

## Peran Kepala Madrasah dalam Mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah

(Studi Kasus di Madrasah Aliyah Al Azhar Modung Bangkalan)

Rizkillah Adi Candra<sup>1\*</sup>, Ahmad Ali Riyadi<sup>2</sup>, Irmawan Jauhari<sup>3</sup>

Universitas Islam Tribakti, Indonesia

Email: [candraazhari8@gmail.com](mailto:candraazhari8@gmail.com), [Ahmadaliriyadi@gmail.com](mailto:Ahmadaliriyadi@gmail.com), [irmawanj@gmail.com](mailto:irmawanj@gmail.com)

\*Korespondensi Penulis: [candraazhari8@gmail.com](mailto:candraazhari8@gmail.com)

**Abstract:** *The implementation of school-based management, the madrasah head is a driving actor, determines the direction of madrasah policy, which will determine how the objectives of madrasah and education in general are realized. This study aims to: (1) To find out the planning process of madrasah principals in the implementation of MBS at Madrasah Aliyah Al Azhar Modung Bangkalan, (2) To find out the role of madrasah principals as educators in school-based management at Madrasah Aliyah Al Azhar Modung Bangkalan, (3) To find out the role of madrasah principals as supervisors in school-based management at Madrasah Aliyah Al Azhar Modung Bangkalan. This type of research includes field research, using qualitative methods using a descriptive approach. While collecting data through interviews, observation and documentation. The research findings show that: (1) The Planning Process for the Implementation of Madrasah Based Management of Madrasah Aliyah Al Azhar Modung Bangkalan runs quite well and is carried out by involving the committee (student guardians, community leaders and donors) and all other madrasah components. (2) The head of Madrasah Aliyah Al Azhar Modung Bangkalan in implementing MBS as an educator must have the ability to guide teachers, non-teaching staff, students, develop educational staff, science and technology and provide teaching examples. (3) The head of Madrasah Aliyah Al Azhar Modung Bangkalan in implementing MBS as a supervisor must provide guidance, assistance, supervision, assessment on the technical implementation and development of education, teaching, program improvement, teaching activities. And must have the ability to compile, implement clinical, non-clinical, extra-curricular supervision programs.*

**Keywords:** *Role of Madrasah Principal, Implementation of MBS.*

**Abstrak:** Penerapan manajemen berbasis sekolah, kepala madrasah merupakan aktor penggerak, penentu arah kebijakan madrasah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan madrasah dan pendidikan pada umumnya terealisasi. Penelitian ini bertujuan: (1) Mengetahui proses perencanaan kepala madrasah dalam penerapan MBS di Madrasah Aliyah Al Azhar Modung Bangkalan, (2) Mengetahui peran kepala madrasah menjadi educator dalam manajemen berbasis sekolah di Madrasah Aliyah Al Azhar Modung Bangkalan, (3) Mengetahui peran kepala madrasah menjadi supervisor dalam manajemen berbasis sekolah di Madrasah Aliyah Al Azhar Modung Bangkalan. Adapun jenis penelitian ini adalah termasuk penelitian lapangan, menggunakan metode kualitatif dengan memakai pendekatan deskriptif. Sedangkan pengumpulan datanya melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa: (1) Proses Perencanaan Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah Madrasah Aliyah Al Azhar Modung Bangkalan berjalan dengan cukup baik serta dilaksanakan dengan melibatkan pihak komite (wali murid, tokoh masyarakat dan donatur) serta seluruh komponen madrasah lainnya. (2) Kepala Madrasah Aliyah Al Azhar Modung Bangkalan dalam melaksanakan MBS sebagai educator harus memiliki kemampuan untuk membimbing guru, tenaga non guru, peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan, iptek dan memberi contoh mengajar. (3) Kepala Madrasah Aliyah Al Azhar Modung Bangkalan dalam melaksanakan MBS sebagai supervisor harus memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan, penilaian pada teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan, pengajaran, perbaikan program, kegiatan pengajaran. Dan harus mempunyai kemampuan menyusun, melaksanakan program-program supervisi klinis, non klinis, ekstra kurikuler.

**Kata Kunci:** Peran Kepala Madrasah, Penerapan MBS. Manajemen Berbasis Sekolah

### 1. LATAR BELAKANG

Pendidikan dapat dikatakan sebagai kepentingan yang utama bagi manusia sebagai langkah untuk meningkatkan taraf diri dan menaikkan kedudukannya agar bermartabat (Fatimah Dkk, 2022). Perubahan yang cukup mendasar antara lain berkaitan dengan

manajemen, yang semula sentralisasi, sekarang berubah desentralisasi. Paradigma baru manajemen pendidikan ini dalam perjalanannya disebut Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau disebut juga School Based Manajemen (SBM). Manajemen berbasis sekolah ini merupakan satu konsep yang menawarkan otonomi pada sekolah untuk menentukan kebijakan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan agar dapat mengakomodasi keinginan masyarakat setempat serta bisa menjalin kerja sama yang harmonis dengan sekolah dan pemerintah (Departemen Agama RI, 2003). Dan pendidikan yang bermutu diyakini bisa menunjang pembangunan di berbagai bidang. Oleh sebab itu, Pendidikan adalah hal yang harus memperoleh perhatian yang lebih supaya bangsa Indonesia dapat mengejar ketertinggalan dalam perkembangan ilmu Pengetahuan dan Teknologi (Fitriyana Dkk, 2022). Perubahan manajemen tersebut menuntut berbagai tenaga pendidikan sesuai peran dan fungsinya masing-masing. Dengan reformasi di atas diperlukan SDM yang berkualitas yang memiliki kemauan dan kemampuan untuk senantiasa meningkatkan kualitasnya secara terus menerus.

Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab ((Departemen Agama RI, 2003). Dalam undang-undang sisdiknas bahwa pengelolaan satuan pendidikan anak usia remaja, pendidikan dasar dan pendidikan menengah, dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah. School Based Management adalah merupakan salah satu bentuk alternatif dari program desentralisasi dalam bidang pendidikan.

Menghadapi perubahan-perubahan yang sangat mendasar tersebut, serta untuk tercapainya tujuan pendidikan nasional yang sangat kita harapkan, bukanlah pekerjaan yang mudah, namun dibutuhkan kemampuan, ketelatenan, keberanian dan kerja keras, serta dituntut adanya sosok kepemimpinan madrasah dari sosok yang idealis yang memiliki komitmen tinggi terhadap pendidikan. Mewujudkan sekolah yang berprestasi, baik kuantitas maupun kualitas terlepas dari orang-orangnya yang tergabung dalam organisasi sekolah itu, karena baik tidaknya suatu sekolah tergantung pada orang-orang yang melaksanakannya. Dengan demikian keberhasilan sekolah banyak ditentukan oleh kepala madrasah di madrasah dalam menjalankan tugasnya.

Penerapan manajemen berbasis sekolah, kepala madrasah merupakan aktor penggerak, penentu arah kebijakan madrasah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan madrasah dan pendidikan pada umumnya terealisasi. Oleh karena itu kepala madrasah dituntut untuk senantiasa meningkatkan kreativitas kerjanya. Sehingga keberhasilan pimpinan itu pada umumnya dilihat dari produktivitas dan efektifitas tugas-tugas yang dibebankan pada dirinya, dengan demikian apabila produktivitas naik dan semua tugas dilaksanakan dengan efektif, maka ia disebut sebagai pimpinan yang berhasil. Sedangkan apabila produktivitasnya menurun dan kepemimpinannya dinilai tidak efektif dalam jangka waktu tertentu, maka ia disebut sebagai pimpinan yang gagal dalam memimpin sekolah madrasah tersebut karena Kepemimpinan yang sukses mampu mengelola lembaga yang dipimpinnya, mampu mengantisipasi perubahan, mampu mengoreksi kekurangan dan kelemahan serta sanggup membawa lembaga pada tujuan yang telah ditetapkan (Kartini, 2018:156).

Konsep tentang kepemimpinan pendidikan tidak dapat lepas dari konsep kepemimpinan secara umum. Dalam pengertian ilmiah pimpinan adalah upaya mempengaruhi orang lain agar yang bersangkutan secara sadar dan rela melaksanakan kewajibannya secara baik sebagaimana ia diharapkan oleh pimpinan. Manajemen berbasis sekolah yang ditawarkan sebagai bentuk operasional desentralisasi pendidikan dalam konteks otonomi daerah akan memberikan wawasan baru terhadap sistem yang sedang berjalan selama ini. Hal ini diharapkan dapat membawa dampak terhadap peningkatan terhadap efisiensi dan efektifitas kinerja madrasah, dengan menyediakan pelayanan pendidikan yang komprehensif dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat. Di sinilah tugas madrasah untuk meningkatkan efisiensi, partisipasi dan mutu serta bertanggung jawab kepada masyarakat dan pemerintah.

Hasil studi pendahuluan tentang manajemen yang dilaksanakan di Madrasah Aliyah Al Azhar dapat diperoleh informasi yang sangat positif. Hal ini dibuktikan Madrasah Aliyah Al Azhar yang jauh dari pusat kota di Kecamatan Modung, tepatnya berada di desa serambi barat dan berdiri sejak 1962 dengan perkembangan pendidikannya yang cukup pesat sampai menjadi sebuah madrasah swasta satu-satunya yang terakreditasi A dari sekian banyak madrasah swasta di Kabupaten Bangkalan.

Dengan kenyataan ini, maka akhirnya masyarakat tidak lagi memandang sebelah mata, akan tetapi justru kepercayaan mereka semakin meningkat, terbukti masyarakat banyak yang mendaftarkan putra putrinya ke Madrasah Aliyah Al Azhar. Hal ini masyarakat sekarang ini semakin kritis dengan memilih Lembaga pendidikan, termasuk kepada lembaga pendidikan islam. Mereka akan memilih lembaga pendidikan apapun identitasnya, selama lembaga tersebut menjamin masa depan anaknya secara nyata dan lebih baik (Syarafuddin, 2016:45).

## 2. KAJIAN TEORITIS

### Peran Kepala Madrasah

Kepala madrasah sebagai penanggung jawab penuh pada lembaga pendidikan, harus mampu memainkan peranannya dalam rangka terlaksananya pendidikan. Selain itu dia dituntut mampu menyelenggarakan pendidikan di sekolah, dia juga harus mampu mengembangkan sekolah agar lebih maju dari sebelumnya, bukan sebaliknya. Dalam hal ini kepala madrasah harus mampu berperan sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, inovator* serta *motivator*.

#### 1) *Educator*

Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor: 0296/U/1996 merupakan sebuah landasan teori bahwa kepala madrasah sebagai *educator* harus memiliki kemampuan untuk membimbing guru, membimbing tenaga non guru, membimbing peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan iptek dan memberi contoh mengajar (Mulyasa, 2016:31). Untuk kepentingan tersebut, kepala madrasah harus melakukan berbagai upaya dalam meningkatkan kinerjanya sebagai pendidik. Di antara upaya-upaya yang perlu dilakukan yaitu mengadakan pembinaan-pembinaan terhadap tenaga pendidikan, baik pembinaan mental, pembinaan moral, pembinaan fisik maupun pembinaan artistik.

Pembinaan mental merupakan suatu hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak. Untuk itu kepala madrasah harus menciptakan iklim yang kondusif agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas dengan baik secara profesional dan proporsional. Dalam hal ini ia harus berusaha melengkapi sarana, prasarana dan sumber belajar agar dapat memberi kemudahan kepada para guru dalam melaksanakan tugas utamanya mengajar serta memberikan kemudahan belajar bagi peserta didik. Sedangkan pembinaan moral merupakan pembinaan terhadap hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik dan buruk mengenai sikap atau perbuatan dalam melaksanakan tugas dan kewajiban masing-masing tenaga kependidikan. Ia harus berusaha memberikan nasehat kepadanya dan kepada tenaga sekolah secara umum. Dalam pembinaan fisik kepala sekolah harus mampu memberikan dorongan agar seluruh tenaga kependidikan berperan aktif dan kreatif dalam berbagai olah raga atau kegiatan fisik yang lain.

Adapun hal yang berkaitan dengan pembinaan artistik, kepala madrasah harus memberikan kepekaan terhadap seni dan keindahan. Dalam hal ini ia harus melakukan perencanaan program karya wisata yang merupakan pengayaan dari pembelajaran yang telah dilaksanakan. Selain upaya-upaya di atas, kepala madrasah sebagai pendidik harus memberikan kesempatan pada guru, tenaga non guru dan peserta didik untuk ikut serta dalam

kegiatan peningkatan sumber daya manusia. Hal ini berguna untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, utamanya yang berkaitan dengan proses belajar mengajar. Guru dan tenaga non guru dalam meningkatkan sumber daya manusia dengan mengadakan penataran-penataran, work shop, seminar, loka karya, MGMP, KKG dan lainnya. Sedangkan peserta didik dalam meningkatkan pengetahuannya dengan cara mengikuti kegiatan ekstra kurikuler, partisipasi dalam berbagai perlombaan kesenian, olah raga, perlombaan mata pelajaran dan lainnya.

## 2) *Manager*

Banyak pakar manajemen yang mengemukakan pendapat mereka tentang pengertian manajemen. Pendapat-pendapat yang mereka kemukakan terjadi suatu perbedaan, di samping di sisi lain juga ada kesamaannya. Akan tetapi justru perbedaan itu saling memperluas dan menambah wawasan tentang arti manajemen. Terry menjelaskan "*management is performance of conceiving and achieving desired results by means of group efforts consisting of utilizing human talent and resources*". Dari pendapat ini dipahami bahwa manajemen adalah kemampuan mengarahkan dan mencapai hasil yang diinginkan dengan tujuan dari usaha-usaha manusia dan sumber daya lainnya (Syarafuddin, 2016:121).

Sejalan dengan pendapat di atas Mondy dan Premeaux mengemukakan bahwa "Management is the process of getting done through the efforts of other people." Dari sini dapat dipahami bahwa proses manajemen dilakukan para manajer dalam suatu organisasi dengan cara-cara aktifitas tertentu, mereka mempengaruhi para personel atau anggota organisasi, pegawai, karyawan atau buruh agar mereka bekerja sesuai prosedur, pembagian kerja, dan tanggung jawab yang diawasi untuk mencapai tujuan bersama.

Dari beberapa pendapat di atas, pada hakikatnya manajemen merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepala madrasah dalam melakukan perannya sebagai manager, 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.

## 3) *Administrator*

Suatu instansi, badan usaha atau lembaga pendidikan dalam menyelenggarakan organisasinya, tentu banyak aktivitas yang dilakukan. Aktivitas-aktivitas tersebut menyangkut segenap kegiatan penataan atau pengaturan untuk menjalin kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan. Kegiatan tersebut meliputi pembagian pekerjaan, mengatur orang-orang

yang akan mengerjakan, memimpin dan mengendalikan orang-orang, memerintah, meminta pertanggungjawaban, mendayagunakan fasilitas, mencari, menempatkan, mempekerjakan dan memberhentikan pegawai, mengatur keuangan, perlengkapan dan surat menyurat agar semua kegiatan dapat berjalan harmonis, efisien dan efektif. Uraian tersebut secara tidak langsung terangkum dalam aktivitas-aktivitas administrasi.

Administrasi menurut Ordway Tead dijelaskan: "*Administration is conceived as the necessary activities of these individuals (executives) in an organization who charged with ordering, forwarding and facilitating the associate efforts of group of individuals brought together to realize certain defined purposes*". Maksudnya administrasi adalah segala aktivitas individu-individu (para pejabat) dalam suatu organisasi yang berkaitan dengan tugas memerintah, memajukan dan melengkapi usaha bersama dari kelompok individu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Simon berpendapat bahwa: "*In its broadest sense, administration can be defined as the activities of group cooperating to accungplish common goals*." Dapat dijelaskan bahwa administrasi dapat didefinisikan sebagai aktivitas kelompok orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan Bersama (Soetopo Dkk, 2016:67).

#### 4) *Supervisor*

Pada hakekatnya inti program supervisi adalah untuk memperbaiki hal belajar dan mengajar. Program itu dapat berhasil bila supervisor memiliki keterampilan dan cara kerja yang efisien dalam kerjasama dengan seluruh tenaga kependidikan. Untuk memperjelas tentang supervisi, Good Carter memberi pengertian bahwa supervisi adalah usaha dari petugas-petugas madrasah dalam memimpin guru-guru dan petugas-petugas lainnya, dalam memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulir, menyeleksi pertumbuhan jabatan dan perkembangan guru-guru dan merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan-bahan pengajaran dan metode mengajar dan evaluasi pengajaran (Suhertian, 2018:97).

Sergiovani dan Starrat menyatakan bahwa: "*Supervision is a process designed to help teacher and supervisor learn more about their practice; to better able to use their knowledge ang skills to better serve parent and schools; and to make the school a more effective learning community*", Maksudnya supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di madrasah agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuan untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik dan madrasah, serta berupaya menjadikan madrasah sebagai masyarakat belajar yang lebih efektif.

### 5) *Leader*

Pemimpin atau leader mempunyai bermacam-macam pengertian. Hal ini disebabkan tinjauan para pakar dari berbagai aspek, baik secara politik, sosial maupun lainnya. Akan tetapi pendapat-pendapat mereka tidak jauh berbeda. Menurut John Gage Alile bahwa: "*leader...a guide; a conductor; a commander*", Intinya pemimpin itu ialah pemandu, penunjuk, penuntun, komandan (Kartono, 2018:48). Pemimpin dalam pengertian luas ialah seorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha atau upaya orang lain, atau melalui prestise, kekuasaan atau posisi. Dan dalam pengertian yang terbatas, pemimpin ialah seorang yang membimbing, memimpin dengan bantuan-bantuan persuasifnya, dan akseptansi atau penerimaan secara sukarela oleh para pengikutnya.

Kepala madrasah sebagai *leader* akan tergambar dari sifat-sifat kepribadiannya. Sebagaimana Ordway Tead menyatakan sepuluh sifat pemimpin yaitu (Kartono, 2017:91):

- a) Energi jasmaniah dan mental (*Physical And Nervous Energy*)
- b) Kesadaran akan tujuan dan arah (*A Sense Of Purpose And Direction*)
- c) Antusiasme (semangat, keinginan, kegembiraan yang besar)
- d) Keramahan dan kecintaan (*Friendliness And Affection*)
- e) Integritas (*Integrity*, Keutuhan, Kejujuran, Ketulusan Hati).
- f) Penguasaan teknis (*Technical Mastery*)
- g) Ketegasan dalam mengambil keputusan (*Decisiveness*)
- h) Kecerdasan (*Intelligence*)
- i) Keterampilan mengajar (*Teaching Skill*)
- j) Kepercayaan (*Faith*)

### 6) *Inovator*

Inovasi pada lembaga pendidikan madrasah sangat diperlukan dalam rangka meningkatkan kualitasnya. Suatu lembaga pendidikan madrasah akan terlaksana dengan baik dan maju, bila kepala madrasah selaku innovator mampu mencari, menentukan dan melaksanakan berbagai pembaharuan di madrasah. Ia juga memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungannya serta mampu mengembangkan model-model palajaran yang inovatif. Dengan demikian adanya gagasan baru dari kepala madrasah selaku inovator, akan meningkatkan kualitas pendidikannya di madrasah.

Hal tersebut di atas akan tercermin dari cara-cara kepala madrasah dalam melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegative integrative, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, adaptable dan fleksibel. Maksud dari konstruktif bahwa

dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus berusaha mendorong dan membina setiap tenaga kependidikan agar dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas-tugas yang diembankan kepada masing-masing tenaga kependidikan.

#### 7) *Motivator*

Model kepemimpinan pada hakekatnya menekankan seseorang pemimpin perlu memotivasi para karyawannya untuk melakukan tanggung jawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Motivasi merupakan kekuatan yang ada dalam diri seseorang yang memberi daya, memberi arah dan memelihara tingkah laku. Motivasi merupakan suatu proses psikologi yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi dalam diri seseorang. Pemberian motivasi dikatakan penting menurut Maksum karena pemimpin atau manajer itu tidak sama dengan karyawan. Seorang pemimpin atau tidak dapat melakukan pekerjaan sendirian, karena keberhasilannya amat ditentukan oleh hasil kerja yang dilakukan orang lain.

Sebagai motivator kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Menurut Mulyasa motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar.

Dalam pengaturan suasana kerja, kepala madrasah selaku motivator harus mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan para tenaga kependidikan, serta menciptakan lingkungan yang aman. Di sisi lain ia harus berusaha menanamkan disiplin kepada semua bawahannya. Melalui disiplin ini diharapkan dapat tercapai tujuan secara efektif dan efisien serta dapat meningkatkan produktifitas madrasah. Pembinaan disiplin ada beberapa strategi yang perlu diterapkan oleh kepala madrasah selaku motivator, yaitu:

- a) Konsep diri
- b) Keterampilan Berkomunikasi
- c) Konsekuensi Logis dan Alami
- d) Klasifikasi Nilai
- e) Latihan Keefektifan
- f) Analisis transaksional
- g) Terapi Realitas
- h) Disiplin yang Terintegritas
- i) Modifikasi Perilaku



## **Pembelajaran MBS**

Pembelajaran MBS merupakan paradigma baru yang merupakan satu konsep yang menawarkan otonomi pada sekolah untuk menentukan kebijakan dalam rangka meningkatkan mutu Pendidikan agar bisa mengakomodir keinginan masyarakat setempat dengan bekerjasama dengan sekolah dan pemerintah (Mulyadi, 2010:19), tapi supervisi merupakan salah satu peran kepala sekolah dalam mewujudkan MBS yang mana kepala sekolah bisa merancang secara khusus untuk membantu guru dalam mempelajari tugasnya sehari-hari di sekolah dalam memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik dan berupaya menjadi sekolah belajar yang lebih baik.

Proses pembelajaran manajemen berbasis sekolah (MBS) secara optimal perlu adanya rencana pembuatan strategi, atau komponen pembelajaran. Menurut Athur strategi pembelajaran merupakan pola kegiatan pembelajaran berurutan yang telah diterapkan dari waktu ke waktu, dan diarahkan untuk mencapai suatu hasil belajar siswa yang diinginkan. Dalam pencapaian tujuan pembelajaran yang telah dirumuskan memuat kemampuan kognitif, afektif dan psikomotorik (Trianto, 2011:129).

### 1) Ranah kognitif

Ranah kognitif adalah ranah yang mencakup kegiatan mental (otak). Segala upaya yang menyangkut aktivitas otak dalam ranah kognitif. Menurut Bloom, dalam ranah kognitif itu terdapat enam jenjang proses berfikir, mulai dari jenjang terendah sampai jenjang yang paling tinggi. Keenam jenjang tersebut adalah: Knowlodge (hafalan/pengetahuan/ingatan), comprehension (pemahaman) application (penerapan), analisis (analisis), sinthesis (sintesis), evaluation (penilaian) (Mulyadi, 2010:3). Jadi ranah inilah yang mempengaruhi sistem perkembangan otak anak.

### 2) Ranah Afektif

Ranah afektif adalah ranah yang berkenaan dengan sikap seseorang dapat diramalkan perubahannya bila seseorang telah memiliki penguasaan kognitif tingkat tinggi. Tipe hasil belajar afektif akan nampak pada murid dalam berbagai tingkah laku: perhatiannya terhadap pelajaran, motivasi belajar, disiplin, menghargai guru dan teman kelas, kebiasaan belajar dan hubungan sosial (Mulyadi, 2010:5). Dalam ranah ini bisa dikatakan sebagai ekspresi sosial siswa yaitu akhlak, budi pakerti.

### 3) Ranah Psikomotorik

Hasil belajar psikomotor dikemukakan oleh Simpson. Hasil belajar ini tampak dalam bentuk keterampilan (skill) dan kemampuan bertindak individu. Dan keterampilan ini memiliki enam tingkatan, yaitu: (1) gerakan reflek (keterampilan pada gerakan), (2) keterampilan pada

gerakan-gerakan sadar, (3) kemampuan perseptual (termasuk didalamnya membedakan visual, auditif, motrik dll), (4) kemampuan bidang fisik (kekuatan, keharmonisan), (5) gerakan-gerakan skill: mulai dari keterampilan sederhana sampai pada keterampilan yang kompleks, (6) kemampuan yang berhubungan dengan komunikasi Nondecursive (gerakan yang ekspresif dan interpretatif) (Mulyadi, 2010:9). ranah inilah yang bisa membuat bakat dan minat siswa berkembang menjadi lebih baik.

### **3. METODE PENELITIAN**

Pendekatan metode penelitian yang digunakan dalam penulisan tesis ini adalah pendekatan *deskriptif kualitatif*. *Deskriptif kualitatif* adalah penelitian yang data-datanya berupa kata-kata bukan angka-angka, data-datanya di ambil dari wawancara kepada kepala sekolah Madrasah Aliyah Al Azhar Modung Bangkalan, catatan laporan, dokumen-dokumen sekolah dan lain sebagainya (Lexy J. Moeleong, 2016:5). Pendekatan penelitian ini diarahkan pada latar individu secara utuh. Jadi, dalam hal ini tidak boleh mengisolasi individu atau organisasi kedalam *variabel* atau *hipotesis*, tetapi perlu memandangnya sebagai sesuatu keutuhan (Lexy J. Moeleong, 2016:4). Penelitian yang di dalamnya mengutamakan pendeskripsian secara analisis sesuatu peristiwa atau proses sebagaimana adanya dalam lingkungan yang alami untuk memperoleh makna yang mendalam dari hakekat proses tersebut.

### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **Program Kerja Kepala Madrasah Aliyah Al Azhar Modung Bangkalan Dalam Mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah.**

Tenaga Pendidikan dan tenaga administrasi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya harus disesuaikan dengan job diskripsi yang telah disepakati di MA Al Azhar. Seluruh tenaga kependidikan mendapat beban dan tanggung jawab masing-masing, baik kepala madrasah, BP, Sie Kurikulum, Sie Kesiswaan, Sie Sarana dan Prasarana, Sie Humas, Sie Perpustakaan maupun tenaga administrasi. Kepala madrasah bertugas sebagai educator, manajer, administrator dan supervisor dalam menjalankan program sekolah.

Guru dan karyawan secara umum sebagai mitra kerja dalam menentukan kebijakan Sesuai dengan tugas masing masing serta mengikuti secara efektif Rapat evaluasi mingguan. BP bertanggung jawab dalam menyusun program bimbingan dan Penyuluhan serta koordinasi wali kelas, Orang tua atau wali murid, mengadakan evaluasi pelaksanaan BP, menyusun statistik hasil evaluasi, menertibkan administrasi BP serta membuat laporan.

Seksi kurikulum bertanggung jawab dalam penyusunan program pengajaran, pembagian dan uraian tugas guru, jadwal pelajaran, penjabaran kalender pendidikan, pengelolaan evaluasi belajar, pemeriksaan administrasi kelas, guru, perpustakaan, dan guru piket, Penyusunan kriteria dan persyaratan kenaikan kelas atau kelulusan, mengatur pembagian raport siswa, peningkatan stabilitas mutu pendidikan, penyusunan personalia wali kelas dan guru piket.

Sie kesiswaan bertanggung jawab dalam penyusun programkegiatan siswa, penyelenggara diklatsar, mengkoordinir pelaksanaan-pelaksanaan upacara bendera, try out, bakti masyarakat kegiatan ekstrakurikuler serta membuat laporan yang berhubungan dengan kesiswaan. Sie sarana dan prasarana bertanggung jawab dalam penyusunan progam pengadaan, pemeliharaan dan pengamanan inventaris dan pendaayagunaannya, merencanakan Teknik pemeliharaan sarana dan prasarana, melaksanakan tugas temporer kepala, mencatat tropi piala ddan piagam serta menyusun laporannya.

Sie humas mengatur dan mengembangkan hubungan komit madrasah, menyelenggarakan bakti social dan karya wisata, menyelenggarakan pameran hasil Pendidikan di madrasah sebagai penghubung antara madrasah dengan masyarakat serta menyusun laporan. Sie perpustakaan bertanggung jawab dalam perencanaan penyelenggaraan dan pengembangan perpustakaan menerbitkan dan melengkapi sarana dan addministrasi perpustakaan, memperhatikan distribusi dan simulasi minat baca serta membuat laporan.

Sie administrasi berttanggung jawab atas berlakunya garis kebijakan kepala madrasah, pelaksanaan administrasi, pembuatan data data statistik tentang kadaan dan perkembangan madrasah serta membuat laporan administrasi.

Seluruh beban tugas dan tanggunng jawab tersebut di atas diserahkan kepada masing masing bidang dan di jabarkan dalam kurun waktu satu tahun yang disebut progam kerja tahunan. Berbagai kegiatan direncanakan dalam bulan dan minggu tertentu yang disesuaikan dengan kebutuhan dan keadaan di Madrasah Aliyah Al Azhar. Untuk itu masing masing bidang diharuskan membuat jadwal program tahunan.

### **Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Aliyah Al Azhar Serabi Barat.**

#### **a. Peran Kepala Madrasah**

Kepala Madrasah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah harus mampu berperan sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator* serta *motivator*. Dalam hal ini Kepala madrasah di Madrasah Aliyah Al Azhar Serabi Barat sudah melakukan perannya sesuai dengan teori keilmuan. Selaku educator selalu memberikan uswatun hasanah pada tenaga Pendidikan maupun pada peserta didik. Selain itu beliau selalu berupaya meningkatkan kinerja mereka dengan berbagai pembinaan, baik pembinaan mental

maupun motifasi guna meningkatkan pengetahuan dan ketarampilannya sesuai dengan bidangnya. Hal ini sesuai dengan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan nomor 0296/U/1996 yang menjelaskan bahwa Kepala madrasah sebagai educator harus memiliki kemampuan untuk membimbing guru, membimbing tenaga kependidikan non guru, peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan iptek dan memberi contoh mengajar.

Dalam hal manajer, Kepala madrasah di Madrasah Aliyah Al Azhar Serabi Barat mampu melakukan aktifitas manajerial dengan baik yaitu mampu mengarahkan tenaga kependidikan dan sumber daya sekolah dalam mencapai hasil sesuai dengan tujuan. Bahwa kepala madrasah sebagai manajer harus mampu mengarahkan dan mencapai hasil yang diinginkan dengan tujuan dari usaha-usaha manusia dan sumber daya lainnya (Mulyasa, 2018:19). Untuk mengetahui keberhasilan Kepala madrasah sebagai supervisor diantaranya dapat dilihat dari peningkatan kesadaran tenaga kependidikan untuk meningkatkan kinerjanya dan peningkatan keterampilan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya (Mulyasa, 2018:32).

b. Peran kepala madrasah menjadi educator di Madrasah Aliyah Al Azhar Modung Bangkalan dalam melaksanakan MBS

Kepala Madrasah harus mempunyai educator karena kepala madrasah harus memiliki kemampuan untuk membimbing guru, membimbing tenaga non guru, membimbing peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan iptek dan memberi contoh mengajar. Kepala madrasah harus melakukan berbagai upaya dalam meningkatkan kinerjanya sebagai pendidik. Di antara upaya-upaya yang perlu dilakukan yaitu mengadakan pembinaan- pembinaan terhadap tenaga pendidikan, baik pembinaan mental, pembinaan moral, pembinaan fisik maupun pembinaan artistik.

Pembinaan mental merupakan suatu hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak. Untuk itu kepala madrasah harus menciptakan iklim yang kondusif agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas dengan baik secara profesional dan proporsional. Dalam hal ini ia harus berusaha melengkapi sarana, prasarana dan sumber belajar agar dapat memberi kemudahan kepada para guru dalam melaksanakan tugas utamanya mengajar serta memberikan kemudahan belajar bagi peserta didik.

Sedangkan pembinaan moral merupakan pembinaan terhadap hal- hal yang berkaitan dengan ajaran baik dan buruk mengenai sikap atau perbuatan dalam melaksanakan tugas dan kewajiban masing-masing tenaga kependidikan. Ia harus berusaha memberikan nasehat kepadanya dan kepada tenaga sekolah secara umum. Dalam pembinaan fisik kepala sekolah harus mampu memberikan dorongan agar seluruh tenaga kependidikan berperan aktif dan

kreatif dalam berbagai olah raga atau kegiatan fisik yang lain. Adapun hal yang berkaitan dengan pembinaan artistik, kepala madrasah harus memberikan kepekaan terhadap seni dan keindahan. Dalam hal ini ia harus melakukan perencanaan program karya wisata yang merupakan pengayaan dari pembelajaran yang telah dilaksanakan.

Selain upaya-upaya di atas, kepala madrasah sebagai pendidik harus memberikan kesempatan pada guru, tenaga non guru dan peserta didik untuk ikut serta dalam kegiatan peningkatan sumber daya manusia. Hal ini berguna untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, utamanya yang berkaitan dengan proses belajar mengajar. Guru dan tenaga non guru dalam meningkatkan sumber daya manusia dengan mengadakan penataran-penataran, workshop, seminar, loka karya, Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Kelompok Kerja Guru (KKG) dan lainnya. Sedangkan peserta didik dalam meningkatkan pengetahuannya dengan cara mengikuti kegiatan ekstra kurikuler, partisipasi dalam berbagai perlombaan kesenian, olah raga, perlombaan mata pelajaran dan lainnya.

- c. Peran kepala madrasah menjadi supervisor di Madrasah Aliyah Al Azhar Modung Bangkalan dalam melaksanakan MBS.

Kepala Madrasah dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah merupakan penentu bagi madrasah yang mana kepala sekolah harus bisa memimpin atau menjadi supervisor bagi guru-guru dan petugas-petugas lainnya. Program itu dapat berhasil bila supervisor memiliki keterampilan dan cara kerja yang efisien dalam kerjasama dengan seluruh tenaga kependidikan. Untuk memperjelas bahwa supervisi merupakan usaha dari petugas-petugas madrasah dalam memimpin guru-guru dan petugas-petugas lainnya, dalam memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulir, menyeleksi pertumbuhan jabatan dan perkembangan guru-guru dan merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan-bahan pengajaran dan metode mengajar dan evaluasi pengajaran.

Perwujudan dari perannya sebagai supervisor berupa kemampuan menyusun dan melaksanakan program-program supervisi baik supervisi klinis, supervisi non klinis maupun supervisi kegiatan ekstra kurikuler. Adapun supervisi klinis ini meliputi peningkatan kemampuan profesional guru dan kualitas pembelajaran yang efektif. Supervisi non klinis diwujudkan dalam pengembangan sarana dan prasarana madrasah termasuk perpustakaan dan laboratorium. Sedangkan supervisi ekstrakurikuler diwujudkan dalam peningkatan kegiatan siswa di luar kegiatan belajar mengajar di madrasah.

Kepala madrasah dalam melaksanakan supervisi yang efektif, dapat melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual dan simulasi pembelajaran (Mulyasa, 2016:156). Dalam diskusi kelompok ini kepala madrasah bisa melibatkan para guru dan tenaga

kependidikan lainnya untuk memecahkan berbagai masalah di madrasah dalam rangka mencapai suatu keputusan. Kunjungan kelas yang dilakukan kepala madrasah merupakan salah satu teknik untuk mengamati kegiatan pembelajaran secara langsung. Pembicaraan individual merupakan teknik bimbingan dan konseling kepada tenaga kependidikan. Sedangkan simulasi pembelajaran merupakan suatu teknik supervisi berbentuk demonstrasi pembelajaran yang dilakukan oleh kepala madrasah agar guru dapat menganalisa penampilannya sebagai introspeksi diri. Untuk mengetahui keberhasilan kepala madrasah sebagai supervisor, di antaranya dapat dilihat dari peningkatan kesadaran tenaga kependidikan untuk meningkatkan kinerjanya dan peningkatan keterampilan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya.

## 5. KESIMPULAN

1. Kepala Madrasah Aliyah Al Azhar Modung Bangkalan dalam Manajemen Berbasis Sekolah bertanggung jawab penuh dalam lembaga pendidikan. Kepala Madrasah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah harus mampu berperan sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator* serta *motivator*.
2. Kepala Madrasah Aliyah Al Azhar Modung Bangkalan dalam melaksanakan MBS sebagai edukator harus memiliki kemampuan untuk membimbing guru, tenaga non guru, peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan, iptek dan memberi contoh mengajar.
3. Kepala Madrasah Aliyah Al Azhar Modung Bangkalan dalam melaksanakan MBS sebagai supervisor harus memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan, penilaian pada teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan, pengajaran, perbaikan program, kegiatan pengajaran. Dan harus mempunyai kemampuan menyusun, melaksanakan program-program supervisi klinis, non klinis, ekstra kurikuler.

## DAFTAR RUJUKAN

- Departemen Agama RI, Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah, (Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam, 2019).
- Fatimah, F. S., Asy'ari, H., Sandria, A., & Nasucha, J. A. "Learning Fiqh Based on the TAPPS (Think Aloud Pair Problem Solving) Method in Improving Student Learning Outcomes", *Islamic Education Journal*, (2022).
- Fitriyana, F., Astuti, H. W., Rahman, A., Werdiningsih, R., & Idrus, S. *Servant Leadership and Perceived Organizational Support for Lecturer Loyalty Through Empowerment*. *Interdisciplinary Journal of Islamic Education*, (2022).

- Kartini, Pemimpin Dan Kepemimpinan. (Jakarta: Rajawali, 2018).
- Lexy J. Moleong, Metodologi Penelitian Kualitatif, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008).
- Mulyadi, Evaluasi Pendidikan (Pengembangan Model Evaluasi Pendidikan Agama disekolah), UIN-Maliki Pres. Malang: 2010)
- Mulyasa, E. Menjadi Kepala sekolah professional, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset, 2018).
- Soetopo, Hendyat, dan Sumanto, Wasti, Pengantar Oprasional Administrasi Pendidikan, (Yogyakarta: Lentera Kreasindo, 2016)
- Suhertian, Prinsip-prinsip dan Tehnik Supervisi Pendidikan, (Surabaya: Surya Putra, 2018)
- Syarafuddin, Manajemen Lembaga Pendidikan Islam, (Jakarta: Ciputat Press, 2016)
- Trianto, Model-model Pembelajaran Inovatif Berorientas Kontroktivistik, (Prestasi Pustaka. Jakarta 2011)