

## Implementasi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah

Fitri Susanti<sup>1</sup>, Ismy Wulansari<sup>2</sup>, Emmi Kholilah Harahap<sup>3</sup>, Hamengkubowono<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4,5</sup>. Institut Agama Islam Negeri Curup, Indonesia; [fitrisusanti15@gmail.com](mailto:fitrisusanti15@gmail.com), [ismywulan25@gmail.com](mailto:ismywulan25@gmail.com), [Emmiharahap57@gmail.com](mailto:Emmiharahap57@gmail.com), [hamengku7@gmail.com](mailto:hamengku7@gmail.com)

### ARTICLE INFO

#### Keywords:

Leadership,  
Headmaster  
School-Based Management

#### Article history:

Received 2022-12-23

Revised 2023-02-13

Accepted 2023-04-02

### ABSTRACT

The Madrasah as an educational institution that regulates learning activities and in the process of implementing education involves all stakeholders within the scope of problems in madrasah education, namely the quality of educators and administrative staff, inadequate facilities and infrastructure, an unfocused madrasah curriculum and tends to be overloaded, the low quality of education includes: teachers who are less professional in carrying out tasks such as being undisciplined, lack of communication and coordination between school principals and teachers regarding school conditions "Kepahiang". The purpose of this research is to find out the authorities and responsibilities of schools in implementing MBM at MTsN 01 Kepahiang. This research is carried out by using the "purposive sampling" method, which is a sampling technique from data sources with certain considerations. This type of research is descriptive qualitative research with the type of field research.

*This is an open-access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.*



### Corresponding Author:

Ismy Wulansari

Institut Agama Islam Negeri Curup, Indonesia; [ismywulan25@gmail.com](mailto:ismywulan25@gmail.com)

## 1. INTRODUCTION

Pendidikan dapat dikatakan sebagai kepentingan yang utama bagi manusia sebagai langkah untuk meningkatkan taraf diri dan menaikkan kedudukannya agar bermartabat (Fatimah, Asy'ari, Sandria, & Nasucha, 2023; Komariah & Nihayah, 2023). Peningkatan mutu pendidikan adalah suatu kebutuhan bagi bangsa yang ingin maju. 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, Astuti, Rahman, Werdiningsih, & Idrus, 2023).

Dalam Proses Pendidikan yang berlangsung dalam sebuah institusi diperlukan manajemen yang bagus. Manajemen ialah salah satu bagian yang tidak terpisahkan dalam proses Pelaksanaan Pendidikan (Saputro & Darim, 2022). Melalui Manajemen yang baik bisa mewujudkan tujuan pendidikan agar dapat dilaksanakan dengan optimal dan efisien. MBM merupakan salah satu solusi

yang di berikan oleh pemerintah terkait dalam peningkatan manajemen pendidikan. Dimana pelaksanaan Manajemen Pendidikan selama ini terkesan kaku karena dilaksanakan secara sentralisasi. MBM merupakan pemberian kewenangan kepada Sekolah untuk mengatur pelaksanaan pendidikan sendiri (Margaretha, Pail, Tampubolon, & Sihotang, 2021) Diberikannya otonomi pendidikan secara luas kepada sekolah adalah salah satu bentuk kepedulian pemerintah terhadap permasalahan yang timbul di masyarakat serta sebagai salah satu usaha dalam meningkatkan kualitas pendidikan (Annisa, Akrim, & Manurung, 2020; Baharun, Hefniy, Silviani, Maarif, & Wibowo, 2021; Krisbiyanto, 2019). Otonomi disini dimaknai sebagai suatu kemandirian, dimana sekolah diberi kewenangan untuk menjalankan, mengatur serta mengurus jalannya proses dan kepentingan warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang undangan yang berlaku tentang pendidikan nasional (Dorji et al., 2020). Otonomi itu sendiri dapat dilaksanakan dengan ideal jika sekolah memiliki manajemen yang bagus supaya bisa menunjang semua program yang ingin dicapai sekaligus dapat mengerahkan seluruh komponen masyarakat dalam melaksanakan program kerja yang ada di madrasah.

Ungkapan manajemen berbasis sekolah/ madrasah atau *"school based management"* pada awalnya digaungkan di negara Adidaya Amerika Serikat sebagai tuntutan dari masyarakat yang merasakan ketidakpuasan antara kesesuaian pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan zaman (Fathullah, Ulfiah, Mulyanto, Gaffar, & Khori, 2023; Sahid, Wasliman, Muchtar, & Insan, 2021). MBS sendiri merupakan singkatan dari tiga kata, manajemen sebagai proses dalam merencanakan, mengatur, mengarahkan, memonitoring, serta menggunakan sumberdaya dengan efektif dan efisien demi tercapainya tujuan yang di inginkan (Fattah, 2004; Enco Mulyasa, 2003). Berbasis, yang artinya adalah dasar atau azas, dan Sekolah adalah institusi sebagai tempat pelaksanaan aktivitas belajar mengajar secara formal atau dikatakan juga sebagai tempat memberikan dan menerima pendidikan (Bafadal, 2003).

Dalam Pelaksanaan MBM harus dipahami sejauh mana keefektifan MBM dalam mempengaruhi tercapainya tujuan Pendidikan, terutama dalam pelaksanaan program program pendidikan (Sa'dullah & Hidayatullah, 2020; Sudiarni, 2019). Dengan demikian dapat diketahui apa saja yang menjadi permasalahan dalam penerapan MBM di sekolah tersebut. Sehingga kemudian dapat dilaksanakan evaluasi hal apa saja yang menjadi kelemahan dan hal apa saja yang harus dipertahankan (Nurulloh, Aprilianto, Sirojuddin, & Maarif, 2020; Sirojuddin, Amirullah, Rofiq, & Kartiko, 2022).

Madrasah pada dasarnya sama dengan sekolah umum dibawah naungan Diknas hanya saja madrasah adalah institusi yang bercorak khas Islam dan berada dalam naungan kementerian agama. Sesuai dengan yang termaktub pada SKB tiga menteri tahun 1975 dan dimantapkan pula melalui Undang-undang Pendidikan nomor 20 tahun 2003 Madrasah diakui setara dan sederajat dengan sekolah umum. Dari hal tersebut dapat kita pahami yaitu dari muatan kurikulum, madrasah memiliki kurikulum pengetahuan umum yang sama dengan sekolah-sekolah umum sederajat dibawah Diknas. Akan tetapi yang membedakan madrasah dengan lembaga pendidikan umum yaitu pada porsi pelajaran agama dimana madrasah memberikan bagian lebih pada mata pelajaran agama islam. (Rohman, 2015).

Dalam Pelaksanaan MBM, madrasah diharapkan dapat menggali potensi, melaksanakan, dan secara mandiri dituntut untuk menggali, menentukan hal yang menjadi target utama, mengarahkan dan bertanggung jawab dalam memberdayakan sumber daya yang dipunyai kepada warga

masyarakat maupun pemerintahan (Brooks & Ezzani, 2022). Madrasah sebagai institusi pendidikan dimana di dalamnya mengatur tentang kegiatan pembelajaran dan dalam proses pelaksanaan pendidikannya melibatkan kepala Madrasah. Madrasah memberi kesempatan kepada Seluruh stakeholder yang ada didalam ruang lingkup madrasah untuk berinovasi dan berkreasi diberbagai bidang, baik pada bidang kurikulum, proses pembelajaran maupun manajemennya (Fitria, Alwasih, & Hakim, 2022; Mukhtar, 2020; Nilda, Hifza, & Ubabuddin, 2020).

Madrasah pada proses berjalannya sering dianggap sebagai lembaga Pendidikan kelas dua, dan keberadaannya masih dipandang sebelah mata jika dibandingkan dengan sekolah umum. Padahal pada kenyataannya beberapa Madrasah malah lebih unggul dan maju daripada sekolah umum. Akan tetapi keberhasilan beberapa Madrasah tersebut masih sangat terbatas jika dibandingkan dengan sekolah umum sehingga belum dapat menghapus kesan bahwa pendidikan Madrasah jauh dibawah sekolah umum (Kango, Supriadi, Idrus, Sonjaya, & Hasanah, 2023; Surya & Rofiq, 2021). Dari segi prestasi siswa pun madrasah masih jauh dibawah dibandingkan dengan sekolah umum. Permasalahan yang juga menjadi problematika dalam pendidikan madrasah yaitu seperti mutu pendidik dan tenaga administrasinya, sarana dan prasarana yang kurang memadai, kurikulum madrasah yang belum menuju pada sasaran dan cenderung berlebihan, skema pembelajaran yang dapat dikatakan sebagai warisan bukan pada problem solving, sarana prasarana yang jauh dari kata memadai, dan juga dari segi dana pendidikan yang kurang memadai (Muslimin & Kartiko, 2020; Pusvitasari & Sukur, 2020).

Selain Penyebab diatas, faktor lain yang mengakibatkan rendahnya kualitas pendidikan diantaranya yaitu: guru yang kurang profesional dalam pelaksanaan tugas seperti tidak disiplin dalam kehadiran dimana guru terlambat hadir ke sekolah, tidak masuk pada jam mengajar, guru tidak memiliki perangkat dan media pembelajaran yang lengkap sebagai alat menjelaskan materi pembelajaran, selain itu kurangnya komunikasi dan koordinasi antara kepala sekolah dengan guru tentang situasi sekolah dan kepala sekolah yang kurang memberikan reward terhadap keberhasilan guru yang memiliki dedikasi yang bagus (Azmiyah & Astutik, 2021; Coles, Owens, Serrano, Slavec, & Evans, 2015).

Dan dari latar belakang yang telah dikemukakan di atas maka peneliti merumuskan permasalahan sebagai berikut : “Kewenangan Kepala Madrasah dalam Pelaksanaan MBM Pada MTsN 01 Kepahiang Kab Kepahiang”. Tujuan penelitian secara umum adalah untuk mengetahui kewenangan dan tanggung jawab sekolah dalam pelaksanaan MBM terkait pengelolaan proses belajar mengajar, perencanaan dan penilaian, pengelolaan kurikulum Pelaksanaan MBM di MTsN 01 Kepahiang.

## 2. METHODS

Adapun Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan “*purposive sampling*”, yaitu teknik pengambilan sampel dari sumber data melalui pertimbangan tertentu. Adapun jenis penelitian ini ialah penelitian kualitatif deskriptif dengan sifat penelitian lapangan. Metode penelitian deskriptif kualitatif ialah ilmu penelitian sosial yang mengumpulkan dan menganalisis dalam bentuk kata-kata (lisan atau tulisan) dan perilaku manusia, dimana peneliti tidak berusaha untuk menghitung dan mengkuantifikasi data kualitatif yang diperoleh dan oleh karena itu tidak menganalisis secara numerik (Septiana, Kurniawan, Islam, & Islam, 2021). Dalam Penelitian ini dapat dikatakan sebagai penelitian yang mana dalam penelitian ini menggambarkan fenomena dengan terperinci.

Pendekatan yang dipakai oleh penulis dalam penelitian ini yaitu deskriptif, dengan demikian penelitian ini menggambarkan suatu keadaan dengan kata-kata. Deskriptif disini ialah suatu cara yang dipakai dalam mengungkapkan sifat atau keadaan yang sementara berjalan pada saat penelitian dilakukan dan memeriksa penyebab dari suatu gejala tertentu.

Dalam hal yang simpel dapat diartikan sebagai pemilihan sampel yang disesuaikan dengan maksud tertentu, dimana untuk mendapatkan data yang akurat dan objektif peneliti mendatangi lokasi penelitian secara langsung. Penelitian ini adalah menggunakan tipe deskriptif kualitatif, yaitu pendekatan penelitian dengan menggambarkan keadaan secara benar berdasarkan tehnik dan analisis data yang relevan. Melalui pendekatan tersebut, peneliti akan mendiskripsikan secara benar berdasarkan analisis data yang diperoleh (Moleong, 2010). Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan ketiga teknik yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi, namun yang lebih diutamakan yaitu teknik wawancara mendalam untuk menggali secara mendalam untuk mengetahui bagaimana pendapat informan berdasarkan perspektif mereka terhadap suatu permasalahan. Dengan begitu diharapkan peneliti dapat memperoleh informasi yang akurat dibalik fenomena yang terjadi (Sudaryono, 2016). Sementara untuk melengkapi data penelitian dilakukan teknik pengumpulan data melalui observasi dan dokumentasi.

### 3. FINDINGS AND DISCUSSION

Sejatinya Karakter manajemen berbasis Madrasah sangat berkaitan erat dan berhubungan dengan karakteristik madrasah yang efektif. Karena antara karakteristik MBM dan sekolah yang efektif saling berhubungan. Karakteristik manajemen berbasis sekolah dapat diketahui dengan cara bagaimana sekolah mampu mengoptimalkan kinerja organisasi, proses belajar mengajar, pengolahan sumberdaya manusia, pengolahan administrasi dan yang lainnya.

Ada beberapa alasan mengapa Manajemen Berbasis Madrasah diterapkan. (1) Penerapan pendekatan skema pada pelaksanaan Pendidikan di madrasah harus di laksanakan dengan saling berkaitan. Madrasah dalam suatu sistem yang terdiri dari kedudukan, masukan, proses, keluaran, dan dampak/manfaat. Namun dalam pelaksanaannya dilapangan, pengembangan madrasah hanya berfokus pada satu hal saja misalnya input saja ( guru, kurikulum, sarana dan prasarana, dana dll ), atau hanya pada output nya saja ( hasil penilaian ujian madrasah, perlombaan karya ilmiah dll ). (2) Pelaksanaan Pendidikan nasional dilaksanakan dimana seluruh unsur birokrasi dibawah pengawasan pemerintah pusat dan meletakkan sekolah sangat tergantung pada keputusan pemerintah pusat. (3) Belum optimalnya peran stakeholder yang ada di sekolah terutama guru, karyawan, peserta didik dan peran masyarakat hususnya orangtua siswa terhadap penyelenggaraan sekolah selama ini.

Faktor -faktor dan kewenang Madrasah dalam Pelaksanaan MBM. Sebagaimana yang tercantum didalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2007 mengenai hal Pembagian Urutan Pemerintahan antara Pemerintah, Pemerintahan Daerah Provinsi, dan Pemerintahan Daerah kabupaten atau Kota yang dijadikan dasar dalam penyelenggaraan pendidikan. Sekolah memiliki kewenangan untuk melaksanakan urusan-urusan pendidikan sendiri namun tetap harus sejalan dengan peraturan yang sudah ada ketetapannya dalam undang undang. intinya bukan berarti semua urusan di limpahkan ke sekolah. Dapat kita simpulkan, tidak semua urusan di serahkan sepenuhnya kepada institusi pendidikan, pemerintah tetap memiliki kewenangan meskipun porsi utama nya tetap berada pada kewenangan sekolah.

Dalam hal ini yang termasuk urusan-urusan pendidikan yang menjadi otoritas dan tanggung jawab sekolah, yaitu:

Penataan metode Belajar Mengajar: Kegiatan utama yang dilaksanakan dalam institusi pendidikan tentu saja adalah Proses belajar mengajar. Dalam hal ini Sekolah diberi keleluasaan untuk menetapkan strategi, sistem, dan tehnik pembelajaran dan pengajaran yang paling sesuai, dan cocok dengan karakteristik yang ada di dalam sekolah tersebut. Secara garis besar, strategi yang dipilih dalam pengelolaan proses Belajar mengajar harus mengikuti perubahan zaman dimana strategi tersebut bisa menciptakan dan membangun kreativitas, inovasi dan daya kreasi peserta didik agar mampu lebih berkembang dan kreatif. Contoh Pembelajaran yang pro- perubahan yaitu *Role Playing* dan *Facilitator and Explaining*.

Perencanaan dan Evaluasi Sekolah: Otoritas terhadap cara menyusun Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) atau kurikulum sekolah, tergantung kasusnya. Misalnya, kebutuhan tersebut berkaitan dengan kebutuhan untuk meningkatkan pemerataan, mutu, relevansi dan efektivitas sekolah. Oleh karena itu, sekolah perlu menganalisis kebutuhannya akan pemerataan, mutu, relevansi dan efisiensi Berdasarkan hasil asesmen kebutuhan, sekolah menyusun rencana untuk meningkatkan pemerataan, mutu, kesesuaian dan efektifitas sekolah.

Penataan Kurikulum: Manajemen kurikulum dalam pembelajaran peserta didik pada tidak akan pernah dihasilkan selama sekolah tidak melaksanakan kegiatan pembelajaran. Dalam kegiatan untuk mendapatkan peserta didik yang berkualitas tidak semudah yang dibayangkan, harus ada perjuangan dan kerjasama dari seluruh warga sekolah untuk mencapainya. Untuk itu diperlukan manajemen Kurikulum yang baik dan profesional. Dalam kerangka ini, Guru mutlak untuk membuat perencanaan pembelajaran. Perencanaan pembelajaran bertujuan untuk membantu dan mengarahkan guru dalam aktifitas serta kinerjanya yang akan ditampilkan dalam proses pembelajaran. Desentralisasi Pengelolaan kurikulum sekolah sesuai dengan peraturan pemerintah no 38 tahun 2007 dimana terjadi pembagian urusan Pendidikan yang salah satunya menyangkut tentang kurikulum. Pengelolaan kurikulum yang dimaksud disini dimana Pemerintah Pusat hanya menetapkan standar dan sekolah diharapkan melaksanakan kewenangan yang telah ditetapkan oleh pemerintah pusat. Kondisi tiap sekolah tentu saja sangat beragam. Maka dari itu Sekolah diberi keleluasaan untuk memilih cara yang paling cocok untuk diterapkan pada sekolahnya masing masing sesuai dengan kondisi yang dimiliki sekolah. Sekolah diperbolehkan untuk mengembangkan, memperdalam, memperkaya, memperkuat, memperluas kurikulum, akan tetapi sekolah tidak diperkenankan untuk mengurangi standar isi yang telah tertuang dalam kurikulum yang sudah ditetapkan oleh pemerintah. Pengembangan yang boleh dilakukan oleh sekolah yaitu mengembangkan kurikulum ke dalam silabus, materi pokok pembelajaran, proses pembelajaran, indikator kunci kinerja, sistem penilaian, dan rencana pelaksanaan pembelajaran.

Pengelolaan Ketenagaan (Pendidik dan Tenaga Kependidikan). Sekolah berhak melakukan penataan ketenagaan, mulai dari proses analisis kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan, merencanakan, merekrut, mengembangkan, memberi reward dan punishment, hubungan kerja, hingga melakukan proses evaluasi kinerja seluruh guru dan tenaga kependidikan. Akan tetapi proses rekrutment pegawai negeri dan pembayaran gaji tetap menjadi kewenangan pemerintah baik pusat maupun daerah.

**Pengelolaan Fasilitas (Peralatan dan Perlengkapan):** Pada dasarnya pengelolaan fasilitas menjadi kewenangan sekolah, mulai dari pengadaan, pemeliharaan dan perbaikan, maupun pengembangan. Karena tentu sekolahlah yang tau persis dengan keadaan dan kebutuhannya. Baik kecukupan, kesesuaian, maupun proses untuk perbaruan, yang paling di dahulukan yaitu fasilitas yang berkaitan erat dengan proses KBM.

**Pengelolaan Pendanaan:** Pengelolaan Pendanaan, dimana sejatinya sekolah memiliki hak untuk mengatur dan mengalokasikan dana sesuai dengan kepentingan institusi. Hal ini juga didasari bahwa pada kenyataannya institusi pendidikan itu sendirilah yang paling mengerti dan memahami apa saja yang dibutuhkan untuk pelaksanaan kegiatan pembelajaran, sehingga desentralisasi pendistribusian/penggunaan uang sudah semestinya dilimpahkan kepada pihak institusi untuk mengaturnya (Handayani & Hasanah, 2020; Santoso, Badarudin, & Annur, 2021). Kebebasan dalam melakukan "kegiatan-kegiatan yang mendatangkan penghasilan" (*income generating activities*) tentunya menjadi sebuah hak bagi institusi pendidikan, maka dari itu sumber pendanaan tidaklah melulu bertumpu pada pemerintah.

**Pelayanan Siswa:** Service jasa yang disediakan bagi peserta didik disini meliputi proses penerimaan siswa baru, pengembangan/pembinaan/bimbingan siswa, serta proses kelulusan siswa penempatan untuk melanjutkan sekolah atau dunia kerja.

Berdasarkan Hasil penelitian penulis akan mencoba menguraikan data yang didapatkan dari hasil penelitian lapangan sekaligus menjawab permasalahan-permasalahan yang sudah dirumuskan sebelumnya. Adapun data yang dimaksud yaitu data yang berkaitan dengan manajemen sarana dan prasarana Madrasah Tsanawiyah negeri 01 Kabupaten Kepahiang yang meliputi perencanaan, pengadaan, penggunaan, pemeliharaan, inventaris, penghapusan sarana dan prasarana. Mengetahui hal tersebut, maka peneliti menggunakan teknik pengumpulan data di antaranya dengan teknik observasi, wawancara dan juga dokumentasi untuk mendukung terjawabnya masalah penelitian. Hasil dari kegiatan penelitian dapat penulis paparkan dalam uraian deskripsi hasil di bawah ini:

### ***Peran pelaksanaan manajemen berbasis madrasah di MTs Negeri 1 Kepahiang***

#### **Kepemimpinan Kepala MTs Negeri 1 Kepahiang**

Dalam pelaksanaan MBM, pemimpin madrasah tidak diragukan lagi untuk menjadi tolak ukur dalam menjalankan kiprahnya di lembaga pendidikan, khususnya Lembaga pendidikan madrasah. Hal ini ditunjukkan dan terlihat dengan keberhasilan sekolah Islam dalam meningkatkan mutu pendidikan formal dan nonformal, mendorong kegiatan ekstrakurikuler, serta meningkatkan hasil belajar dan akademik lainnya. Segalanya tercapai, dan tidak terlepas dari dukungan semua pihak untuk menyusun program.

Mengelola madrasah tentu bukan sesuatu yang gampang, namun dengan sinergitas semua komponen madrasah yang bekerja dengan baik maka setiap persoalan yang tidak mampu dipecahkan akan memperoleh jalan yang mudah. Adapun hasil wawancara penulis dengan Bapak (Afrizal Firdaus) selalu Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kepahiang.

"Segala yang berhubungan dengan peningkatan kualitas madrasah, meliputi kualitas pendidikan, tenaga sumber daya manusia, sarana dan prasarana madrasah, maka saya selaku kepala madrasah tentu bertindak sesuai manajemen pendidikan. Misalnya dibangunnya

gedung dan ruang-ruang kelas, sarana olahraga, dan pembangunan non fisik yang lain. Dan dalam melaksanakan MBM memang terkadang ada suatu program dijalankan secara tiba-tiba itu karena persoalan waktu dan kondisi lingkungan yang tidak mendukung. Namun, saya menyesuaikan keadaan bersama guru-guru dan warga madrasah yang lain”

Tentunya kepala madrasah Setiap kebijakan didasarkan pada Kebutuhan bersama tapi terkadang kebijakan yang diadopsi secara internal mengelola. kemudian, Pemimpin harus menunjukkan Komitmen dan kemampuan memimpin lembaga pendidikan Tentunya dengan memenuhinya Kepala madrasah, dan unsur transformasi, regulasi, bahkan manajemen dalam menangani, mengatur bahkan menyelesaikan permasalahan yang timbul di madrasah. Kekuasaan dan politik seorang pemimpin sebagai kepala madrasah berada pada haknya sendiri, namun didukung oleh warga madrasah lainnya sehingga keputusan yang dibuat menjadi standar kinerja di madrasah.

Selanjutnya, pendapat yang dikemukakan oleh bapak kepala MTs Negeri 1 Kepahiang, mengatakan bahwa:

“Saya menggunakan kewenangan sesuai dengan pedoman pendidikan nasional dan tak lepas dari aturan-aturan yang ada dan berdasarkan konsep MBM. Sebagai seorang pemimpin, saya sering mengambil keputusan. Langkahlangkah yang biasa saya lakukan adalah melalui musyawarah, kecuali dalam hal-hal tertentu yang bersifat sementara, saya mengambil keputusan dengan hati-hati memikirkan dampak dari keputusan itu, dengan melibatkan guruguru, pegawai yang lain dan para wakil kepala madrasah. hal ini semua saya lakukan untuk menciptakan suasana kerja yang nyaman tanpa ada rasa paksaan dalam bekerja, dan mencapai hasil sesuai dengan harapan bersama.”

Pemimpin non-otoriter dikatakan telah menunjukkan **Setiap** kebijakan atau **kekuasaan** yang diputuskan melibatkan semua dan menerima saran dan **menginformasikan** pengambilan keputusan **Jenis** kepemimpinan ini adalah kepemimpinan demokratis **Kepemimpinan** demokratis **melihat orang** sebagai faktor **yang paling penting** dan **esensial dalam** setiap kelompok atau organisasi **dan berusaha untuk membangun** dan mengembangkan hubungan manusia yang **efektif** berdasarkan prinsip saling menghormati (Adzkiya, 2021; Kompri, 2018).

Dari kajian pendapat diatas, dapat pula didukung oleh pendapat Bapak (Wanhar) kepala Tata Usaha MTs Negeri 1 Kepahiang yang mengatakan bahwa:

“Hubungan kepala madrasah dengan bawahannya sangat baik, bapak kepala madrasah selalu membangun komunikasi dengan baik, selalu melakukan komunikasi dengan timbal balik, baik yang terjadi antara kepala sekolah dengan guru dan staf ataupun warga sekolah yang ada. Hal ini tak lepas atas dasar prinsip manajemen seorang pemimpin.”

Dari pendapat para informan di atas, terlihat bahwa kepemimpinan MTs Negeri 1 Kepahiang menjadikan guru, staf dan staf lainnya bahkan siswa bermitra untuk mencapai visi, misi dan tujuan Madrasah yang telah dirumuskan. menyelesaikan. Pendapat informan lain menunjukkan hubungan kepala madrasah dengan bawahannya:

“Selama ini baik-baik saja, kepala madrasah tentunya memiliki trik-trik yang membuat para bawahannya dalam bekerja sesuai dengan kemampuan, beliau sering berkomunikasi dengan

para wakil-wakilnya, guru, staf, siswa dan terjadi hubungan timbal balik. Bapak sering memuji pekerjaan, dan memberi penghargaan terhadap kepuasan kerja.”

Kepemimpinan pimpinan MTs Negeri 1 Kepahiang dalam gaya kepemimpinannya selalu berusaha untuk memanfaatkan setiap orang yang dipimpinnya. Kepemimpinan dicapai dengan memberikan banyak kesempatan bagi guru, staf, dan karyawan lainnya untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan. Keikutsertaan disesuaikan dengan jabatan atau jabatan masing-masing, selain mewakili tingkat dan jenis kemampuan masing-masing bawahan.

### ***Faktor-faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan kepala MTs Negeri 1 Kepahiang dalam menerapkan manajemen berbasis madrasah***

Untuk mencapai MBM di MTs Negeri 1 Kepahiang tentunya faktor pendukung dan penghambat tidak dapat dipisahkan. Dengan adanya faktor-faktor pendukung, maka pelaksanaan MBM akan berlangsung secara efisien dan efektif. Selain itu, terdapat pula faktor-faktor pembatas yang dapat menghambat pelaksanaan MBM. Sesuai dengan interview yang dilakukan dengan Bapak (Afrizal Firdaus) kepala MTs Negeri 1 Kepahiang mengenai komponen pendukung pelaksanaan MBM adalah:

“Berbicara tentang faktor pendukung dan penghambat dilaksanakannya MBM di MTs Negeri 1 Kepahiang, tentu ada faktor pendukungnya antara lain: kepemimpinan seorang kepala madrasah itu sendiri yang harus berkualitas, dukungan guru-guru, staf, komite madrasah serta organisasi-organisasi lain seperti MGMP, PGRI, FKG, dan organisasi lain yang peduli terhadap peningkatan kualitas pendidikan.”

Pelaksanaan MBM yang efektif sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Di antara faktor pendukung keberhasilan penyelenggaraan ini dalam arti luas adalah: gerakan peningkatan mutu pendidikan berbagai kelompok (formal dan informal), potensi kepala madrasah, lembaga swadaya masyarakat profesional dan dukungan dunia usaha dan industri. dunia.

Tidak dapat dipungkiri bahwa banyak faktor yang menghambat pelaksanaan MBM di MT Negeri 1 Kepahiang. Secara garis besar ada tiga hal, antara lain: 1) Kepribadian pemimpin politik, 2) Keterbatasan sumber daya manusia, 3) Keterbatasan penggunaan fasilitas pendukung. Dari ketiga faktor tersebut, jelas bahwa implementasi MBM tidak akan berjalan mulus. Namun, jika kepala madrasah dan komponen madrasah lainnya berusaha, hal itu bisa dilakukan meski belum maksimal. Hambatan ini jangan dijadikan penghalang tetapi sebagai pendorong untuk terus berusaha mencari solusi terbaik.

Tentunya ketiga aspek di atas harus diperhatikan jika sebuah madrasah ingin meningkatkan mutu pengajaran dan keberhasilan siswa serta mutu manajemen di madrasah. Namun kunci yang paling penting adalah kemauan dan kemampuan seorang pemimpin untuk termotivasi untuk bekerja sekeras mungkin. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak (Afrizal Firdaus), kepala madrasah MTs Negeri 1 Kepahiang sebagai berikut:

“Disamping faktor pendukung yang ada, kami selaku pimpinan menyadari bahwa tidak semua proses MBM ini berjalan dengan baik. Namun, dengan usaha dan semangat kami kepala madrasah, guru, staf, dan juga peserta didik dapat melaksanakan walaupun tidak secara optimal mungkin. Faktor penghambat itu misalnya kurangnya partisipasi masyarakat dalam proses pengembangan madrasah, masih ada di antara guru kurang serius dalam melaksanakan



tugas, peserta didik yang melanggar aturan madrasah, penggunaan sarana yang tidak maksimal, terkadang terjadi perbedaan pendapat, tetapi dengan usaha dan kerja keras kami yakin mampu mengatasi semua itu. Namun, dari beberapa penghambat ini kami mencoba memberi solusi diantaranya: perlu sosialisasi secara mendalam terhadap guru-guru, staf, serta yang terlibat di dalam pengembangan madrasah, sikap dari pengelola terhadap pelaksanaan MBM harus bersikap terbuka, mengadakan pelatihan dalam rangka peningkatan kelembagaan, pengawasan terhadap siswa untuk taat aturan, jadikan perbedaan sebagai potensi untuk mempertajam sebuah keputusan sehingga saling memahami, dan juga tentunya perlu dibuat pertemuan yang bervariasi dan tidak monoton.”

Adapun upaya-upaya yang ditawarkan oleh kepala madrasah terkait dengan faktor yang menghambat pelaksanaan MBM tersebut adalah: (1) Komponen medersa perlu disosialisasikan secara menyeluruh. (2) Sikap manajer terhadap penerapan MBM harus terbuka dan profesional dalam bekerja. Dibandingkan dengan Menyelenggarakan kegiatan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kapasitas kelembagaan. (3) Mengawasi siswa melalui tata tertib madrasah. (4) Perbedaan pendapat dalam masyarakat adalah hal yang wajar, jangan sampai perbedaan berujung pada hubungan kerja yang buruk, namun ubahlah perbedaan menjadi potensi dalam pengambilan keputusan. (5) Perjumpaannya bervariasi dan menarik.

Seorang pemimpin yang baik akan berusaha semaksimal mungkin untuk mengatasi keadaan dan kondisi madrasah, baik dari segi fasilitas dan kemampuan tenaga pengajar dan lain-lain. Sebaliknya, guru tidak bisa berbuat apa-apa jika kepala sekolah tidak memiliki keberanian dan kemampuan (Aisyah, Ilmi, Rosyid, Wulandari, & Akhmad, 2022; Arifin, 2017; Day, Sammons, & Gorgen, 2020). Membangun sistem manajemen yang baik. Model kepemimpinan yang muncul di MTs Negeri 1 Kepahiang merepresentasikan pemimpin yang mendengarkan masukan dari guru dan warga madrasah lainnya.

Penerapan MBM di MTs Negeri 1 Kepahiang sangat bermanfaat bagi madrasah khususnya bagi siswa, hal ini tercermin dari perkembangan madrasah dari berbagai aspek yang progresif seperti: hasil belajar siswa meningkat dari tahun ke tahun dengan kelulusan pekerjaan membimbing siswa ke mengembangkan bakat, minat (dalam bidang agama, seni, olah raga) terus dikembangkan.

Untuk mengimplementasikan MBM secara efektif dan efisien, kepala madrasah perlu memiliki pengetahuan kepemimpinan, perencanaan dan visi yang menyeluruh dari madrasah dan pendidikan (Armstrong, 2022; Heriyono, Chrysoekamto, Fitriah, & Kartiko, 2021). Kewibawaan kepala madrasah hendaknya dikembangkan dengan mengedepankan sikap kebajikan, semangat belajar, disiplin kerja, keteladanan dan hubungan antar manusia sebagai modal untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Selain itu kepala madrasah dituntut untuk menjalankan fungsinya sebagai kepala madrasah dengan memperbaiki proses pembelajaran, mengawasi kelas, mendorong dan memberikan saran-saran positif kepada siswa, guru (Malik, Trisnamansyah, & Mulyanto, 2021). Selain itu kepala madrasah juga bertukar pikiran, bertukar pikiran dan melakukan studi banding antar madrasah untuk mendapatkan nasehat kepemimpinan dari madrasah lain. Disinilah peran kepemimpinan Kepala MTs Negeri 1 Kepahiang sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan MBM.

Berikut ini kutipan wawancara antara peneliti dengan informan yang mengatakan:

“Peranan kepala madrasah selaku pimpinan, memperlihatkan sebagai orang nomor satu pengambil kebijakan terkait dengan pelaksanaan MBM, tetapi memang terkadang terjadi program tiba-tiba yang tidak terencana. Hal itu telah disadari dan telah dilakukan dengan segala upaya baik dari segi hasil positif maupun hasil negatif dalam melaksanakan MBM di MTs Negeri 1 Kepahiang. Misalnya mengaktifkan pembinaan guru lewat pelatihan-pelatihan demi menunjang kemampuan dalam membina, membimbing peserta didik dalam proses pembelajaran, menambah buku-buku pelajaran. Dengan demikian tolak ukur keberhasilan peran pelaksanaan MBM, saya liat dari sisi kualitas pendidikan dari tahun ke tahun tingkat kelulusan siswa meningkat, contoh tahun lalu 2021/2022 kelulusan 100%. Ini tak lain adalah kinerja kepala madrasah yang efektif, disamping bantuan dari seluruh guru dan staf. Pada pola pembinaan peserta didik dilakukan dengan menerapkan tata tertib yang harus diikuti antara hak peserta didik dan kewajiban peserta didik sehingga mereka mempunyai hak dan kewajiban yang tentunya berbeda halnya dengan warga madrasah lainnya.”

Dari hasil wawancara di atas dapat diketahui bahwa penerapan MBM terkadang adanya program-program yang tidak direncanakan hal ini karena keterbatasan waktu dan kondisi lingkungan madrasah, dalam hal ini kepala madrasah telah melakukan yang terbaik untuk menutupinya kekurangan ini. Penjelasan lebih lanjut dari Ibu (Armizah) Wakil Kepala Madrasah urusan Kurikulum MTs Negeri1 Kepahiang menjelaskan bahwa:

“Bapak kepala madrasah setiap melakukan tindakan disesuaikan dengan kondisi madrasah, misalnya pengelolaan kurikulum madrasah dilakukan dengan bertahap, merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengawasi serta mengevaluasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya. Pembagian tugas mengajar, penyusunan jadwal pelajaran, jadwal kegiatan siswa, mengelola keuangan dibagi dengan beberapa bendahara pengeluaran, ini semua disusun secara teratur.”

Pemimpin memiliki peran yang sangat penting dalam membimbing guru dan pengurus untuk bekerja sama sebagai satu tim, yaitu memberdayakan seluruh warga madrasah (Dian, Faizal, & Hasanah, 2022). Terkait peran kepala madrasah sebagai pemimpin, ada beberapa hal yang harus dilakukan dan menjadi solusi untuk mengatasi kendala yang dihadapi, antara lain (Gaol & Siburian, 2018; E. Mulyasa, 2022; Sari, Hamengkubuwono, & Mustar, 2020): (1) Melibatkan guru dan seluruh staf dalam kegiatan pemecahan masalah, dengan menggunakan metode ilmiah dasar, prinsip kualitas statistik, dan pengendalian proses. (2) Pilih untuk menanyakan pendapat mereka tentang berbagai hal dan bagaimana mereka harus menangani proyek tersebut, bukan hanya memberi tahu mereka bagaimana mereka harus bersikap. (3) Komunikasikan informasi sebanyak mungkin kepada manajemen untuk membantu mengembangkan dan memperkuat komitmen mereka. (4) Menanyakan staf tentang sistem dan prosedur yang mencegah mereka mengkomunikasikan kualitas kepada siswa, orang tua, dan mitra kerja. (5) Memahami bahwa keinginan untuk meningkatkan kualitas guru tidak sejalan dengan top-down management. (6) Mentransfer tanggung jawab dan kendali pengembangan keprofesian langsung kepada guru dan tenaga teknis. (7) Menjalin komunikasi yang sistematis dan berkesinambungan antar seluruh peserta di madrasah. (8) Kembangkan keterampilan pemecahan masalah dan negosiasi untuk menyelesaikan konflik. (9) Mempunyai sikap tolong menolong dengan tidak harus melihat jawaban atas semua persoalan serta memiliki tingkat kepercayaan diri yang baik. (10) Memberikan materi pembelajaran konsep berkualitas seperti team building, manajemen proses,

layanan pelanggan, komunikasi dan kepemimpinan. (11) Memberi contoh yang baik, menunjukkan karakteristik yang diinginkan, dan meluangkan waktu untuk meninjau kembali situasi dan kondisi fasilitas dan mencoba untuk mempedulikan setiap aspirasi yang disampaikan guru dan lainnya. (12) Belajar menjadi pelatih, bukan bos. (13) Memberdayakan dan berani mengambil resiko. (14) Memperhatikan kualitas guru, tenaga administrasi bahkan peserta didiknya.

Dari interpretasi data di atas, Kepala MTs Negeri 1 Kepahiang mencoba mengimplementasikan MBM dalam format yang ada. Hal berkaitan dengan kepemimpinan kepala madrasah sebagai pengambil keputusan dan semua keputusan di madrasah.

#### 4. CONCLUSION

Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah di MTs Negeri 1 Kepahiang berjalan lancar berkat segala upaya kepala madrasah dan warga madrasah lainnya. Dalam proses mewujudkan Manajemen Berbasis Madrasah tentunya tidak berjalan sesuai regulasi, terdapat kekurangan yang dihadapi, baik keterbatasan waktu, lingkungan maupun adanya program yang tidak terencana secara maksimal, sehingga hasilnya juga tidak maksimal. . Sehubungan dengan tanggung jawab warga madrasah dalam memotivasi seluruh tenaga pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik untuk mencapai inovasi-inovasi yang luar biasa menuju madrasah yang terpercaya, dengan mewujudkan Manajemen Berbasis Madrasah telah dapat mengembangkan kurikulum, program pelatihan pengajaran harian, mingguan, bulanan, tahunan, juga menganalisis dan mengevaluasi lainnya. program pembelajaran. Dengan mewujudkan konsep yang ada untuk menghasilkan lulusan yang mencapai tingkat kelulusan yang memuaskan.

#### 5. REFERENCES

- Adzkiya, A. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Iklim Sekolah Dan Komitmen Profesional Guru Terhadap Kinerja Guru (studi Kasus Di Mts Ma'arif Nu Kabupaten Banyumas). *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntansi*, 22(4), 492–500. <https://doi.org/10.32424/jeba.v22i4.1772>
- Aisyah, S., Ilmi, M. U., Rosyid, M. A., Wulandari, E., & Akhmad, F. (2022). Kiai Leadership Concept in The Scope of Pesantren Organizational Culture. *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education*, 3(1), 40–59. <https://doi.org/10.31538/tijie.v3i1.106>
- Annisa, N., Akrim, A., & Manurung, A. A. (2020). Development Of Teacher's Professional Competency In Realizing Quality Of Human Resources In The Basic School. *IJEMS: Indonesian Journal of Education and Mathematical Science*, 1(2), 156–160. <https://doi.org/10.30596/ijems.v1i2.4590>
- Arifin, Z. (2017). Authority of Spiritual Leadership at Pesantren Temboro Based on Jamaah Tabligh Ideology. *Jurnal Pendidikan Islam*, 6(2), 265–292. <https://doi.org/10.14421/jpi.2017.62.265-292>
- Armstrong, M. (2022). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Performance Leadership*. Kogan Page Publishers.
- Azmiyah, U., & Astutik, A. P. (2021). The Role of The Movement Teacher in Preparing Indonesia's Excellent Generation. *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam*, 4(2), 396–408. <https://doi.org/10.31538/nzh.v4i2.1582>

- Bafadal, I. (2003). *Peningkatan profesionalisme guru sekolah dasar dalam kerangka manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah*. Bumi Aksara.
- Baharun, H., Hefniy, H., Silviani, S., Maarif, M. A., & Wibowo, A. (2021). Knowledge Sharing Management: Strategy for Improving the Quality of Human Resources. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1), 129–139. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v5i1.1831>
- Brooks, M. C., & Ezzani, M. D. (2022). Islamic school leadership: Advancing a framework for critical spirituality. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 35(3), 319–336. <https://doi.org/10.1080/09518398.2021.1930265>
- Coles, E. K., Owens, J. S., Serrano, V. J., Slavec, J., & Evans, S. W. (2015). From Consultation to Student Outcomes: The Role of Teacher Knowledge, Skills, and Beliefs in Increasing Integrity in Classroom Management Strategies. *School Mental Health*, 7(1), 34–48. <https://doi.org/10.1007/s12310-015-9143-2>
- Day, C., Sammons, P., & Gorgen, K. (2020). Successful School Leadership. In *Education Development Trust*. Education Development Trust. Retrieved from <https://eric.ed.gov/?id=ED614324>
- Dian, D., Faizal, I., & Hasanah, N. D. (2022). Leadership and Capacity Building; The Construction of Madrasah Quality Improvement. *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 79–90. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v6i1.3179>
- Dorji, P., Gyeltshen, C., Sanyasi, G. D., Sithub, P., Dema, T., Yangzom, & Choden, Y. (2020). The Impact of Early Child Care and Development Education on Cognitive, Psychomotor, and Affective Domains of Learning. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 29–38. <https://doi.org/10.9734/ajess/2020/v12i130303>
- Fathullah, M. N., Ulfiah, U., Mulyanto, A., Gaffar, M. A., & Khori, A. (2023). Management of Digital Literacy-Based Work Practice Training in The Boarding School Environment. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 1–11. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v4i1.230>
- Fatimah, F. S., Asy'ari, H., Sandria, A., & Nasucha, J. A. (2023). Learning Fiqh Based on the TAPPS (Think Aloud Pair Problem Solving) Method in Improving Student Learning Outcomes. *At-Tadzkir: Islamic Education Journal*, 2(1), 1–15.
- Fattah, N. (2004). *Konsep manajemen berbasis sekolah (MBS) dan dewan sekolah*. Pustaka Bani Quraisy.
- Fitria, R. N., Alwasih, A., & Hakim, M. N. (2022). Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Prestasi Akademik Siswa. *Academicus: Journal of Teaching and Learning*, 1(1), 11–19.
- Fitriyana, F., Astuti, H. W., Rahman, A., Werdiningsih, R., & Idrus, S. (2023). Servant Leadership and Perceived Organizational Support for Lecturer Loyalty Through Empowerment. *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education*, 4(1), 113–127. <https://doi.org/10.31538/tijie.v4i1.318>
- Gaol, N. T. L., & Siburian, P. (2018). Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 5(1), 66–73. <https://doi.org/10.24246/j.jk.2018.v5.i1.p66-73>
- Handayani, F., & Hasanah, A. (2020). Model pengelolaan pendidikan karakter di sekolah pada masa pandemi. *Fastabiq: Jurnal Studi Islam*, 1(2), 145–156.
- Heriyono, H., Chrysoekamto, R., Fitriah, R. N., & Kartiko, A. (2021). Gaya Kepemimpinan Prof. Dr. Kh. Asep Saifuddin Chalim dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan di Pesantren. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1), 21–30. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v2i1.64>

- Kango, U., Supriadi, Y. N., Idrus, I., Sonjaya, Y., & Hasanah, R. (2023). Implementasi Strategi Pemasaran di Madrasah Aliyah Unggulan Bertaraf Internasional. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 81–91. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v4i1.340>
- Komariah, N., & Nihayah, I. (2023). Improving The Personality Character of Students Through Learning Islamic Religious Education. *At-Tadzkir: Islamic Education Journal*, 2(1), 65–77.
- Kompri. (2018). *Manajemen & Kepemimpinan Pondok Pesantren*. Prenada Media.
- Krisbiyanto, A. (2019). Efektifitas Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Mutu Pendidikan MTsN 2 Mojokerto. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 52–69.
- Malik, J., Trisnamansyah, S., & Mulyanto, A. (2021). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Sarana Prasarana, dan Iklim Sekolah terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah di Sekolah Dasar Negeri. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 81–94. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v2i2.48>
- Margaretha, M., Pail, R., Tampubolon, M., & Sihotang, H. (2021). *Evaluasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Di SD Santo Antonius I Bidaracina Jakarta Timur Jurnal IKRA-ITH Humaniora Vol 5 No 1 Bulan Maret 2021 Jurnal IKRA-ITH Humaniora Vol 5 No 1 Bulan Maret 2021*. 5(84), 203–213.
- Moleong, L. J. (2010). *Metodologi penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosda.
- Mukhtar, K. A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kreativitas Guru MTsN se-Kabupaten Madiun. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 1(1), 9–23. <https://doi.org/10.21154/sajiem.v1i1.2>
- Mulyasa, E. (2022). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Bumi Aksara.
- Mulyasa, Enco. (2003). *Menjadi kepala sekolah profesional: Dalam konteks menyukkseskan MBS dan KBK*. Remaja Rosdakarya.
- Muslimin, T. A., & Kartiko, A. (2020). Pengaruh Sarana dan Prasarana Terhadap Mutu Pendidikan di Madrasah Bertaraf Internasional Nurul Ummah Pacet Mojokerto. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(2), 75–87. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v1i2.30>
- Nilda, N., Hifza, H., & Ubabuddin, U. (2020). Peran Kepala Sekolah Sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam Sekolah Dasar. *Attadrib: Jurnal Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah*, 3(1), 12–18.
- Nurulloh, A., Aprilianto, A., Sirojuddin, A., & Maarif, M. A. (2020). The Role of the Head of Madrasah's Policy in Improving Teacher Professionalism. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(3), 334–346. <https://doi.org/10.31538/ndh.v5i3.963>
- Pusvitasari, R., & Sukur, M. (2020). Manajemen Keuangan Sekolah Dalam Pemenuhan Sarana Prasarana Pendidikan (studi Kasus Di Sd Muhammadiyah 1 Krian, Sidoarjo). *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 94–106. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v4i1.959>
- Rohman, M. (2015). *PROBLEMATIKA KURIKULUM PENDIDIKAN ISLAM Mujibur Rohman* 1. 1–15.
- Sa'dullah, A., & Hidayatullah, M. F. (2020). Design of Improving The Quality of Human Resources Based on Islamic Schools in Anak Saleh Foundation, Malang City. *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam*, 3(2), 260–272. <https://doi.org/10.31538/nzh.v3i2.740>
- Sahid, U., Wasliman, I., Muchtar, H. S., & Insan, H. S. (2021). Management of Student Characteristics Through Extracurricular Activities in The School Environment Based on Islamic Boarding Schools. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 116–125. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v2i2.97>

- Santoso, B., Badarudin, K., & Annur, S. (2021). Pelaksanaan Tata Kelola Administrasi Data Kesiswaan Di Madrasah Tsanawiyah Darul Jannah Muara Burnai II. *Studia Manageria*, 3(2), 149–160. <https://doi.org/10.19109/studiamanageria.v3i2.8359>
- Saputro, A. N. A., & Darim, A. (2022). Strategi Kepala Sekolah Dalam Kebijakan Pembelajaran Pada Masa Pandemi Covid-19 di Sekolah Dasar. *Kharisma: Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 1(1), 36–47.
- Sari, N., Hamengkubuwono, H., & Mustar, S. (2020). Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru. *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(02), 200–216.
- Septiana, R., Kurniawan, A., Islam, M. P., & Islam, F. A. (2021). *JM-TBI: Jurnal Manajemen dan Tarbiyatul Islam*. 2(1), 33–39.
- Sirojuddin, A., Amirullah, K., Rofiq, M. H., & Kartiko, A. (2022). Peran Sistem Informasi Manajemen dalam Pengambilan Keputusan di Madrasah Ibtidaiyah Darussalam Pacet Mojokerto. *ZAHRA: Research and Thought Elementary School of Islam Journal*, 3(1), 19–33. <https://doi.org/10.37812/zahra.v3i1.395>
- Sudaryono. (2016). *Metode Penelitian Pendidikan*. Prenada Media.
- Sudiami, D. (2019). Internalization of Social Value Based on Character Education Strengthening through Scouting Extracurricular Activities in Public Junior High School 1 Batang. *Journal of Educational Social Studies*, 8(1), 9. <https://doi.org/10.15294>
- Surya, P., & Rofiq, M. H. (2021). Internalisasi Nilai Karakter Jujur Dalam Proses Pembelajaran Di Kelas VIII Madrasah Tsanawiyah Unggulan Hikmatul Amanah Pacet Mojokerto. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1), 31–37. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v2i1.65>
- Adzkiya, A. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Iklim Sekolah Dan Komitmen Profesional Guru Terhadap Kinerja Guru (studi Kasus Di Mts Ma'arif Nu Kabupaten Banyumas). *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntansi*, 22(4), 492–500. <https://doi.org/10.32424/jeba.v22i4.1772>
- Aisyah, S., Ilmi, M. U., Rosyid, M. A., Wulandari, E., & Akhmad, F. (2022). Kiai Leadership Concept in The Scope of Pesantren Organizational Culture. *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education*, 3(1), 40–59. <https://doi.org/10.31538/tijie.v3i1.106>
- Annisa, N., Akrim, A., & Manurung, A. A. (2020). Development Of Teacher's Professional Competency In Realizing Quality Of Human Resources In The Basic School. *IJEMS: Indonesian Journal of Education and Mathematical Science*, 1(2), 156–160. <https://doi.org/10.30596/ijems.v1i2.4590>
- Arifin, Z. (2017). Authority of Spiritual Leadership at Pesantren Temboro Based on Jamaah Tabligh Ideology. *Jurnal Pendidikan Islam*, 6(2), 265–292. <https://doi.org/10.14421/jpi.2017.62.265-292>
- Armstrong, M. (2022). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Performance Leadership*. Kogan Page Publishers.
- Azmiyah, U., & Astutik, A. P. (2021). The Role of The Movement Teacher in Preparing Indonesia's Excellent Generation. *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam*, 4(2), 396–408. <https://doi.org/10.31538/nzh.v4i2.1582>
- Bafadal, I. (2003). *Peningkatan profesionalisme guru sekolah dasar dalam kerangka manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah*. Bumi Aksara.

- Baharun, H., Hefniy, H., Silviani, S., Maarif, M. A., & Wibowo, A. (2021). Knowledge Sharing Management: Strategy for Improving the Quality of Human Resources. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1), 129–139. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v5i1.1831>
- Brooks, M. C., & Ezzani, M. D. (2022). Islamic school leadership: Advancing a framework for critical spirituality. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 35(3), 319–336. <https://doi.org/10.1080/09518398.2021.1930265>
- Coles, E. K., Owens, J. S., Serrano, V. J., Slavec, J., & Evans, S. W. (2015). From Consultation to Student Outcomes: The Role of Teacher Knowledge, Skills, and Beliefs in Increasing Integrity in Classroom Management Strategies. *School Mental Health*, 7(1), 34–48. <https://doi.org/10.1007/s12310-015-9143-2>
- Day, C., Sammons, P., & Gorgen, K. (2020). Successful School Leadership. In *Education Development Trust*. Education Development Trust. Retrieved from <https://eric.ed.gov/?id=ED614324>
- Dian, D., Faizal, I., & Hasanah, N. D. (2022). Leadership and Capacity Building; The Construction of Madrasah Quality Improvement. *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 79–90. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v6i1.3179>
- Dorji, P., Gyeltshen, C., Sanyasi, G. D., Sithub, P., Dema, T., Yangzom, & Choden, Y. (2020). The Impact of Early Child Care and Development Education on Cognitive, Psychomotor, and Affective Domains of Learning. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 29–38. <https://doi.org/10.9734/ajess/2020/v12i1130303>
- Fathullah, M. N., Ulfiah, U., Mulyanto, A., Gaffar, M. A., & Khori, A. (2023). Management of Digital Literacy-Based Work Practice Training in The Boarding School Environment. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 1–11. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v4i1.230>
- Fatimah, F. S., Asy'ari, H., Sandria, A., & Nasucha, J. A. (2023). Learning Fiqh Based on the TAPPS (Think Aloud Pair Problem Solving) Method in Improving Student Learning Outcomes. *At-Tadzkir: Islamic Education Journal*, 2(1), 1–15.
- Fattah, N. (2004). *Konsep manajemen berbasis sekolah (MBS) dan dewan sekolah*. Pustaka Bani Quraisy.
- Fitria, R. N., Alwasih, A., & Hakim, M. N. (2022). Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Prestasi Akademik Siswa. *Academicus: Journal of Teaching and Learning*, 1(1), 11–19.
- Fitriyana, F., Astuti, H. W., Rahman, A., Werdiningsih, R., & Idrus, S. (2023). Servant Leadership and Perceived Organizational Support for Lecturer Loyalty Through Empowerment. *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education*, 4(1), 113–127. <https://doi.org/10.31538/tijie.v4i1.318>
- Gaol, N. T. L., & Siburian, P. (2018). Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 5(1), 66–73. <https://doi.org/10.24246/j.jk.2018.v5.i1.p66-73>
- Handayani, F., & Hasanah, A. (2020). Model pengelolaan pendidikan karakter di sekolah pada masa pandemi. *Fastabiq: Jurnal Studi Islam*, 1(2), 145–156.
- Heriyono, H., Chrysoekamto, R., Fitriah, R. N., & Kartiko, A. (2021). Gaya Kepemimpinan Prof. Dr. Kh. Asep Saifuddin Chalim dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan di Pesantren. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1), 21–30. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v2i1.64>
- Kango, U., Supriadi, Y. N., Idrus, I., Sonjaya, Y., & Hasanah, R. (2023). Implementasi Strategi Pemasaran di Madrasah Aliyah Unggulan Bertaraf Internasional. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 81–91. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v4i1.340>

- Komariah, N., & Nihayah, I. (2023). Improving The Personality Character of Students Through Learning Islamic Religious Education. *At-Tadzkir: Islamic Education Journal*, 2(1), 65–77.
- Kompri. (2018). *Manajemen & Kepemimpinan Pondok Pesantren*. Prenada Media.
- Krisbiyanto, A. (2019). Efektifitas Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Mutu Pendidikan MTsN 2 Mojokerto. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 52–69.
- Malik, J., Trisnamansyah, S., & Mulyanto, A. (2021). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Sarana Prasarana, dan Iklim Sekolah terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah di Sekolah Dasar Negeri. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 81–94. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v2i2.48>
- Margaretha, M., Pail, R., Tampubolon, M., & Sihotang, H. (2021). *Evaluasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Di SD Santo Antonius I Bidaracina Jakarta Timur* *Jurnal IKRA-ITH Humaniora Vol 5 No 1 Bulan Maret 2021* *Jurnal IKRA-ITH Humaniora Vol 5 No 1 Bulan Maret 2021*. 5(84), 203–213.
- Moleong, L. J. (2010). *Metodologi penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosda.
- Mukhtar, K. A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kreativitas Guru MTsN se-Kabupaten Madiun. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 1(1), 9–23. <https://doi.org/10.21154/sajiem.v1i1.2>
- Mulyasa, E. (2022). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Bumi Aksara.
- Mulyasa, Enco. (2003). *Menjadi kepala sekolah profesional: Dalam konteks menyukseskan MBS dan KBK*. Remaja Rosdakarya.
- Muslimin, T. A., & Kartiko, A. (2020). Pengaruh Sarana dan Prasarana Terhadap Mutu Pendidikan di Madrasah Bertaraf Internasional Nurul Ummah Pacet Mojokerto. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(2), 75–87. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v1i2.30>
- Nilda, N., Hifza, H., & Ubabuddin, U. (2020). Peran Kepala Sekolah Sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam Sekolah Dasar. *Attadrib: Jurnal Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah*, 3(1), 12–18.
- Nurulloh, A., Aprilianto, A., Sirojuddin, A., & Maarif, M. A. (2020). The Role of the Head of Madrasah's Policy in Improving Teacher Professionalism. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(3), 334–346. <https://doi.org/10.31538/ndh.v5i3.963>
- Pusvitasari, R., & Sukur, M. (2020). Manajemen Keuangan Sekolah Dalam Pemenuhan Sarana Prasarana Pendidikan (studi Kasus Di Sd Muhammadiyah 1 Krian, Sidoarjo). *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 94–106. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v4i1.959>
- Rohman, M. (2015). *PROBLEMATIKA KURIKULUM PENDIDIKAN ISLAM Mujibur Rohman* 1. 1–15.
- Sa'dullah, A., & Hidayatullah, M. F. (2020). Design of Improving The Quality of Human Resources Based on Islamic Schools in Anak Saleh Foundation, Malang City. *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam*, 3(2), 260–272. <https://doi.org/10.31538/nzh.v3i2.740>
- Sahid, U., Wasliman, I., Muchtar, H. S., & Insan, H. S. (2021). Management of Student Characteristics Through Extracurricular Activities in The School Environment Based on Islamic Boarding Schools. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 116–125. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v2i2.97>
- Santoso, B., Badarudin, K., & Annur, S. (2021). Pelaksanaan Tata Kelola Administrasi Data Kesiswaan Di Madrasah Tsanawiyah Darul Jannah Muara Burnai II. *Studia Manageria*, 3(2), 149–160. <https://doi.org/10.19109/studiamanageria.v3i2.8359>



- Saputro, A. N. A., & Darim, A. (2022). Strategi Kepala Sekolah Dalam Kebijakan Pembelajaran Pada Masa Pandemi Covid-19 di Sekolah Dasar. *Kharisma: Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 1(1), 36–47.
- Sari, N., Hamengkubuwono, H., & Mustar, S. (2020). Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru. *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(02), 200–216.
- Septiana, R., Kurniawan, A., Islam, M. P., & Islam, F. A. (2021). *JM-TBI: Jurnal Manajemen dan Tarbiyatul Islam*. 2(1), 33–39.
- Sirojuddin, A., Amirullah, K., Rofiq, M. H., & Kartiko, A. (2022). Peran Sistem Informasi Manajemen dalam Pengambilan Keputusan di Madrasah Ibtidaiyah Darussalam Pacet Mojokerto. *ZAHRA: Research and Thought Elementary School of Islam Journal*, 3(1), 19–33. <https://doi.org/10.37812/zahra.v3i1.395>
- Sudaryono. (2016). *Metode Penelitian Pendidikan*. Prenada Media.
- Sudiami, D. (2019). Internalization of Social Value Based on Character Education Strengthening through Scouting Extracurricular Activities in Public Junior High School 1 Batang. *Journal of Educational Social Studies*, 8(1), 9. <https://doi.org/10.15294>
- Surya, P., & Rofiq, M. H. (2021). Internalisasi Nilai Karakter Jujur Dalam Proses Pembelajaran Di Kelas VIII Madrasah Tsanawiyah Unggulan Hikmatul Amanah Pacet Mojokerto. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1), 31–37. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v2i1.65>
- Efrizal Firdaus, S.Pd.I M.Pd Kepala MTs Negeri 1 Kepahiang, *Wawancara*, di Merigi, tanggal 19 Oktober 2022.
- Wanhar, S.Pd.I, Kepala Tata Usaha MTs Negeri 1 Kepahiang, *Wawancara*, Kepahiang, tanggal 17 Oktober 2022.
- Isra Mardianti, M.Pd Guru MTs Negeri 1 Kepahiang, *Wawancara*, Kepahiang, tanggal 17 Oktober 2022.
- Armizah S.Pd, M.Pd Wakil Kepala Madrasah Urusan Kurikulum MTs Negeri 1 Kepahiang, *Wawancara*, Merigi, tanggal 17 Oktober 2022.