di MAN Rajagaluh dengan judul tesis ini.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkannya atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seizin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.



MA Negeri Rajagaluh adalah sebuah madrasah yang dipimpin oleh seorang kepala sekolah yang berusaha menerapkan MBS di Madrasahny. Implementasi MBS ini dipicu oleh kemauan untuk meningkatkan mutu pendidikan secara berkesinambungan. Di samping itu juga didorong oleh adanya persaingan yang cukup ketat di antara sekolah-sekolah di daerah tersebut khususnya, dan di Kabupaten Majalengka pada umumnya. Dalam rangka mempertahankan eksistensi Madrasah di hati masyarakat dan untuk peningkatan mutu pendidikan itulah maka kepala sekolah berinisiatif untuk menerapkan MBS di MAN Rajagaluh.

Menurut pengakuan kepala madrasah, implementasi MBS di madrasahny telah berjalan sejak 2005. Namun berdasarkan hasil pra riset, belum banyak warga MAN ini yang mengetahui tentang kebijakan kepala sekolah menerapkan MBS, bahkan sebagian diri mereka pun belum tahu apa itu MBS.

Pada saat penelitian ini berlangsung, warga madrasah masih mengalami berbagai kesulitan dalam menjalankan proses pendidikan. Beberapa ruang kelas tidak digunakan lagi karena kekurangan murid dan kondisinya mengkhawatirkan. Halaman sekolah yang kumuh, sampah berserakan dimana-mana, sarana air yang kurang memadai, lapangn upacara yang subur ditumbuhi rumput liar. Berdasarkan permasalahan inilah penulis tertarik untuk melakukan riset tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam implementasi MBS sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan di MAN Rajagaluh Kabupaten Majalengka.



B. Identifikasi Masalah dan Batasan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Penggunaan istilah manajemen berbasis sekolah sebenarnya sudah cukup lama, yaitu lebih dari satu dasa warsa, dari tahun 1999 sampai sekarang tahun 2011, akan tetapi dalam penerapannya di lapangan gagasan tersebut belum dapat berjalan sebagai mana mestinya. Oleh sebab itu penulis telah mengadakan studi pendahuluan untuk mengidentifikasi permasalahan di MA Negeri Rajagaluh Majalengka tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam implementasi MBS sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan di MA Negeri Rajagaluh dan hasilnya dapat diidentifikasi permasalahannya sebagai berikut:

- a. Belum maksimalnya peran Kepala Sekolah dalam penerapan MBS melalui pola kepemimpinan yang terbuka dan demokratis.
- b. MBS masih dianggap hal baru dalam penerapannya oleh pengelola sekolah, baik oleh kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan dan Majelis Madrasah.
- c. Rendahnya pemahaman kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan dan Majelis Madrasah tentang MBS.
- d. Lemahnya fungsi pengawasan dan evaluasi kepala sekolah dalam mengelola penyelengaran pendidikan.

Permasalahah-permasalahan tersebut di atas menimbulkan kurang efektifnya penerapan MBS di MA Negeri Rajagaluh Majalengka. Hal inilah yang perlu diteliti lebih mendalam, apakah benar terjadi demikian atau



tidak. Selanjutnya untuk mengetahui sejauh mana penerapan MBS dalam meningkatkan mutu pendidikan di MA Negeri Rajagaluh apakah sudah berjalan efektif atau tidak, karena penerapan MBS yang berkualitas erat hubungannya dengan fungsi manajemen itu sendiri.

2. Batasan Masalah

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam penerapannya secara internal akan ditentukan oleh integritas Kepala Sekolah, kompetensi guru, kemampuan tenaga administrasi, kinerja Komite Sekolah, dukungan sarana pembelajaran, dan kemampuan keuangan. Secara eksternal MBS banyak dipengaruhi oleh partisipasi masyarakat, kemampuan dan kondisi daerah, tingkat ekonomi masyarakat.

Mengingat banyaknya permasalahan yang dapat mempengaruhi penerapan MBS dan luasnya masalah kepemimpinan, maka penelitian ini dibatasi pada segi peran manajerial kepala sekola dalam manajemen personalia, manajemen sarana prasarana pembelajaran, dan manajemen keuangan yang ada di Madrasah Aliyah Negeri Rajagaluh

C. Rumusan Masalah

Adapun yang menjadi rumusan masalah dalam tesis ini adalah:

1. Bagaimana implementasi MBS di Madrasah Aliyah Negeri Rajagaluh?
2. Bagaimana peran kepemimpinan kepala MAN dalam implementasi MBS di Madrasah Aliyah Negeri Rajagaluh?
3. Apa saja faktor-faktor yang menjadi penghambat dan pendukung peran kepala MAN Rajagaluh dalam implementasi MBS?

D. Tujuan Penelitian dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Penelitian dalam tesis ini bertujuan untuk:

- 1) Mendeskripsikan implementasi MBS di MAN Rajagaluh
- 2) Mendeskripsikan peran kepemimpinan kepala sekolah dalam implementasi MBS di Madrasah Aliyah Negeri Rajagaluh.
- 3) Menggambarkan faktor-faktor yang menjadi penghambat dan pendukung pelaksanaan MBS di Madrasah Aliyah Negeri Rajagaluh.

2. Kegunaan Penelitian

Adapun nilai kegunaan dari penelitian ini adalah:

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





E. Tinjauan Pustaka dan Kerangka Pemikiran

1. Tjauan Pustaka

Ada beberapa hasil penelitian yang relevan dengan judul penelitian tesis ini, yaitu antara lain Yahya Nikmad Nobisa (2010), meneliti tentang “Dampak Manajemen Kepemimpinan Sekolah terhadap Mutu dan Citra Pendidikan di SMU Muhammadiyah Kupang”. Penelitian ini untuk membuktikan dampak pergantian manajemen kepemimpinan sekolah terhadap mutu dan citra pendidikan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, pengumpulan data dilakukan melalui teknik observasi, wawancara, studi dokumentasi dan kepustakaan. Hasil penelitian kualitatif menemukan kesimpulan bahwa manajemen yang dilaksanakan oleh pimpinan SMU Muhammadiyah belum maksimal yaitu masih 19% sehingga berdampak pada mutu dan citra pendidikan yang kurang baik.

Junaidi Nobisa (2010) menulis tentang “Dampak Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Mutu Pendidikan di MTS Swasta se Kecamatan Ciawigebang Kabupaten Kuningan”. Penelitian dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan analisis logika. Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan bagaimana kepemimpinan kepala sekolah, respon guru dan siswa terhadap kepemimpinan sekolah dan dampak kepemimpinan sekolah terhadap mutu pendidikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah MTS swasta di Ciawigebang kabupaten Kuningan dalam peningkatan mutu pendidikan



belum berjalan sebagaimana yang diharapkan. Kepala sekolah sebagai manajer pendidikan belum menjalankan unsur-unsur manajemen dengan baik, sehingga menyebabkan mutu pendidikan menjadi rendah.

Nurhayati (2010), meneliti tentang “Koelasi antara Kepemimpinan Kepala Madrasah Profesionalitas Guru dan Hasil Belajar Siswa dengan Peran Serta Masyarakat (Studi kasus di MTsN Ciledug Kabupaten Cirebon)”. Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Hasil analisis dan pengujian hipotesis penelitian ini menunjukkan, bahwa secara bersamaan, kepemimpinan kepala madrasah, fropesionalisme guru dan hasil belajar siswa, mempunyai korelasi positif sangat kuat dengan peran serta masyarakat. Hal ini berarti bahwa semakin kuat tingkat kepemimpinan kepala madrasah, profesionalisme guru dan hasil belajar siswa maka semakin kuat pula peran serta masyarakat.

Saefullah (2010), “Dampak Manajemen Kepala Sekolah terhadap Disiplin dan Kinerja Guru di MTs As-Syifa Wal’ain Bondan Sukagumiwang”. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang lebih menekankan pada paradigma konstruktiviti. Dalam penelitian ini diperoleh kesimpulan, bahwa manajemen kepala sekolah berdampak terhadap kedisiplinan dan kinerja guru, sosok kepala sekolah dalam memenej sekolah sangat diperlukan demi untuk memajukan sekolahnya.

Ru’yati Sastra (2010) menulis tentang “Hubungan Manajemen Kepala Sekolah dengan Proses Belajar Mengajar dan Kualitas Pendidikan



di MTsN Cirebon I Kota Cirebon”. Penelitian kuantitatif ini menyimpulkan, bahwa terdapat hubungan yang signifikan (0,51) antara manajemen kepala sekolah dengan peningkatan proses belajar mengajar dan kualitas pendidikan. Sehingga dapat dikatakan, semakin baik manajemen kepala sekolah kemungkinan semakin baik pula proses belajar mengajar dan kualitas pendidikan, begitu pula sebaliknya.

Aas Nurhidayah (2010), menulis tesis tentang “Hubungan antara Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah dan Partisipasi Masyarakat dengan Pembinaan Kesiswaan di MAN Rajagaluh Kabupaten Majalengka”. Penelitian ini menggunakan metode survey deskriptif dan eksplanatori. Hasil penelitian menyimpulkan, bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) dan partisipasi orang tua secara bersama sama dengan pembinaan kesiswaan. Artinya pembinaan kesiswaan yang dilaksanakan terkait dengan penerapan manajemen berbasis sekolah dan partisipasi masyarakat/Orang tua. Semakin tinggi penerapan manajemen berbasis sekolah dan partisipasi masyarakat, maka kemungkinan akan semakin baik pembinaan kesiswaan yang dilaksanakan.

Mochamad Sukron Amin (2011), meneliti tentang “Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Meningkatkan Efektifitas Pembelajaran PAI di SMK Ponpes Cadangpinggan Indramayu”, dalam kesimpulannya mengatakan, bahwa dengan penerapan MBS proses

pembelajaran PAI dan Administrasi sekolah dapat berjalan dengan baik. serta dapat mendukung dalam kegiatan islami di Sekolah.

Hasil penelitian yang akan disajikan dalam tesis ini (Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Implementasi MBS Sebagai Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di MAN Rajagaluh) memiliki perbedaan penekanan dan ruang lingkup dengan semua hasil penelitian tersebut di atas, meskipun ada beberapa persamaan. Tesis ini akan mempelajari, memahami dan mendeskripsikan tentang peran managerial kepala sekolah dalam implementasi MBS di MA Negeri Rajagaluh. Sebagaimana diketahui bahwa dalam dunia pendidikan peran kepala sekolah sangat banyak (multiperan), ada peran sebagai manager, leader, educator, fasilitator dan lain-lain. Karena kepala sekolah memiliki peran yang banyak, maka tesis ini difokuskan untuk mengetahui dan mendeskripsikan bagaimana kepala MA Negeri Rajagaluh melaksanakan perannya sebagai manager dalam implementasi MBS sehingga MAN ini mampu bersaing dengan sekolah yang lainnya, serta mampu memberi kepuasan terhadap semua pelanggan baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal.

2. Kerangka Pemikiran

Sekolah merupakan suatu instansi penyelenggaraan pendidikan, tujuannya adalah tercapainya proses dan *output* (keluaran) yang dihasilkan bertumpu pada nilai-nilai dan transformasi kependidikan. Oleh sebab itu,



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan AIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkannya atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seizin Perpustakaan AIN Syekh Nurjati Cirebon.



dalam penyelenggaraannya diperlukan suatu kondisi yang bernuansa kependidikan, termasuk dalam pengelolaan.

Pengelolaan sekolah sangat kompleks dan khas, kompleks berkaitan dengan keterlibatan personal maupun kelompok, baik secara internal dan maupun eksternal. Adapun khas, yakni tujuan yang ingin dicapai berkenaan dengan tuntutan kebutuhan terhadap pendidikan. Untuk itu diperlukan manajerial sekolah yang dinamis selaras dengan perkembangan tuntutan masyarakat secara umum.

Salah satu komponen strategis dalam manajemen sekolah adalah kepala sekolah. Dalam struktur organisasi sekolah negeri, kepala sekolah merupakan jabatan formal. Dalam rangka mencapai tujuan sekolah, maka kepala sekolah harus memenuhi kriteria kepemimpinan pendidikan.

Menghadapi kompleksitas pada jalur sekolah, diperlukan personal yang mempunyai kemampuan untuk meminimalkan kompleksitas masalah. Salah satu komponen personal yang menjadi tumpuan sekolah adalah kepala sekolah. Kepala sekolah dituntut mempunyai kemampuan, a) memandang bahwa sumber daya yang ada guna menyediakan dorongan memadai bagi guru-guru, b) mencurahkan banyak waktu untuk pengolahan dan koordinasi proses belajar mengajar, c) berkomunikasi secara teratur dengan staf, orang tua, siswa dan anggota masyarakat sekitarnya.³

³ Abdul Tolib, *Strategi Implementasi Kebijakan MPMBS Dengan Pendekatan MMT*, (Bandung: Dewa Ruci, 2009), hal. 34-35.

Pengelolaan sekolah pada dasarnya, proses manajemen yang dilakukan secara sistematis, terencana dan berkesinambungan. Secara umum proses tersebut, berkenaan dengan pembangunan sekolah, keuangan sekolah, personal sekolah, fasilitas dan proses belajar mengajar. Keseluruhan aspek itu, hakikatnya sangat ditentukan oleh karakteristik kemampuan kepemimpinan, komunikasi internal dan eksternal dalam mencapai tujuan sekolah.

Kepemimpinan sekolah merupakan inti dari manajemen sekolah, karena kepemimpinan merupakan motor penggerak dari semua sumber-sumber dan alat-alat (*resources*) yang tersedia bagi suatu organisasi. Tugas dasar pemimpin adalah membentuk dan memelihara lingkungan dimana manusia bekerja sama dalam suatu kelompok yang terorganisir dengan baik, menyelesaikan tugas mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Keberhasilan pengelolaan sekolah sangat berharap dan bertumpu pada kemampuan kepala sekolahnya. Kepala sekolah dapat dikatakan mampu memimpin manakala dia dapat mengerakkan seluruh komponen kependidikan di sekolah yang dipimpinnya guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan tersebut tiada lain adalah terselenggaranya suatu proses pendidikan guna menghasilkan output yang bermutu.

Kepala sekolah diharuskan untuk menempuh cara peningkatan mutu pendidikan sesuai dengan perkembangan tuntutan pelanggan pendidikan. Strategi peningkatan mutu pendidikan yang ditawarkan



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seizin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

pemerintah adalah dengan menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

Manajemen Berbasis Sekolah merupakan satu bentuk agenda reformasi pendidikan di Indonesia yang menjadi sebuah kebutuhan untuk memberdayakan peranan sekolah dan masyarakat dalam mendukung pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

Secara esensial Manajemen Berbasis Sekolah menawarkan diskursus ketika sekolah tampil secara relatif otonom, dengan tidak mereduksi peran pemerintah, terutama dalam bidang pendanaan Hal tersebut tentunya akan berakibat pada mutu pendidikan. Apabila mutu pendidikan hendak diperbaiki, maka perlu ada pimpinan (kepala sekolah) dari para profesional pendidikan.

Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah memerlukan kualifikasi Kepala Sekolah yang menurut Bary A. Yuul harus memiliki tiga keterampilan manajerial utama, yaitu : 1) Keterampilan teknik 2) Keterampilan antar pribadi (*interpersonal skill*) dan 3) Keterampilan konseptual.⁴ Sehingga pada akhirnya semuanya diarahkan pada kemampuan Kepala Sekolah/Madrasah dituntut untuk mampu memberikan layanan pendidikan yang bermutu bagi seluruh lapisan masyarakat. Keberhasilan desentralisasi pendidikan yang menjadi semangat MBS, pada akhirnya diukur dari terjadinya proses pendidikan di

⁴ Bary A. Yuul. *Kepemimpinan dan Motivasi*. (Jakarta : Ghalia, 1994), hal. 230.





sekolah, serta peningkatan mutu *output* dan *outcome* yang dirasakan oleh lulusan dan masyarakat pada umumnya.

Dengan demikian maka dapat ditemukan benang merah antara kepemimpinan kepala sekolah, penerapan MBS dengan peningkatan mutu pendidikan. Kepala sekolah yang mempunyai karakteristik kepemimpinan yang kuat, akan dapat menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) secara efektif. Penerapan MBS yang efektif oleh kepala sekolah, akan dapat meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah yang dipimpinnya.

F. Sistematika Pembahasan

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

Bab ke I Pendahuluan, pada bab ini membahas beberapa poin besar tentang tesis ini. Pertama membahas latar belakang masalah yang berisi gambaran tentang otonomi sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, manajemen berbasis sekolah dan kemauan MA Negeri Rajagaluh untuk mengimplementasikan MBS. Kedua, memuat identifikasi masalah dan batasan masalah, ketiga rumusan masalah penelitian terdiri dari tiga pertanyaan yang harus dicarikan jawabannya melalui penelitian di lapangan. Keempat, menjelaskan tujuan dan kegunaan penelitian. Kelima, adalah tinjauan pustaka dan kerangka pemikiran. Tinjauan putaka memaparkan beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh peneliti lain yang dalam pembahsannya mengandung kemiripan dengan tema sentral tesis ini. Sedangkan kerangka pemikiran menegaskan kerangka konseptual yang digunakan penulis dalam

mengungkap konsep-konsep ilmu pengetahuan yang terkait dengan masalah penelitian. Keenam adalah sistematika pembahasan yang mendeskripsikan tata urutan pemikiran, kerja dan penulisan tesis.

Bab II Landasan Teori, bab ini membahas panjang lebar tentang kepemimpinan kepala sekolah dan MBS kaitannya dengan peningkatan mutu pendidikan.

Bab III metodologi penelitian, menjelaskan secara detail jenis penelitian yang akan dilakukan, penentuan beberapa responden dan teknik pengumpulan data untuk memperoleh data dari lapangan. Selain itu bagian ini juga berisi tentang teori analisis data yang akan digunakan untuk menganalisa semua data yang diperoleh untuk selanjutnya disajikan sebagai hasil penelitian dan ditarik suatu kesimpulan penelitian.

Bab IV berisi temuan penelitian dan pembahasan yang menjelaskan tentang bagaimana Kepala MA Negeri Rajagaluh menerapkan manajemen berbasis sekolah (MBS), mulai dari sosialisasi MBS, identifikasi tantangan nyata, penyusunan visi dan misi serta tujuan madrasah, melakukan analisis SWOT, menyusun rencana dan program peningkatan mutu dan melaksanakan program peningkatan mutu. Beberapa peran yang dijalankan oleh kepala MAN Rajagaluh. Faktor-faktor penghambat dan pendukung implementasi MBS.

Bab ke V Kesimpulan dan Saran, bab ini menyajikan ringkasan tentang hasil penelitian dan pembahasan yang ada pada bab sebelumnya. Dalam bab terakhir ini jug memuat saran, implikasi dan rekomendasi dari hasil penelitian sehingga diharapkan dapat dilakukan kegiatan tindak lanjut terhadap tesis ini.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seijin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkannya atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seizin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Azis Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, Alfabeta, Bandung, 2008
- Abdul Tolib, *Strategi Implementasi Kebijakan MPBS dengan pendekatan MMT*, Bandung, Dewa Ruci, 2009
- Ace Suryadi. *Dewan Pendidikan Sekolah, Mewujudkan Sekolah-Sekolah yang Mandiri dan Otonom*. Jakarta : Depdiknas, 2003
- Ahmad Tafsir. *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam*. Bandung : Remaja Rosda karya, 2004
- Dadi Permadi. *Kepemimpinan Mandiri (Profesional Kepala Sekolah) Kiat Memimpin yang mengembangkan partisipasi*. Bandung : PT Sarana Panca Karya, 1998
- Depag RI..*Perencanaan Pendidikan Menuju Madrasah Mandiri*, Jakarta : Balitbang, 2001
- Djam'an Satori. *Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah*. Bandung, Naskah, Akademik, 1999.
- Eman Suparman. *Manajemen Pendidikan Masa Depan*, 2001, WWW.Depdiknas.Go.Id.
- E. Mulyasa, *Manajemen berbasis Sekolah*, Jakarta:Rosda 2004, cet ke.7
- Eti Rochaeti, dkk, *sist. Informasi Manaj. Pend*. Bumi aksara: 2005, cet 1
- Bary A. Yuul. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta : Ghalia, 1994
- Fasli Djalal dan Dedi Supriadi (Editor). *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Jakarta : Depdiknas-Bappenas-Adi Cipta Karyanusa, 2001
- George R Terry. *Principles Mangement*. Richard D Irwin, Inc Hoewood, Illinois: 1997
- Hendrik Isu. *Unsur Kreativitas dalam Supervisi Pengajaran dan Pengembangan Situasi Belajar Mengajar (Tesis PPS IKIP Bandung)*. 1989
- Herberty Klanmeire. *Educational Psychology*. New York : Harper and Row Publisher, 1951.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumunkan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seizin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

John H Jenger & Josep H. Polkman. *The Hand Book For Leade. 24 Point Penting Sekitar Kepemimpinan yang Luar Biasa*, alih bahasa, Paul Alfried Rajoe, PT. Buana Ilmu Populer Kelompok Gramedia, 2004.

Jhon M. Echol, *Kamus Inggris Indonesia*, Jakarta: PT. Gramedia, 1996

Kamisa, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, Surabaya: Kartika, 1997

Khaerudin Kurniawan. *Pola Manajemen*. Jakarta : Jaya Sakti, 1990

Fredy Rangkuti, *analisis SWOT Teknik membedah kasus bisnis berorientasi konsep perencanaan strategi untuk menghadapi abad 21*, Jakarta: PT. Gramedia utama, 2002

Lawrance R. Jauch dan William F. Glueck. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, Erlangga, Jakarta, 1988

Lexy J. Meolong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi Bandung, PT. Remaja Rosdakarya, 2004

Made Pidarta. *Perencanaan Pendidikan Partisipatoris dengan Pendekatan Sistem*. Jakarta : Rineka Cipta, 1990.

Membina Mutu Pendidikan, (www.Kompas.Com), 3 Februari 2005

Muhammad Uzer Usman. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung : Remaja Rosdakarya, 2001

Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung : Remaja Rosdakarya, 2005

Nanang Fattah. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah*. Bandung : Pustaka Bani Quraisy, 2004

Nurhattati, *Kepemimpinan Madrasah mandiri*, Pusat Penelitian dan Pengembangan Pendidikan Agama dan keagamaan, Jakarta, 2001.

Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta, PT. Grasindo, 2005, Cet. Ke 2,

Oteng Sutisna. *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis dan Praktek Profesional*. Bandung : Angkasa, 1993

Pakry Gaffar. *Perencanaan Pendidikan-Teori dan Metodologi*. Jakarta: Depdikbud, 1987



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengemukakan atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seizin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang
© Hak Cipta Milik Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon

Sanafiah Faisal, *Penelitian Kualitatif, Dasar-dasar dan Aplikasi*, Malang, YA3, 1990

Sillahi, Bennet, *Corporate Culture & Performance (Budaya perusahaan dan penilaian untuk kerja)*, Yayasan Pendidikan Al-Hamra, Jakarta, 2004

-----, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIM-LPMI Jakarta, 2000

Slamet, *Tuntutan Kualitas Unggulan pada Sekolah Menengah Kejuruan*, Jurnal Ilmiah : Kajian No.015/IV, Desember 1998.

Sokarto Indrafachrudi (dkk). *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*. Malang : Alda, 1984.

Sondang P. Siagian. *Managemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara, 1997,hal. 63.

Stephen P. Robbins. *Esential Of Organization Behavior*. Terjemahan Halida dan Dewi Sartika, Jakarta : Erlangga, 2002

Sudarwan Damin, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, Bumi Aksara, Jakarta, 2007

Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung; Alfabeta, 2006

-----, *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung, Alfabeta, 2001

Suharsimi Arikunto. *Manajemen Penelitian*. Jakarta : Rineka Cipta, 2000

Supriyono S. dan Achmad Safari. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Surabaya : SIC, 2001

Syafaruddin, *Manajemen mutu Terpadu dalam Pendidikan*, Jakarta: Grasindo

Syaiful Sugala. *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat*. Jakarta : Nimas Multina, 2004

Tilaar. *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional dalam Perspektif Abad 21*. Magelang: Tera Indonesia, 1998

Ujair Suhaimi, dkk. (Peneliti). *Analisis Biaya Pendidikan*. Badan Pusat Statistik, Jakarta: 2000

Vaitzal Rivai. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2003



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar dari Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
2. Dilarang mengumumkannya atau memperbanyak karya ilmiah ini dalam bentuk apapun tanpa seizin Perpustakaan IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

RIWAYAT HIDUP



Nama : A R I P I N
Tempat Tgl. Lahir : Majalengka, 04-02- 1962
Alamat : Dusun Pekauman RT. 1 RW. 7
Blok Saptu Leuwimunding
Majalengka
Nama Orang Tua :
Ayah : KH. Muslim
Ibu : Hj. Masturi

Jumlah Saudara : 5 (lima) orang, Drs. Didi Maksudi, Patonah, Sujinah,
Musta'in, Ahmad Nawawi, S.Pd.I

Nama Istri : Erni Suherni

Anak : 7 (tujuh), Muhamad Khozin Firdaus, Fatayati Fajrin,
Nurfillaeli, Zidan Fahman-Zidni Iman (kembar),
Robi Irhamni, Najiullah.

Pendidikan : 1. SDN Leuwimunding I tahun 1975
2. MTS NU Sabilul Chalim Leuwimunding 1978
3. MAN Babakan Ciwaringin Cirebon 1982
4. Fakultas Ushuluddin Jurusan Aqidah Filsafat
IAIN Sunan Ampel Surabaya 1988
5. Fakultas Tarbiyah Program Akta IV IAIN
Sunan Gunng Jati Bandung 1994
6. Pascasarjana Konsentrasi Manajemen Pendidikan
Islam (MPI) IAIN Syekh Nurjati Cirebon 2012

Pekerjaan : 1. Guru Honorer di Madrasah Aliyah Nurul Iman
Leuwimunding 1988 s/d sekarang
2. Guru PNS di MAN Rajagaluh Majalengka 1990
s/d sekarang.