

**PERANAN KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM  
MENGIMPLEMENTASIKAN KONSEP MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH  
(MBS) UNTUK MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN  
(Studi Kasus di Madrasah Aliyah Syawaifiyyah Jakarta Utara)**

**Margono Mitrohardjono<sup>1\*</sup>**

<sup>1</sup>Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Muhammadiyah Jakarta, Jakarta

\*Email: [margono.mitrohardjono@gmail.com](mailto:margono.mitrohardjono@gmail.com)

Diterima: 15 Februari 2020

Direvisi: 20 Maret 2020

Disetujui: 27 April 2020

### ABSTRAK

*Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peranan kepemimpinan kepala madrasah Madrasah Aliyah Syawaifiyyah Jakarta Utara dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan dengan merencanakan, mengkomunikasikan, mengorganisi dan mengawasi program sekolah sesuai dengan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yaitu dalam aspek otonomi sekolah, akuntabilitas sekolah, jaminan mutu, transparansi dan partisipasi masyarakat. Metode yang digunakan dengan pendekatan kualitatif dan deskriptif analitik. Tahapan penelitian terdiri atas tahapan orientasi, eksplorasi dan membercheck. Teknik pengumpulan data digunakan dengan observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Teknik analisis data dibuat dengan reduksi data, display data dan pengambilan kesimpulan / verifikasi dan validitas data Hasil penelitian ini bahwa kepala sekolah telah mengimplementasikan MBS untuk menuju mutu pendidikan dengan kegiatan berikut: Pertama, kepala sekolah merencanakan program sekolah sesuai dengan MBS dengan membuat visi dan misi sekolah, membuat kebijakan dan menetapkan tujuan, merancang program sekolah, menentukan dan mengalokasikan sumber daya sekolah; Kedua, kepala sekolah mengkomunikasikan program sekolah sesuai dengan MBS dengan membangun komunikasi internal dengan guru dan karyawan secara demokratis dan otoriter dan eksternal dengan orang tua murid dan masyarakat; Ketiga, kepala madrasah mengorganisasi program sekolah sesuai dengan MBS yaitu dengan menyusun struktur organisasi sekolah, mendorong partisipasi untuk mencapai harapan memberikan tugas dan mendelegasikan otoritas serta memfungsikan komite sekolah; dan Keempat kepala madrasah mengawasi program sekolah sesuai dengan MBS dengan menetapkan standar sekolah, dan memonitor serta mengevaluasi program madrasah baik dari aspek akademik maupun non akademik. Dengan demikian peranan kepemimpinan kepala madrasah di Madrasah Aliyah Syawaifiyyah Jakarta Utara dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, telah cukup baik ditunjukkan dengan standar kelulusan yang meningkat setiap tahun, namun masih banyak kekurangan di dalamnya yang perlu terus diperbaiki sehingga tercapai Total Quality Management. Peneliti merekomendasi kepada kepala madrasah untuk mempertajam visi, misi dan tujuan madrasah, memperkuat komunikasi internal dan eksternal, memaksimalkan partisipasi berbagai kalangan, terus mengacu pada standar madrasah dalam melakukan pengawasan dan mengaktifkan komite sekolah. Peneliti lain dapat menyempurnakan temuan penelitian ini.*

**Kata kunci:** Kepala Madrasah, MBS, Kurikulum, Mutu Pendidikan

### ABSTRACT

*The aims of this study is to determine the leadership role of Madrasah Aliyah Sagihifiyyah North Jakarta madrasah principals in order to improve the quality of education by planning, communicating, organizing and overseeing school programs in accordance with School Based Management (SBM), namely in the aspects of school autonomy, school accountability, quality assurance, transparency and community participation. The method used is a qualitative and descriptive analytic approach. The stages of the research consisted of the stages of orientation,*

*exploration and member checking. Data collection techniques are used by observation, interview and documentation study. Data analysis techniques are made by data reduction, data display and conclusion / verification and data validity. The results of this study indicate that the school principal has implemented SBM to achieve the quality of education with the following activities: First, the school principal plans the school program in accordance with the SBM by making a vision and mission schools, making policies and setting goals, designing school programs, determining and allocating school resources; Second, the principal communicates school programs in accordance with SBM by building internal communication with teachers and employees in a democratic and authoritarian and external manner with parents and the community; Third, the madrasah head organizes school programs in accordance with SBM, namely by structuring the school's organizational structure, encouraging participation to achieve the expectations of assigning tasks and delegating authority and functioning of school committees; and The fourth madrasa principals oversee school programs in accordance with SBM by setting school standards, and monitoring and evaluating madrasa programs both from academic and non-academic aspects. Thus the leadership role of the madrasa headmaster in Madrasah Aliyah Sagihifiyyah North Jakarta in order to improve the quality of education, has been shown to be quite well with graduation standards that increase each year, but there are still many shortcomings in it that need to be improved so that Total Quality Management is achieved. The researcher recommends the madrasa head to sharpen the vision, mission and objectives of the madrasa, strengthen internal and external communication, maximize participation of various groups, continue to refer to madrasa standards in conducting supervision and activating school committees. Other researchers can perfect the findings of this study.*

**Keywords:** *Head of Madrasah, SBM, Curriculum, Quality of Education*

## **PENDAHULUAN**

Berbicara tentang mutu pendidikan tentu perlu memperhatikan beberapa pendekatan. Menurut Dadi Permadi (2007:4) terdapat beberapa pendekatan dalam melihat mutu pendidikan: pertama, mendasarkan diri pada deskripsi mengenai relevansi pendidikan pada dunia kerja, dimana pendekatan ini seringkali disebut pendekatan ekonomi (economic approach). Kedua, mengekspresikan ukuran sikap, kepribadian, dan kemampuan intelektual yang sesuai dengan harapan dan tujuan pendidikan nasional. Pendekatan ini lebih dikenal dengan pendekatan nilai-nilai instrinsik pendidikan (intrinsic-value approach).

Esensi dari mutu sesungguhnya tidak hanya berkaitan dengan ukuran keberhasilan saja, melainkan juga adanya kesiapan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk mencapai keberhasilan. Dan kesiapan sumber daya ini ujung tombaknya ada di Madrasah. Madrasah sebagai lembaga yang menjadi wadah atau tempat proses pendidikan berlangsung memiliki sistem yang kompleks dan dinamis. Ia bukan hanya sekedar tempat berkumpul antara guru dan murid, tetapi lebih dari itu, Madrasah merupakan pusat pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia untuk lebih bermutu dan berkualitas. Konsekuensi dari hal tersebut, setiap lembaga pendidikan (Madrasah) harus selalu mengupayakan

peningkatan mutu pendidikan secara optimal dan berusaha mengarahkan kegiatan proses pembelajaran pada tujuan pendidikan yang ingin dicapai.

Mutu pendidikan atau Madrasah berkaitan erat dengan jaminan kualitas pendidikan (Education Quality Assurance Model/EQAM). Mutu pendidikan tidak bisa terwujud bila tidak ada jaminan akan kualitas pendidikan. Lembaga yang menentukan kualitas pendidikan adalah Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP). Lembaga inilah yang membuat standar nasional pendidikan yang meliputi standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan dan standar penilaian pendidikan. Selain EQAM dikenal juga konsep EQAIS (Educational Quality Assurance and Improvement System) atau sistem peningkatan dan penjaminan kualitas pendidikan.

Peningkatan mutu Madrasah ini telah menjadi tujuan utama Madrasah yang dilakukan melalui pola manajemen yang dikenal dengan Manajemen Berbasis Sekolah. Manajemen berbasis sekolah (MBS) atau School Based Management (SBM) merupakan strategi untuk mewujudkan sekolah yang efektif dan produktif. Istilah MBS menurut Mulyasa (2007: 33) pertama kali muncul di Amerika Serikat

ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat. MBS merupakan paradigma baru manajemen pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada sekolah, dan pelibatan masyarakat dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar Madrasah leluasa mengelola sumber daya, sumber dana, sumber belajar dan mengalokasikannya sesuai prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Senada dengan hal itu Dadi Permadi (2007: 26) mendefinisikan MBS sebagai model pengelolaan yang memberikan otonomi atau kemandirian kepada Madrasah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga Madrasah sesuai dengan standar pelayanan yang ditetapkan oleh pemerintah pusat, provinsi, kabupaten dan kota.

Oleh karenanya, MBS merupakan suatu ide tentang pengambilan keputusan pendidikan yang diletakkan pada posisi yang paling dekat dengan pembelajaran, yaitu Madrasah. MBS juga merupakan wujud reformasi pendidikan yang memberikan otonomi kepada Madrasah untuk mengatur kehidupan sesuai dengan potensi, tuntutan, dan kebutuhannya. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi Madrasah untuk meningkatkan kinerja para tenaga kependidikan, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan.

Sejatinya upaya untuk mewujudkan Madrasah efektif melalui MBS ini telah lama dijalankan di Indonesia. Sejak tahun 1999, Direktorat Pembinaan SMP telah melakukan uji coba terhadap 3000 SMP baik negeri maupun swasta yang tersebar di seluruh Indonesia untuk menerapkan MBS dengan nama awal Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). Sekolah-sekolah tersebut disebut sebagai sekolah rintisan yang nantinya diharapkan menerapkan MBS secara penuh (Depdiknas, 2007: 2).

Konsep MBS telah mengalami pengembangan. MBS saat ini berkaitan erat dengan konsep Pengembangan Sekolah Terpadu (Wide School Development/WSD) dan konsep Pengembangan Kabupaten Terpadu (Wide

District Development/WDD). Bila WDD itu ada di tingkat kabupaten/kota, maka WSD itu ada di tingkat Sekolah.

Dalam pertemuan Australia Indonesia Basic Education Program (AIBEP) Bulan Oktober tahun 2008 terdapat penjelasan tentang konsep WDD dan WSD ini. Pengembangan Kabupaten Terpadu (WDD) dilakukan dalam rangka memperkuat kapasitas pemerintah daerah dalam merencanakan dan menyelenggarakan pelayanan pendidikan dasar. Hal ini dilakukan dengan pembuatan (1) regulasi pendidikan (Education Regulation) berupa peraturan daerah/perda, (2) rencana strategis pendidikan (Education Strategic Plan), (3) rencana kerja pendidikan tahunan (Annual Education Work Plan), (4) anggaran pendidikan daerah (District Education Budget), dan (5) monitoring dan evaluasi. Stakeholder yang terlibat dalam WDD adalah Badan Perencanaan Daerah (Bapeda), Komisi Pendidikan di DPRD Kabupaten/Kota, Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, dan Dewan Pendidikan Kabupaten/Kota.

Sedangkan Pengembangan Sekolah Terpadu (WSD) adalah upaya untuk memperkuat kemampuan Madrasah dalam meningkatkan kualitas manajemen Madrasah, pendidikan dan pengajaran serta partisipasi masyarakat. MBS sejatinya berada dalam konsep Pengembangan Sekolah Terpadu/WSD. Dalam WSD selain MBS di dalamnya termasuk juga rencana pengembangan Madrasah, kurikulum sekolah, partisipasi masyarakat dan evaluasi serta monitoring. Pihak-pihak yang terlibat dalam WSD adalah pengawas pendidikan, kepala sekolah, komite sekolah, guru dan perwakilan orang tua siswa.

Berdasarkan hal tersebut maka manajemen berbasis sekolah dapat diartikan sebagai model pengelolaan yang memberikan otonomi (kewenangan dan tanggung jawab) lebih besar kepada Madrasah, memberikan fleksibilitas/keleluasaan-keleluasaan kepada Madrasah dan mendorong partisipasi secara langsung warga Madrasah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan) dan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, pengusaha) untuk meningkatkan mutu Madrasah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dengan otonomi tersebut, sekolah

diberikan kewenangan dan tanggung jawab untuk mengambil keputusan-keputusan sesuai dengan kebutuhan, kemampuan dan tuntutan sekolah serta masyarakat atau stakeholder yang ada (Fatah, 2004: 8).

Terdapat dua unsur penting dalam implementasi MBS yaitu unsur instrumental dan unsur environmental. Unsur instrumental terdiri atas para guru dan karyawan di Madrasah, sedangkan unsur environmental adalah komite sekolah. Guru dan karyawan tidak dapat disangsikan lagi sejak lama menjadi bagian integral dalam Madrasah. Sedangkan komite sekolah berdasarkan konsep MBS merupakan perwakilan masyarakat atau orang tua siswa. Oleh karenanya komite sekolah juga menjadi bagian yang tidak dapat dipisahkan dari proses pendidikan di sekolah. Secara substantif peran dan fungsi yang selama ini dilaksanakan oleh BP3 akan larut dan "melebur" dalam komite sekolah. Dalam kadar tertentu, fungsi kelembagaan sebagai penunjang dana partisipasi masyarakat masih relevan untuk dilanjutkan. Dalam rangka MBS fungsi tersebut dilaksanakan oleh Dewan Sekolah (Dadi Permadi: 2007:26).

Implementasi manajemen berbasis sekolah tidak bisa dilepaskan dari peran kepala Madrasah sebagai pimpinan Madrasah. Kepala Madrasah adalah orang yang diberi tugas dan tanggung jawab dalam mengelola Madrasah, menghimpun, memanfaatkan, dan menggerakkan seluruh potensi Madrasah secara optimal untuk mencapai tujuan (Syaiful Sagala, 2007: 88). Kepala sekolah yang baik akan menciptakan sekolah yang bermutu dan kompetitif.

Kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi di sekolah pola kepemimpinannya akan sangat berpengaruh terhadap kemajuan dan pengembangan kualitas pendidikan di sekolah. Seperti diungkapkan Supriadi (1998:346) "Erat hubungannya antara mutu kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah, dan menurunnya perilaku nakal peserta didik". Dengan demikian, kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah.

Hal ini diperjelas dalam Pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa "Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana." Kepemimpinan kepala sekolah mampu mendorong sekolah untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Dengan demikian kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh agar mampu mengambil keputusan dan inisiatif/prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah yaitu dengan memobilisasi sumber daya sekolah, terutama sumber daya manusia untuk mencapai tujuan sekolah.

Kepala sekolah yang profesional akan memberikan dampak positif dan perubahan yang cukup mendasar dalam pembaruan sistem pendidikan di sekolah. Dampak tersebut antara lain terhadap efektifitas pendidikan, kepemimpinan sekolah yang kuat, pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, budaya mutu, teamwork yang kompak, cerdas, dan dinamis, kemandirian, partisipasi warga sekolah dan masyarakat, keterbukaan (transparansi) manajemen, kemauan untuk berubah, evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, responsif dan antisipasi terhadap kebutuhan, akuntabilitas dan sustainabilitas.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah paling tidak ada lima kompetensi utama yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yaitu kompetensi kepribadian, sosial, manajerial, supervisi dan kewirausahaan. Kepala madrasah mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan; memimpin sekolah dalam rangka mendayagunakan sumber daya sekolah secara optimal; mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif; menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik; mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal; mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal;

mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar dan pembiayaan sekolah; mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik; mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional; mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien; mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah; mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah; mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan; memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah; dan melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat serta merencanakan tindak lanjutnya.

Konsep Manajemen Berbasis Sekolah telah lama dilaksanakan di Madrasah Aliyah Syawaifiyyah Jakarta Utara. Sekolah yang telah menjalankan konsep MBS. Ini bisa dilihat dari konsep otonomi sekolah dalam memegang kewenangan dan tanggung jawab menjalankan proses pendidikan. Sekolah memiliki keleluasaan/fleksibilitas dalam menentukan arah kebijakan pendidikan dibandingkan dengan sekolah-sekolah negeri. Hal ini tentu mendorong partisipasi warga sekolah dan masyarakat secara langsung dalam upaya meningkatkan mutu sekolah.

Satu diantara pengakuan akan mutu Madrasah Aliyah Syawaifiyyah Jakarta Utara adalah citra positif dari masyarakat bahwa sekolah ini adalah sekolah Islam yang berwawasan masa depan. Kelebihan utama yang dimiliki oleh Madrasah Aliyah Syawaifiyyah Jakarta Utara adalah adanya kurikulum plus. Disamping mata pelajaran berdasarkan kurikulum umum dari Depdiknas, Madrasah Aliyah Syawaifiyyah Jakarta Utara menambah sejumlah mata pelajaran yang disusun secara khusus dan menyediakan pola pembinaan untuk mengembangkan akhlak karimah siswa. Tidak aneh bila kemudian siswa yang masuk di

sekolah ini setiap tahun mengalami peningkatan.

### **Kajian Pustaka**

1. Jurnal Peran kepala sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah di mts negeri yungan Yogyakarta

Ada beberapa peran yang dijalankan oleh kepala sekolah yakni sebagaimanager, leader, fasilitator, mediator educator dan administrator. Dari peran-peran tersebut kepala MTs Negeri Piyungan lebih intensif pada kegiatan manajerial. Sebagai manager kepala sekolah melakukan kegiatan-kegiatan perencanaan, koordinasi, pengarahan dan kontrol serta evaluasi. Faktor-faktor yang menjadi penghambat dalam implementasi MBS di MTs. Negeri Piyungan antara lain kurangnya sosialisasi, SDM yang ada kurang memahami MBS, pelaksanaan administrasi keuangan tidak transparan dan partisipasi masyarakat atau wali murid dalam pelaksanaan pendidikan masih minim.

2. Jurnal Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah di Madrasah Aliyah Swasta Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan manajemen berbasis madrasah di Madrasah Aliyah Swasta Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah berjalan dengan baik, sehingga diharapkan peningkatan kualitas dan kuantitas Madrasah Aliyah Swasta Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah. Kedua pelaksanaan manajemen berbasis madrasah di Madrasah Aliyah Swasta Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah sangat relevan dilaksanakan dengan tujuan pendidikan meningkat secara efektif dan efisien, bahkan hasil evaluasi pelaksanaan manajemen berbasis madrasah di Madrasah Aliyah Swasta Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah dapat dijadikan sebagai acuan dalam melakukan Rencana Kerja Tindak Lanjut

Dari review dua jurnal di atas, ada beberapa temuan, atau novelty riset, yaitu antara lain

1. Ada peningkatan hasil pendidikan, telah cukup baik ditunjukkan dengan standar kelulusan yang meningkat setiap tahun,

2. Mutu pendidikan lebih baik, dengan Total Quality Management. yang benar, sehingga skor akreditasi lebih baik
3. Lebih difokuskan untuk seluruh warga madrasah untuk mempertajam visi, misi dan tujuan madrasah, memperkuat komunikasi internal dan eksternal, memaksimalkan partisipasi berbagai kalangan, terus mengacu pada standar madrasah dalam melakukan pengawasan dan mengaktifkan komite sekolah.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif analitik. Metode deskriptif analitik dimaksudkan agar penelitian ini dapat mengungkap kenyataan yang ada di lapangan serta dapat dipahami secara mendalam sehingga akhirnya dapat diperoleh temuan penelitian, tempat penelitian di Madrasah Aliyah Syawaifiyyah Jakarta Utara. Ada tiga masalah utama yang akan diungkap dalam penelitian ini. Pertama, peranan kepemimpinan kepala Madrasah dalam merencanakan program Madrasah sesuai dengan MBS. kedua, peranan kepemimpinan kepala dalam mengkomunikasikan program Madrasah sesuai dengan MBS. Dan ketiga, peranan kepemimpinan kepala Madrasah dalam mengontrol program Madrasah sesuai dengan MBS.

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **Merancang Program Madrasah**

Program madrasah dirancang oleh kepala sekolah berdasarkan masukan dari para guru, karyawan dan komite sekolah. Tahap pertama kepala madrasah menyusun program madrasah mengacu kepada visi, misi, tujuan dan rencana strategis madrasah. Hasilnya kemudian dibawa ke dalam rapat sekolah untuk dimusyawarahkan. Di sinilah masukan maupun koreksi dilakukan dan kemudian hasilnya disepakati oleh seluruh komponen sekolah untuk siap dilaksanakan. Berdasarkan hasil wawancara dan studi dokumentasi Madrasah Aliyah Syawaifiyyah Jakarta Utara merancang 6 program unggulan yaitu :

- (1) Program penataan lingkungan madrasah yang kondusif untuk terwujudnya madrasah sebagai komunitas belajar anak muslim yang sholeh

- a. Membiasakan kultur dan budaya Islam
  - b. Pembenahan sarana dan prasarana
  - c. Pemberdayaan lingkungan sebagai sumber belajar
- (2) Program pengembangan kurikulum dan model pembelajaran yang tepat untuk membentuk anak-anak muslim yang sholeh
    - a. Mengembangkan kurikulum khas Madrasah Aliyah Syawaifiyyah Jakarta Utara
    - b. Meningkatkan mutu siswa
  - (3) Menggali (dari Al-Qur'an dan Sunnah Rosul), mengembangkan dan mencontohkan tingkah laku anak yang berakhlakul karimah
    - a. Mengembangkan kurikulum pendidikan nilai khas Madrasah Aliyah Syawaifiyyah Jakarta Utara berbasis akhlakul karimah
    - b. Keteladan Guru
    - c. Penguatan perilaku siswa
  - (4) Menggali (dari Al-Qur'an dan sunnah Rosul), mengembangkan dan mencontohkan tingkah laku anak yang muslim, mu'min, muhsin, mutawakkil, mutathohhir dan muttaqien.
    - a. Mengembangkan kurikulum pendidikan nilai khas berbasis muttaqien
    - b. Tingkatan Guru yang muttaqien
    - c. Meningkatkan ikhlas dan tawakal siswa
  - (5) Mengembangkan model hubungan sekolah dan orang tua siswa yang tepat sehingga terdapat kontinuitas dan konsistensi antara rumah dan madrasah sebagai lingkungan pembelajaran yang sesuai dengan visi lembaga.
    - a. Restrukturisasi lembaga IOM
    - b. Parent *Teacher Conference*
    - c. *Parenting Training*
  - (6) Membuat dan mengembangkan model sistem seleksi, pelatihan dan pengembangan guru yang sesuai dengan sistem persekolahan yang disebut dalam visi dan misi lembaga
    - a. Merumuskan sistem seleksi yang kontinu dan bermutu
    - b. Membuat program pelatihan berjenjang dan profesional
    - c. Mengadakan IHT (In House Training)
    - d. Monitoring dan evaluasi kinerja

Program unggulan tersebut kemudian diturunkan menjadi rencana strategi yang tersusun ke dalam 11 strategi program sebagai berikut:

- (1) Strategi Program 1 : Membiasakan kultur dan budaya Islam;
- (2) Strategi program 2 : Pembinaan sarana dan prasarana
- (3) Strategi program 3 : Pemberdayaan lingkungan sebagai sumber belajar
- (4) Strategi Program 4 : Mengembangkan kurikulum ciri khas Madrasah Aliyah Syawaifiyyah Jakarta Utara
- (5) Strategi Program 5 : Meningkatkan mutu siswa
- (6) Strategi Program 6 : Mengembangkan kurikulum pendidikan nilai khas berbasis *akhlakul karimah*
- (7) Strategi Program 7 : Penataan administrasi madrasah
- (8) Strategi program 8 : Meningkatkan mutu perilaku siswa
- (9) Strategi program 9 : Mengembangkan kurikulum pendidikan nilai khas Madrasah Aliyah Syawaifiyyah Jakarta Utara berbasis *mutaqien*
- (10) Strategi Program 10 : Penataan administrasi madrasah
- (11) Strategi Program 11 : Meningkatkan Mutu Perilaku Siswa
- (12) Strategi Program 12 : Restrukturisasi lembaga IOM
- (13) Strategi Program 13 : Parent Teacher Conference
- (14) Strategi program 14 : Pelatihan baca Al-Qur'an
- (15) Strategi Program 15 : Merumuskan sistem seleksi yang kontinu dan bermutu
- (16) Strategi program 16 : Membuat program pelatihan berjenjang dan profesional
- (17) Strategi Program 17 : Mengadakan IHT
- (18) Strategi program 18 : Monitoring dan Evaluasi kinerja

Berbagai program unggulan madrasah dan rencana strategi program tersebut kemudian diturunkan ke dalam kalender pendidikan madrasah yang isinya berbagai kegiatan madrasah yang tertata dengan rapih dimulai dari bulan Juli sampai bulan Juni tahun berikutnya. Kalender madrasah ini meliputi semua kegiatan madrasah seperti penerimaan siswa baru,

pelaksanaan kegiatan madrasah, pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler, jadwal pembinaan dan supervisi guru pelajaran, pelaksanaan ujian, dan kegiatan rapat. Semua kegiatan tersebut terjadwal dengan rapih sehingga kecil kemungkinan untuk melenceng atau mengalami perubahan yang drastis.

### **Menentukan dan mengalokasikan sumber daya madrasah**

Pengalokasian sumber daya pendidikan di sini dilakukan dalam bentuk penentuan guru beserta tugasnya dalam proses pendidikan di madrasah. Setiap guru memiliki tugas mengajar mata pelajaran yang sesuai dengan latar belakang pendidikan. Dengan adanya pembagian tugas mengajar tersebut para guru mengetahui lebih jelas tugas dan tanggung jawabnya dalam proses pendidikan di madrasah. Dari aspek perencanaan diketahui manajemen berbasis sekolah di Madrasah Aliyah Syawaifiyyah Jakarta Utara telah banyak diimplementasikan.

#### **1. Otonomi madrasah**

Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah, sebenarnya Madrasah Aliyah Syawaifiyyah Jakarta Utara telah sejak lama melakukan otonomi madrasah yaitu lepas dari intervensi pemerintah. Hanya saja dengan status tersebut banyak keterbatasan dan kekurangan dalam melaksanakan otonomi madrasah. Sedangkan mengenai kebijakan program madrasah, kepala madrasah memiliki hak penuh untuk membuat kebijakan-kebijakan di madrasah seperti membuat program kerja. Kebijakan program madrasah yang dipegang oleh kepala madrasah disusun menjadi dua yaitu rencana strategis selama lima tahun kepemimpinan 2010-2015 dan program kerja madrasah tahunan. Dari kebijakan madrasah ini diketahui tujuan madrasah dalam jangka lima tahun dan harapan output madrasah setiap tahun. Program madrasah ini dapat dilihat dalam kalender pendidikan sekolah yang isinya berbagai kegiatan sekolah yang tertata dengan rapih. Penentuan sumber daya atau tenaga kependidikan di madrasah juga telah otonom, sekolah memiliki keleluasaan dalam menentukan pendidik dan tenaga kependidikan.

#### **2. Akuntabilitas madrasah**

Karena dana pendidikan seluruhnya berada dalam tanggung jawab madrasah, maka aspek akuntabilitas madrasah begitu terlihat. Kepala

madrasah mempertanggungjawabkan program yang berada dalam wewenangnya. Adapun berkaitan dengan masalah keuangan maka madrasah menyusun laporan keuangan setiap triwulan sekali melalui SPJ Penggunaan Dana BOS. Misalnya berkaitan dengan bantuan pembangunan madrasah dari pemerintah. Dana tersebut diterima oleh madrasah. Kemudian dana tersebut dikelola untuk pembangunan fisik madrasah. Kepala madrasah Madrasah Aliyah Syawaiyyah Jakarta Utara harus melaporkan keuangan sesuai dengan alokasi yang telah diberikan oleh pemerintah.

### 3. Transparansi

Aspek transparansi berkaitan erat dengan akuntabilitas. Transparansi dan akuntabilitas seperti dua sisi mata uang yang tidak bisa dipisahkan. Sebagaimana dikemukakan di atas, bahwa kebijakan keuangan dipegang oleh madrasah. Dengan demikian transparansi keuangan menjadi tanggung jawab madrasah. Adapun transparansi dalam kebijakan program yang tanggungjawabnya berada di bawah sekolah, sejatinya telah transparan. Seluruh komponen madrasah baik guru, karyawan, siswa, maupun orang tua dan masyarakat bisa mengetahui dengan baik program apa yang akan dan sudah dilakukan oleh madrasah. Ini karena di awal dan akhir tahun pelajaran diadakan rapat sekolah yang dihadiri oleh seluruh komponen madrasah. Di dalamnya disampaikan apa yang sudah dilaksanakan oleh sekolah dan kemudian rencana kegiatan madrasah berikutnya.

### 4. Jaminan mutu

Jaminan mutu bisa dilihat dari visi, misi, tujuan dan rencana strategis serta program unggulan madrasah. Visi madrasah mengindikasikan adanya jaminan mutu, yaitu pencitraan yang baik sebagai madrasah yang berwawasan Islam masa depan. Konsep jaminan mutu juga bisa dilihat dari misi madrasah. Madrasah Aliyah Syawaiyyah Jakarta Utara memberikan jaminan mutu berupa pengembangan potensi anak didik, pemberian pelayanan yang ramah, penggalian ayat qouliyah dan kauniyah dan penerapan aspek akhlakul karimah kepada seluruh unsur pendidikan. Dengan demikian para merasa percaya orang tua untuk menitipkan anaknya agar di didik di madrasah ini

### 5. Partisipasi masyarakat

Partisipasi masyarakat bisa dilihat dari penetapan visi dan misi madrasah. penetapan visi dan misi ini melibatkan masyarakat. Dengan demikian sebenarnya konsep manajemen berbasis sekolah dalam bentuk partisipasi masyarakat telah dilaksanakan di Madrasah Aliyah Syawaiyyah Jakarta Utara sejak pertama kali berdiri. Namun dalam proses selanjutnya partisipasi masyarakat ini dinaungi dalam komite madrasah. Komite madrasah memiliki empat peranan utama yaitu : badan pertimbangan (*Advisory agency*), badan pendukung (*supporting agency*), badan pengontrol (*controlling agency*) dan badan penghubung (*mediator agency*). Dalam perencanaan komite madrasah bertindak sebagai badan pertimbangan yang bertugas memberikan pertimbangan dalam perencanaan madrasah, pelaksanaan program dan pengelolaan sumber daya.

Dalam perencanaan madrasah, partisipasi komite madrasah belum optimal. Ini bisa dilihat dari tidak ikut sertanya komite madrasah mengidentifikasi sumber daya pendidikan dalam masyarakat, masih kurang memberikan masukan untuk penyusunan RAPBS, belum diikutsertakan dalam rapat RAPBS (sekolah, orang tua siswa, masyarakat), termasuk tidak ikut memberikan pertimbangan perubahan RAPBS dan mengesahkan RAPBS bersama kepala madrasah. Dengan demikian dapat disimpulkan partisipasi komite madrasah sebagai badan pertimbangan sampai saat ini masih belum maksimal.

### **Mengkomunikasikan Program Madrasah Berdasarkan MBS**

Untuk mengkomunikasikan program madrasah berdasarkan MBS, kepala madrasah melakukan dua hal yaitu membangun komunikasi secara internal dan komunikasi secara eksternal.

#### 1. Membangun komunikasi secara internal

Kepala madrasah dalam mengkomunikasikan program madrasah berdasarkan MBS telah membangun komunikasi secara internal dalam rangka memecahkan berbagai masalah di madrasah. Salah satu upaya yang telah dilakukan oleh kepala madrasah Madrasah Aliyah Syawaiyyah Jakarta Utara dengan membangun komunikasi yang egaliter melalui pemberian kesempatan kepada setiap guru

secara bergilir untuk menjadi ketua panitia kegiatan madrasah. Penentuan menjadi ketua panitia ini tidak didasarkan kepada senioritas tapi berdasarkan kemampuan. Dan semua guru diberikan kesempatan untuk bejalar menjadi ketua panitia. Selain itu juga untuk mengoptimalkan program madrasah, kepala madrasah membangun komunikasi secara internal dengan mengaktifkan MGMP. Melalui pertemuan minimal satu kali per minggu disusun strategi pengajaran dan mengatasi masalah yang muncul. Dalam MGMP juga diundang ahli dari luar baik ahli substansi mata pelajaran untuk membantu guru dalam memahami materi yang masih dianggap sulit atau membantu memecahkan masalah yang muncul di kelas, serta berbagai metode pembelajaran untuk menemukan yang paling sesuai dalam memberikan materi pelajaran.

Dalam mengoptimalkan kemampuan guru, kepala madrasah mengirimkan guru untuk mengikuti pelatihan, seminar atau kegiatan-kegiatan lain di luar madrasah yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan guru. Setelah mengikuti kegiatan tersebut diharapkan guru bisa semakin maksimal dalam menjalankan program madrasah yang ada dalam tanggungjawabnya. Hal ini merupakan bentuk turunan dari strategi program madrasah membuat program pelatihan berjenjang dan profesional bagi guru yaitu : a) Merumuskan materi pelatihan sesuai kebutuhan pengembangan diri guru, b) Membuat jadwal pelatihan secara berkala, c) Menyiapkan trainer secara profesional dan, d) Monitoring hasil pelatihan serta strategi program madrasah mengadakan IHT yaitu dengan a) Mengadakan train of trainer (TOT) , b) Mengikutkan guru dalam seminar, workshop dan IHT, c) Memberi kesempatan pada guru untuk mengembangkan diri (studi lanjut atau menjadi nara sumber) dan, d) Mengaktifkan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) internal dan eksternal

2. Membangun komunikasi secara eksternal  
Membangun komunikasi secara eksternal artinya membangun komunikasi dengan orang tua calon siswa dan juga masyarakat secara keseluruhan melalui berbagai pertemuan dan silaturahmi.

Dalam rangka mengkomunikasikan program madrasah pada awal tahun pelajaran baru kepala madrasah mengundang orang tua calon

siswa. Dalam pertemuan tersebut, pihak madrasah menyampaikan berbagai program madrasah sekaligus juga membangun kesadaran orang tua akan tanggung jawab pendidikan bersama. Dengan begitu terbangun kerjasama yang baik antara sekolah dan orang tua untuk kesuksesan pendidikan bagi anak-anak mereka. Dalam pertemuan tersebut juga terdapat sesi pengajuan pertanyaan yang berkaitan dengan kesediaan orang tua untuk berpartisipasi dan membantu kegiatan madrasah. Pertanyaan-pertanyaan tersebut diajukan agar orang tua memiliki komitmen awal yang baik terhadap keberjalanan program madrasah.

Berdasarkan hasil observasi juga tampak bahwa kepala madrasah melakukan komunikasi secara proaktif kepada orang tua dan masyarakat baik melalui pertemuan formal maupun nonformal. Secara formal pertemuan dilaksanakan melalui kegiatan-kegiatan pengiriman surat edaran dan mengadakan pertemuan khusus dengan orang tua siswa baru yang dihadiri oleh seluruh personal madrasah, mengadakan pertemuan awal semester, pembagian raport kenaikan kelas.

Secara non-formal, komunikasi dengan orang tua dan masyarakat dilaksanakan setiap saat seperti kunjungan tidak resmi ke rumah orang tua siswa, lewat telepon, kunjungan tidak resmi orang tua ke sekolah, obrolan santai dan lainnya. Melalui silaturahmi yang intensif ini diharapkan tercipta komunikasi yang baik antara kepala sekolah dengan orang tua dan masyarakat. Dengan demikian dapat diyakini bahwa bila telah tercipta hubungan yang harmonis antara sekolah dengan orang tua dan masyarakat maka tujuan dan program madrasah akan tercapai optimal.

### **Pengontrolan Program Madrasah Berdasarkan MBS**

Dalam mengontrol program madrasah berdasarkan MBS, kepala madrasah menetapkan standar yang menjadi acuan program madrasah, melakukan monitoring dan evaluasi kegiatan madrasah.

#### **a) Menetapkan standar madrasah**

Untuk mampu mengawasi program madrasah, kepala madrasah menetapkan standar madrasah. untuk tahun 2017/2018 standar madrasah yang diharapkannya sebagai berikut:

(1) Bidang akademik

- a) Sekurang-kurangnya siswa mencapai ketuntasan belajar sekitar 90% untuk semua mata pelajaran.
  - b) Sekurang-kurangnya nilai rata-rata UAS naik sekitar 0,20% dari rata-rata tahun ajaran 2017/2018
  - c) Sekurang-kurangnya nilai rata-rata UN naik menjadi 0,15 dari rata-rata tahun ajaran 2017/2018
  - d) Silabus pengajaran berdasar kurikulum khas Madrasah Aliyah Syawaiyyah Jakarta Utara dengan pembelajaran *contextual teaching and learning* (CTL) yang berbasis informasi komunikasi dan teknologi
- (2) Tenaga pendidik (guru) dan karyawan
- a) Kualifikasi guru harus sudah mencapai 98% mengajar sesuai dengan bidang dan jurusannya serta memiliki Akta IV
  - b) Tingkat kedisiplinan menyelesaikan persiapan mengajar
  - c) Tingkat kehadiran minimal mencapai 99% serta tepat waktu
  - d) Sekurang-kurangnya 98% guru dan karyawan menjalankan tugas sesuai dengan Tupoksi masing-masing.
  - e) Madrasah memiliki team work yang kompak, cerdas dan dinamis
- (3) Bidang kesiswaan
- a) Sekurang-kurangnya 98% siswa sudah disiplin dalam kehadiran
  - b) Sekurang-kurangnya 3 kegiatan ekstra kurikuler menjadi juara
  - c) Sekurang-kurangnya 90% siswa harus sadar dalam menjalankan keagamaan
  - d) Terciptanya lingkungan madrasah yang agamis, indah dan bersih

Dalam mengawasi program madrasah sesuai MBS, kepala madrasah melakukan monitoring dan evaluasi. Monitoring kegiatan pembelajaran dilakukan melalui monitoring internal dan monitoring eksternal. Monitoring internal yaitu berupa supervisi administrasi guru mata pelajaran dan laporan per semester dan tahunan kegiatan madrasah. Sedangkan monitoring eksternal dilakukan oleh pengawas atau konsultan independen. Monitoring dan evaluasi program madrasah di Madrasah Aliyah Syawaiyyah Jakarta Utara dilakukan melalui supervisi administrasi guru mata pelajaran. Untuk tahun pelajaran 2017/2018, berdasarkan jadwal kerja kepala Madrasah Aliyah Syawaiyyah Jakarta Utara, bulan Agustus kepala madrasah melakukan supervisi administrasi guru matematika, bulan oktober supervisi administrasi guru Teknologi, Informasi dan Komunikasi (TIKOM) dan pembinaan Guru Mata Pelajaran (GMP) rumpun sosial dan bahasa, bulan November supervisi administrasi guru PKn dan pembinaan evaluasi program ekstrakurikuler, bulan Januari supervisi guru IPA-Terpadu, bulan Februari supervisi administrasi guru kurikuler ciri khas, guru kesenian dan guru Pendidikan Lingkungan Hidup (PLH).

Sedangkan evaluasi program madrasah berdasarkan MBS dilakukan berdasarkan penilaian program akademik dan penilaian program non akademik. Penilaian akademik dengan menggunakan dua indikator yaitu indikator nasional berupa hasil ujian nasional dan indikator lokal berupa hasil ulangan umum. Kedua indikator ini dibandingkan dengan pencapaian target mutu pendidikan yang ditetapkan dan posisi prestasi madrasah diantara sekolah-sekolah lain.

Penilaian program non akademik, baik di bidang olahraga, kesenian, keterampilan, maupun bidang-bidang yang lain. Dalam program non akademik Madrasah Aliyah Syawaiyyah Jakarta Utara termasuk memiliki prestasi yang cukup bagus yaitu menjadi juara dalam pasangiri pencak silat, pertandingan olah raga antar madrasah dan berbagai perlombaan yang diselenggarakan di tingkat kabupaten.

## **b) Memonitor dan Mengevaluasi**

### **Perencanaan Program madrasah berdasarkan MBS**

Kepemimpinan manajerial kepala madrasah dalam mengelola pendidikan adalah mampu menyusun perencanaan yang matang, akurat, terarah dan rasional sebagai landasan berpijak menuju pelaksanaan pendidikan di madrasah. Perencanaan yang baik, terarah, dan sistematis memberikan rambu-rambu yang jelas bagi pelaksanaan suatu program pendidikan. Sebaliknya, perencanaan yang tidak terarah dan tidak jelas, akan membuat pelaksanaan program pendidikan menjadi sulit diimplementasikan. Berdasarkan deskripsi hasil penelitian terungkap bahwa perencanaan program madrasah berdasarkan MBS adalah membuat visi dan misi, membuat kebijakan, merancang program dan menentukan sumber daya pendidikan.

Visi dan misi merupakan ruh dalam perencanaan program madrasah. Oleh karenanya penyusunan visi dan misi madrasah menjadi perhatian pertama dalam perencanaan program madrasah berdasarkan MBS. Peran serta masyarakat dalam penyusunan visi dan misi ini menjadi mutlak karena dengan begitu akan tersusun visi dan misi madrasah sesuai dengan harapan yaitu memberikan jaminan mutu bagi masyarakat atau orang tua siswa untuk memberikan pendidikan yang berkualitas bagi anak-anaknya.

Dalam merumuskan visi dan misi madrasah harus didasarkan atas keyakinan karena visi dan misi akan menentukan arah tujuan lembaga pendidikan. Dengan demikian, rumusan visi dapat memberikan kejelasan tentang kondisi untuk direalisasikan, memberikan dasar untuk menentukan kebermaknaan suatu misi, memberi harapan bagi pencapaian tujuan serta landasan moral bagi orang-orang dalam organisasi dan sumber energi bagi orang-orang dalam organisasi untuk melaksanakan kegiatan mencapai tujuan yang ditetapkan.

Selain visi dan misi, hal yang penting lainnya adalah menetapkan kebijakan dan merancang program kerja serta mengalokasikan sumber daya. Dalam hal inilah perencanaan pengelolaan madrasah sangat diperlukan dalam rangka mengimplementasikan MBS. Hal ini sesuai sejalan dengan pendapat Dadi Permadi (2001: 50) :

Kepala madrasah sebagai perencana harus merencanakan pengelolaan madrasah baik jangka panjang maupun jangka pendek. Kepala madrasah juga harus membuat RAPBS untuk menunjang rencana yang sudah dibuat, rencana kerja baik jangka pendek, menengah maupun jangka panjang harus diarahkan untuk meningkatkan proses belajar mengajar. Di samping itu perencanaan yang dibuat juga harus fleksibel dalam arti tidak terpaku pada rencana yang kadang-kadang sulit untuk dilaksanakan. Fleksibilitas rencana diperlukan agar sesuai dengan tuntutan berbagai perubahan yang serba cepat.

Beberapa faktor yang menyangkut perencanaan madrasah mencakup:

- 1) Kesiapan sumber daya manusia termasuk *stakeholder*
- 2) Peraturan yang ada
- 3) Berbagai kebijakan baik dari birokrasi maupun dari pemerintah lokal
- 4) Sumber daya finansial
- 5) Kurikulum
- 6) Sarana dan prasarana.

Berdasarkan pendapat tersebut, maka kepala madrasah sangat dituntut untuk memiliki kemampuan manajerial dalam merencanakan program madrasah yang fleksibel sesuai dengan kesiapan sumber daya, peraturan yang ada, kebijakan, sumber finansial, kurikulum dan sarana serta prasarana madrasah dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan.

### **Komunikasi Program madrasah berdasarkan MBS**

Komunikasi merupakan hal yang sangat penting dalam suatu organisasi. Dengan komunikasi yang baik, hubungan kerja dalam organisasi akan berjalan dengan baik sehingga tujuan organisasi dapat dicapai. Seorang pemimpin mempengaruhi orang-orang dalam organisasi melalui kemampuannya berkomunikasi dan persuasi. Namun demikian partisipasi aktif pemimpin dalam pelaksanaan kegiatan lembaga akan menjadi contoh dan suri tauladan bagi stafnya. Seorang pemimpin yang memberi contoh dengan perilakunya akan berdampak lebih kuat dibandingkan dengan hanya perintah lisan. Fungsi komunikasi yaitu mempersatukan seluruh kegiatan organisasi, mengubah perilaku anggota suatu organisasi, agar informasi dapat disampaikan kepada seluruh anggota organisasi.

Berdasarkan deskripsi penelitian diketahui bahwa kepala madrasah telah membangun komunikasi secara internal dan eksternal. Secara internal kepala madrasah berkomunikasi dengan stafnya yaitu guru dan karyawan. Guru dan karyawan diberikan kesempatan untuk mengeluarkan pendapat. Dalam beberapa kegiatan, guru juga diberi kesempatan untuk menjadi ketua panitia. Dan mereka juga dikembangkan potensinya dengan dikirimkan ke berbagai pelatihan, workshop, seminar dan juga diaktifkan dalam MGMP baik internal maupun eksternal.

Komunikasi secara internal ini dilakukan dengan mencontoh kepemimpinan TNI yaitu kepemimpinan secara demokratis dan terkadang juga otoriter. Komunikasi demokratis dilakukan kepala madrasah tatkala berkaitan dengan masalah manajemen madrasah. Dalam hal ini musyawarah menjadi kunci pokok untuk membuat keputusan. Sedangkan komunikasi otoriter dilakukan oleh kepala madrasah berkaitan dengan masalah kegiatan di lapangan. Keputusan yang telah ditetapkan oleh kepala madrasah harus dilaksanakan terlebih dulu. Bila kemudian dilapangan tidak bisa dilakukan baru kemudian bisa menyanggahnya. Dengan begitu kegiatan-kegiatan madrasah akan berjalan dengan tertib dan disiplin karena setiap peraturan dan kebijakan dilaksanakan dengan sebaik mungkin.

Sedangkan komunikasi secara eksternal, kepala madrasah berkomunikasi dengan orang tua calon siswa dan bersilaturahmi dengan orang tua dan masyarakat. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan peran serta orang tua dan masyarakat dalam program madrasah. Hal ini sesuai dengan pendapat E. Mulyasa (2007: 138 dan 142):

Dalam pelaksanaan MBS, pengembangan komunikasi antar personal yang sehat harus senantiasa dikembangkan, baik oleh kepala madrasah maupun oleh para guru dan personal lainnya. Komunikasi secara intern dan ekstern. Komunikasi intern yang terbina dengan baik akan memberikan kemudahan dan keringanan dalam melaksanakan serta memecahkan pekerjaan madrasah yang menjadi tugas bersama.

Komunikasi secara ekstern merupakan bentuk hubungan madrasah dengan lingkungan

eksternal di sekitarnya, untuk mendapatkan masukan-masukan dari lingkungannya berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang dilakukan di madrasah. Komunikasi ekstern juga bisa dilakukan dalam rangka memperkaya kegiatan belajar-mengajar, misalnya dengan menggunakan masyarakat atau orang tua sebagai manusia sumber. Komunikasi ekstern ini meliputi hubungan madrasah dengan orang tua siswa dan hubungan madrasah dengan masyarakat, baik individu maupun lembaga.

Berdasarkan hal tersebut, maka diketahui keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah akan sangat didukung oleh keberhasilannya dalam berkomunikasi dan memberdayakan stafnya, sehingga dapat bekerja dengan maksimal, dan juga berkomunikasi dengan masyarakat.

#### **Pengontrolan Program madrasah berdasarkan MBS**

Manajemen berbasis madrasah memiliki komponen yang saling terkait secara sistematis satu sama lain, yaitu *konteks, input, proses, output* dan *outcome*. Konteks adalah eksternalisasi madrasah berupa *demand and support* yang berpengaruh terhadap input madrasah. *Input* adalah segala sesuatu yang harus tersedia dan siap karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Proses adalah berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Dalam MBS, proses terdiri atas proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar, proses evaluasi madrasah dan proses akuntabilitas. Dengan demikian, fokus evaluasi pada proses adalah monitoring implementasi manajemen berbasis sekolah atau MBS sehingga dapat ditemukan informasi tentang konsistensi atau inkonsistensi antara rancangan/desain MBS semual dengan proses implementasi yang sebenarnya. *Output* adalah hasil nyata dari pelaksanaan MBS. Hasil nyata yang dimaksud dapat berupa prestasi akademik maupun prestasi non akademik. *Outcome* adalah hasil MBS jangka panjang yang berbeda dengan *output* yang hanya mengukur hasil MBS jangka pendek (Nanang Fatah, 2004 : 57).

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa kepemimpinan kepala madrasah dalam melakukan pengawasan program madrasah

dilakukan dengan menetapkan standar yang menjadi acuan program madrasah, melakukan monitoring dan evaluasi kegiatan madrasah. Standar madrasah merupakan standar dalam melakukan evaluasi. Diketahui berhasil atau tidaknya pelaksanaan program madrasah dari tercapai atau tidaknya standar madrasah tersebut.

Di sisi lain juga dalam melakukan monitoring perlu secara internal dan monitoring eksternal ini sesuai dengan pendapat Nanang Fatah (2004: 57) : Pengelolaan madrasah yang terjalin erat dengan masyarakat melakukan monitoring internal (*self evaluation*). Kegiatan ini menghasilkan laporan tahunan yang berisi laporan madrasah dan dewan madrasah tentang pelaksanaan kegiatan berdasarkan rencana/program. Sedangkan monitoring dan evaluasi eksternal dilakukan oleh pengawas, Dati II, Pusat/Dati I atau konsultan yang independen.

Berdasarkan pendapat di atas diketahui bahwa monitoring dan evaluasi merupakan aspek penting dalam pengawasan program madrasah yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam rangka menjaga mutu pelaksanaan program. Hasil pengawasan dan evaluasi ini kemudian dipakai sebagai bahan untuk berbagai perbaikan yang diperlukan.

Bentuk pengawasan yang dilakukan di Madrasah Aliyah Syawaifiyyah Jakarta Utara yaitu dengan supervisi guru mata pelajaran. Hal ini sesuai dengan pendapat E. Mulyasa (2007: 155) "Dalam kaitannya dengan MBS supervisi lebih ditekankan pada pembinaan dan peningkatan kemampuan dan kinerja tenaga kependidikan di madrasah dalam melaksanakan tugas." Dengan demikian supervisi yang telah dilaksanakan di Madrasah Aliyah Syawaifiyyah Jakarta Utara memang dilakukan untuk pengembangan kemampuan profesional personil, perbaikan situasi belajar-mengajar, dengan sasaran akhir pencapaian tujuan pendidikan dan pertumbuhan pribadi peserta didik.

## KESIMPULAN

*Pertama*, peranan kepemimpinan kepala madrasah dalam merencanakan program madrasah berdasarkan MBS dilakukan dengan (1) membuat visi dan misi madrasah, (2)

membuat kebijakan dan menetapkan tujuan madrasah, dimana kebijakan madrasah terbagi dua kebijakan yaitu keuangan dan kebijakan program madrasah (3) merancang program madrasah yang mengacu kepada visi, misi, tujuan dan rencana strategis madrasah dan (4) menentukan dan mengalokasikan sumber daya. *Kedua*, kepemimpinan kepala madrasah dalam mengkomunikasi program madrasah berdasarkan MBS. Untuk mengkomunikasikan program madrasah berdasarkan MBS, kepala madrasah melakukan dua hal yaitu (1) membangun komunikasi secara internal yaitu kepada guru dan karyawan dengan memberikan kesempatan untuk menjadi ketua panitia dan mengaktifkan MGMP serta mengirimkan guru untuk mengikuti pelatihan, seminar atau kegiatan-kegiatan lain di luar sekolah yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan guru, (2) membangun komunikasi secara eksternal yaitu dengan masyarakat dan orang tua yang dilakukan mengundang orang tua calon siswa pada awal tahun pelajaran baru dan melakukan komunikasi secara proaktif kepada orang tua dan masyarakat baik melalui pertemuan formal maupun non formal, dan (3) temuan di lapangan bahwa untuk menjadi sekolah unggulan, dalam melaksanakan program kegiatan diperlukan komunikasi, dan disiplin yang tinggi serta pelaksanaan dengan komando satu arah, yaitu dari Dinas Pendidikan, guna mencapai tujuan organisasi yang lebih baik, yaitu meningkatkan mutu pendidikan.

*Ketiga*, kepemimpinan kepala madrasah dalam mengontrol program madrasah berdasarkan MBS dilakukan melalui (1) menetapkan standar madrasah, (2) Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan program madrasah melalui monitoring internal dan eksternal serta supervisi guru mata pelajaran.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2000). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Azwar, S, (2003) *Realibilitas dan Validitas*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Daniel, Y. (2008), *Principal Leadership in New Teacher Induction: Becoming Agent of Change*. International Journal of Education Policy & Leadership, Vol. 3
- Danim, S. (2007). *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Depdiknas, 2007 *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: Depdiknas.
- Duhao, A. (2002), *School Based Management*. Paris: Internasional Institute for Educational Planning
- Fattah, N. (2004), *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*. Bandung: Pustaka Bani Quraisy.
- Fattah, N. (1999), *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya,.
- Hasibuan, M. S.P, (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Moleong (2004) *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Penerbit PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2002). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Penerbit PT. Remaja Rosda Karya.
- Mulyasa, E. (2007). *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Penerbit PT. Remaja Rosda Karya.
- Muslim, S. (2003), *Kinerja Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) SLTP Negeri 2 Mataram*:Universitas Negeri Surabaya.
- Nasution (2004), *Teknologi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nazir, M. (2003). *Metode Penelitian*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Permadi, D. (2001). *Manajemen Berbasis Sekolah dan Kepemimpinan Mandiri Kepala sekolah*. Bandung: Sarana Panca Karya Nusa.
- Permadi, D., Aripin, D. (2007). *Kepemimpinan Transformasional Kepala sekolah dan Komite sekolah*. Bandung: Sarana Panca Karya Nusa.
- Permadi, D. dan Daeng A. (2001), *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Komite Sekolah*, Sarana Panca Karya Nusa, Bandung
- Permendiknas Nomor 13 tahun 2007 tentang Kepala Sekolah Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional RI.
- Poerwardarinta, W.J.S, (1996) *Kamus Besar Bahas Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka
- PP Nomor 19 (2005). *Tentang Standar Nasional Pendidikan*. Bandung: Fokus Media.
- Robbins, D. S. (2003), *Perilaku Organisasi*. Jakarta:Gramedia
- Sagala, S. (2007). *Konsep dan Makna Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta.
- Siagian, S. P. (2003), *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Siagian, S. P. (2003), *Fungsi-Fungsi Manajerial*. Jakarta: Bumi Aksara
- Suderajat, H. (2005). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Bandung: Cipta Cekas Grafica.
- Suprpto (2002), *Media Jarlit*, Reproduksi dan publikasi Badan Penelitian dan Pengembangan Pendidikan Nasional, Jakarta
- Supriadi, D. (1998), *Kreativitas, Kebudayaan dan Perkembangan IPTEK*. Bandung: Alfarosa.
- Thoha, M. (2001), *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Tilaar, H.A.R. (2004). *Paradigma baru Pendidikan Nasional*, Jakarta: Penerbit Rineka Cipta
- Tim Redaksi Nuansa Aulis, 2008, *Himpunan Perundang-undangan RI tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Bandung: Nuansa Aulia.
- Turney, C. dkk (1992). *Educational Management Roles and Tasks: The School Manager*, Sidney: Docupro,
- Undang-Undang No.20 (2003). *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional RI.