

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH
DI MAN KOTA SAWAHLUNTO**

SKRIPSI

*Diajukan kepada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan
Sebagai Salah Satu Syarat dalam Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan (S. Pd),
pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam*



**UIN IMAM BONJOL
PADANG**

Disusun oleh :

Putri Amanda
2214030009

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
IMAM BONJOL PADANG
1448 H / 2026 M**

MOTTO

”Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya.
Dia mendapatkan (pahala) dari (kebajikan) yang dikerjakannya dan mendapat
(Siksa) dari (kejahatan) yang di perbuatnya”

(QS. Al-baqarah : 286)

Bukan kesulitan yang membuat kita takut, tapi ketakutan yang membuat kita sulit.

(Ali Bin Abi Thalib)

” Selalu ada harga dalam sebuah proses. Nikmati saja lelah-lelah itu. Lebarkan
lagi rasa sabar itu. Semua yang kau investasikan untuk menjadikan dirimu serupa
yang kau impikan, mungkin tidak akan selalu berjalan lancar. Tapi, gelombang-
gelombang itu yang bisa kau ceriakan”

(Boy Candra)

”Keberhasilan bukanlah milik orang pintar. Melainkan milik mereka yang
senantiasa berusaha.”

(B.J Habibie)

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Putri Amanda
Nim : 2214030009
Tempat / Tanggal Lahir : Silungkang / 11 Juni 2003
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah Dan Keguruan

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul **“Kepemimpinan Kepala Madrasah Di MAN Kota Sawahlunto”** adalah benar hasil karya saya, bukan merupakan tiruan atau duplikat dari skripsi atau karya diduplikasi dan pernah digunakan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang ataupun perguruan tinggi lainnya, kecuali bagian yang sumber informasinya telah dicantumkan sebagai mestinya. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa skripsi ini adalah plagiasi atau tidak orisinil, maka saya bersedia untuk dibatalkan keabsahan skripsi ini dan gelar kesarjanaan saya.

Padang, 2 Juni 2026

Yang menyatakan



Putri Amanda
2214030009

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi dengan judul "**Kepemimpinan Kepala Madrasah Di MAN Kota Sawahlunto**", disusun oleh Putri Amanda, Nim 2214030009, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) telah memenuhi persyaratan ilmiah dan dapat disetujui untuk diajukan ke sidang munaqasyah

Padang, 2 Juni 2026

Pembimbing I

Pembimbing II



Dr. Hidayati, S. Ag, M. Pd
NIP. 197201282000032001



Dr. Sermal, S. Ag, M. Pd
NIP.196909091993031003

PENGESAHAN TIM PENGUJI MUNAQASYAH

Skripsi Dengan Judul **"Kepemimpinan Kepala Madrasah Di MAN Kota Sawahlunto"** Disusun Oleh **Putri Amanda, 2214030009** Telah Diuji Dalam Sidang Munaqasayah Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang, Pada Hari Senin, Tanggal 15 Juni 2026 Dan Dinyatakan Telah Diterima Sebagai Salah Satu Syarat Dalam Mencapai Gelar Sarjana Program Strata Satu (S-1) Pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam.

Padang, 19 Juni 2026

Tim Penguji

Ketua

Dr. Hidayati, S. Ag, M.Pd
NIP. 197201282000032001

Sekretaris

Dr. Sermal, S. Ag, M.Pd
NIP. 196909091993031003

Anggota

Penguji I

Hj. Wahyuli Lius Zen, SE., M.Pd
NIP. 196907121994032003

Penguji II

Eci Sriwahyuni, M.Pd
NIP. 198504282020122005

Penguji III

Dr. Hidayati, S. Ag, M.Pd
NIP. 197201282000032001

Penguji IV

Dr. Sermal, S. Ag, M.Pd
NIP. 196909091993031003

Mengesahkan

Dekan Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan
Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang



Prof. Dr. Yasmadi. M.Ag
NIP. 197305172000031001

ABSTRAK

Putri Amanda 2214030009 dengan judul **"Kepemimpinan Kepala Madrasah Di MAN Kota Sawahlunto"** Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang 1447 H / 2026 M.

Penelitian Ini dilatar belakangi dengan adanya kepemimpinan kepala madrasah merupakan faktor paling krusial dalam menentukan mutu pendidikan Islam di era disrupsi. MAN Kota Sawahlunto di bawah kepemimpinan Dafril S.Pd.I telah menunjukkan transformasi institusional yang signifikan, namun bagaimana kepemimpinan tersebut berperan dalam pengembangan sumber daya manusia, pembentukan budaya dan iklim madrasah, serta faktor-faktor apa yang mendukung keberhasilannya belum dikaji secara mendalam. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui Kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan sumber daya manusia di MAN Kota Sawahlunto ,mengetahui kepemimpinan kepala madrasah dalam pembentukan budaya dan iklim di MAN Kota Sawahlunto dan mengetahui Faktor-faktor apa saja yang mendukung keberhasilan kepemimpinan di MAN Kota Sawahlunto

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus yang dilaksanakan pada April-Juni 2026, dengan data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, lalu dianalisis menggunakan model Miles dan Huberman serta diuji keabsahannya melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik.

Berikut inti hasil penemuan yang sedikit lebih dijabarkan:

Hasil dari temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah di MAN Kota Sawahlunto telah berjalan secara efektif dan berdampak nyata dalam tiga aspek utama. **Pertama**, kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan sumber daya manusia di MAN Kota Sawahlunto telah terlaksana secara efektif dan berkelanjutan, yang dibuktikan dengan terpenuhinya standar kualifikasi akademik dimana 100 % tenaga pendidik telah mengajar linear sesuai bidang studi, terlaksananya program pengembangan kompetensi secara sistematis melalui pelatihan, workshop, seminar, dan MGMP, serta terlaksananya supervisi akademik secara rutin yang ditindaklanjuti dengan umpan balik konstruktif dan terdokumentasi sebagai upaya peningkatan profesionalisme tenaga pendidik secara berkelanjutan. **Kedua**, kepemimpinan kepala madrasah dalam pembentukan budaya dan iklim madrasah telah berhasil mewujudkan lingkungan madrasah yang kondusif, harmonis, dan bernuansa islami, yang tercermin melalui internalisasi nilai-nilai keislaman dalam setiap aktivitas warga madrasah, pembiasaan budaya 5S (Senyum, salam , sapa, sopan dan santun), keteladanan kepala madrasah dalam kedisiplinan dan kejujuran, serta terbangunnya iklim kerja yang profesional dan penuh kekeluargaan meskipun konsistensi penerapannya masih terus diupayakan melalui pembinaan dan evaluasi rutin. **Ketiga** keberhasilan kepemimpinan tersebut ditopang oleh sinergi antara faktor internal berupa kompetensi kepribadian, integritas, dan gaya kepemimpinan yang demokratis dan transformatif, serta faktor eksternal berupa komitmen tenaga pendidik, dukungan komite madrasah, orang tua peserta didik, dan kebijakan pemerintah daerah yang kondusif.

Kata Kunci : Kepemimpinan Kepala Madrasah, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Budaya dan Iklim Madrasah.

ABSTRAK

Putri Amanda 2214030009 Title "The Leadership of the Madrasah Principal at MAN Kota Sawahlunto" Department of Islamic Education Management (MPI) Faculty of Tarbiyah and Teacher Training Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang 1447 H / 2026 M

This research is motivated by the recognition that madrasah principal leadership is the most crucial factor in determining the quality of Islamic education in the era of disruption. MAN Kota Sawahlunto under the leadership of Dafril, S.Pd.I has demonstrated significant institutional transformation; however, how that leadership plays a role in human resource development, in shaping the culture and climate of the madrasah, as well as what factors support its success, have not yet been examined in depth.

The objectives of this research are: to examine the madrasah principal's leadership in human resource development at MAN Kota Sawahlunto; to examine the madrasah principal's leadership in forming the culture and climate at MAN Kota Sawahlunto; and to identify what factors support the success of leadership at MAN Kota Sawahlunto.

This research employs a qualitative case study approach conducted from April to June 2026. Data were collected through interviews, observation, and documentation, then analyzed using the Miles and Huberman model, and validated through source triangulation and technique triangulation. The findings of this research indicate that the madrasah principal's leadership at MAN Kota Sawahlunto has been running effectively and has made a tangible impact in three main aspects. **First**, the madrasah principal's leadership in human resource development at MAN Kota Sawahlunto has been implemented effectively and sustainably. This is evidenced by the fulfillment of academic qualification standards where 100 % of teaching staff teach in subjects aligned with their academic backgrounds the systematic implementation of competency development programs through training, workshops, seminars, and subject-based teacher working groups (MGMP), as well as the routine conduct of academic supervision followed by constructive and documented feedback as an ongoing effort to improve the professionalism of teaching staff. **Second**, the madrasah principal's leadership in shaping the culture and climate of the madrasah has successfully created a conducive, harmonious, and Islamically-nuanced school environment. This is reflected through the internalization of Islamic values in every activity of the madrasah community, the habituation of the 5S culture (Smile, Greetings, Friendliness, Politeness, and Courtesy), the principal's role modeling in discipline and integrity, as well as the establishment of a professional and family-like working climate although consistency in its implementation continues to be pursued through regular guidance and evaluation. **Third**, the success of this leadership is supported by the synergy between internal factors namely personal competence, integrity, and a democratic and transformative leadership style and external factors namely the commitment of teaching staff, the support of the madrasah committee, parents of students, and conducive local government policies.

Keywords: Madrasah Principal Leadership, Human Resource Development, Madrasah Culture and Climate.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Alhamdulillahirrabal'alamin puji syukur kehadiran Allah SWT, atas segala rahmat dan karunia-NYA, akhirnya penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul, “Kepemimpinan Kepala Madrasah Di MAN Kota Sawahlunto”.

Skripsi ini ditulis dalam rangka memenuhi persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Pendidikan pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang.

Penulis menyadari bahwasanya penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa bantuan, bimbingan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati pada kesempatan ini penulis mengucapkan rasa terimakasih yang teristimewa kepada Ayahanda Almarhum dan Ibunda yang telah memberikan segala dukungan semangat, perhatian, doa serta telah mendidik dan membersarkan penulis. Terimakasih karena telah memperjuangkan kehidupan penulis hingga saat sekarang ini dan melimpahkan kasih sayang atas apa yang telah diberikan kepada penulis yang tidak bisa dibandingkan dan digantikan dengan apapun selamanya. Dan penulis juga mengucapkan terimakasih kepada:

1. Ibu Dr. Hidayati, S. Ag, M. Pd dan Bapak Dr. Sermal, S. Ag, M.Pd sebagai pembimbing yang telah membimbing dan mengarahkan penulis selama penyusunan skripsi ini dari awal hingga skripsi ini dapat diselesaikan.
2. Kepada Ibu Penguji I Hj.Wahyuli Lius Zen, SE., M.Pd dan Ibu Eci Sriwahyuni, M.Pd Penguji II Saya Banyak Mengucapkan Terima Kasih

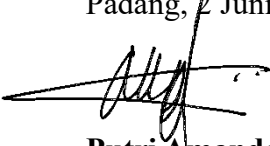
Kepada Ibu Yang Sudah Banyak Membantu Saya Selama Kuliah Di UIN Imam Bonjol Padang Saya Mengucapkan Terima Kasih Yang Sebesar-Besarnya Kepada Bapak Karena Sudah Membimbing Saya dan Memberikan arah kepada saya dengan sebaik mungkin.

3. Bapak Prof. Dr. Yasmadi, M.Ag selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Uin Imam Bonjol Padang beserta Bapak Ibu wakil dekan
4. Bapak Dr. Misra, S.Pd., M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam dan Ibu Eci Sriwahyuni, M. Pd selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Pendidikan Islam yang telah memberikan motivasi serta layanan dalam proses penyelesaian skripsi ini.
5. Bapak/Ibuk Dosen dan Staf Administrasi Fakultas Tarbiyah dan Keguruan terutama dosen Prodi Manajemen Pendidikan Islam yang telah memberikan ilmu kepada penulis selama menempu perkuliahan di Universitas Islam Negeri Imam Bonjol padang.
6. Pimpinan dan seluruh Staf Perpustakaan Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang yang telah memberikan kemudahan akses dan pelayanan dalam penyediaan referensi serta sumber belajar yang sangat membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Bapak Dafril, S. Pd. I selaku kepala Madrasah MAN Kota Sawahlunto yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian di Madrasah yang beliau pimpin.

8. Kepada Ibu Yurmaini, S.P selaku Kaur Tata Usaha di MAN Kota Sawahlunto yang telah bersedia untuk di wawancarai dan membantu penulis untuk memperoleh data penelitian
9. Kepada Ibu Fatma Yusni, S.Sos selaku Guru Sosiologi, dan Ibu Musri Yeni S.Pd MAN Kota Sawahlunto selaku guru seni budaya yang telah bersedia untuk di wawancarai dan membantu penulis untuk memperoleh data penelitian

Semoga bimbingan dan bantuan serta perhatian yang telah diberikan menjadi amal shaleh dan mendapatkan balasan dari Allah SWT. Semoga hasil karya ini bermanfaat bagi penulis sendiri dan orang yang membacanya, Aamiin ya Rabbal'alamin.

Padang, 2 Juni 2026



Putri Amanda
2214030009

DAFTAR ISI

MOTTO.....	i
PERNYATAAN KEASLIAN	ii
PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	iii
PENGESAHAN TIM PENGUJI MUNAQASYAH	iv
ABSTRAK.....	iv
ABSTRAK.....	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Identifikasi Masalah	13
C. Fokus Masalah	14
D. Rumusan Masalah	14
E. Tujuan Penelitian	15
F. Manfaat Penelitian.....	15
G. Defenisi Operasional.....	17
BAB II KAJIAN TEORI	20
A. Kepemimpinan.....	20
1. Pengertian Kepemimpinan	20
2. Teori Kepemimpinan.....	22

3. Gaya Kepemimpinan.....	27
4. Faktor-faktor Penentu Keberhasilan Kepemimpinan.....	37
5. Budaya Dan Iklim Madrasah.....	40
B. Kepemimpinan Kepala Madrasah	44
1. Pengertian Kepala Madrasah.....	44
2. Peran Kepala Madrasah.....	46
3. Karakteristik Kepemimpinan Kepala Madrasah	48
4. Kepemimpinan Profetik Kepala Madrasah	51
C. Penelitian Relavan	54
D. Kerangka Berpikir.....	56
BAB III METODE PENELITIAN.....	58
A. Jenis Penelitian.....	58
B. Setting Penelitian	60
C. Sumber Data.....	60
D. Instrumen Pengumpulan Data.....	61
E. Teknik Pengumpulan Data.....	63
F. Teknik Keabsahan Data	65
G. Teknik Analisis Data	66
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	69
A. Hasil Penelitian.....	69
1. Deskripsi Madrasah.....	69
2. Hasil Temuan.....	81
3. Keterbatasan Penelitian	134

B. Pembahasan Penelitian.....	137
1. Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	137
2. Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Pembentukan Budaya Dan Iklim Di MAN Kota Sawahlunto	141
3. Faktor-Faktor Yang Mendukung Keberhasilan Kepemimpinan Di MAN Kota Sawahlunto	142
BAB V PENUTUP.....	146
A. Kesimpulan.....	146
B. Saran	148
DAFTAR PUSTAKA.....	151
LAMPIRAN.....	155
BIODATA PENULIS.....	192

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1 Struktur Organisasi MAN Kota Sawahlunto	76
Gambar 4. 2 Struktur Tata Usaha MAN Kota Sawahlunto	76
Gambar 4. 3 Bimbingan Teknis GTK MAN Kota Sawahlunto	84
Gambar 4. 4 Penyusunan Program Kerja Tahunan	89
Gambar 4. 5 Dokumentasi Kegiatan Supervisi	93
Gambar 4. 6 Kunjungan Supervisi Kelas	95
Gambar 4. 7 Dokumentasi Pemberian <i>Reward</i> Penghargaan	99
Gambar 4. 8 Kegiatan Menyambut Siswa Di Pintu Gerbang Madrasah.....	107
Gambar 4. 9 Dokumentasi Pimpinan Peduli Lingkungan Madrasah	109
Gambar 4. 10 Dokumentasi Pimpinan Peduli Lingkungan Madrasah	109
Gambar 4. 11 Dokumentasi Pemberian Reward Berupa Sertifikat.....	114

DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1 Daftar Tenaga Pendidik MAN Kota Sawahlunto	77
Tabel 4. 2 Daftar Tenaga Kependidikan MAN Kota Sawahlunto	79
Tabel 4. 3 Jumlah Peserta Didik MAN Kota Sawahlunto	79
Tabel 4. 4 Sarana Dan Prasarana MAN Kota Sawahlunto	80

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Madrasah ideal mengintegrasikan ilmu agama dan ilmu umum secara seimbang. Madrasah model memiliki keunggulan dari aspek kurikulum, boarding school (asrama), pusat sumber belajar bersama, SDM yang profesional, serta muatan lokal dan ekstra kurikuler yang fleksibel dan islami. Menurut Husni Rahim, karakteristik madrasah berbasis masyarakat (*community-based*), manajemen berbasis madrasah, sebagai lembaga *tafaqquh fi dien* (mendalami agama), dan mengintegrasikan ilmu agama dengan umum (Riswadi dkk., 2021).

Salah satu faktor penentu keberhasilan mutu madrasah yaitu di lihat dari kepemimpinan kepala madrasah (Faktor Utama & Paling Krusial) Kepala Madrasah memainkan peran penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan melalui: 1. Kepemimpinan yang efektif yang mendorong bimbingan, pengawasan, dan peningkatan keterampilan di antara staf pendidikan, 2. Manajemen yang terampil yang mencakup empat fungsi utama perencanaan, pengorganisasian, memotivasi, dan pengendalian, 3. Pengawasan yang teliti. Strategi kepala madrasah merupakan faktor yang penting dalam menentukan keberhasilan peningkatan mutu di madrasah (Huda, 2022).

Dalam era globalisasi yang terus berkembang dan penuh dengan dinamika perubahan saat ini, kepala madrasah dituntut untuk tidak hanya

mampu mengelola lembaga secara administratif, tetapi juga harus mampu tampil sebagai agen perubahan yang mendorong transformasi secara menyeluruh melalui pendekatan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan seluruh warga madrasah untuk berinovasi dan meningkatkan kompetensi diri demi terwujudnya peningkatan mutu pendidikan yang berkelanjutan. Melalui pendekatan ini, kepala madrasah tidak sekadar mempertahankan rutinitas kelembagaan, melainkan secara aktif mendorong lahirnya budaya madrasah yang dinamis, kolaboratif, dan berorientasi pada keunggulan, sehingga seluruh komponen madrasah bergerak bersama secara sinergis dalam mewujudkan pendidikan Islam yang berkualitas dan berdaya saing tinggi (Suhada, M. M., 2019).

Pemimpin ideal adalah sosok yang adaptif terhadap perubahan teknologi namun tetap kreatif dalam mengelola sumber daya mandiri. menekankan bahwa pemimpin yang mampu memberikan stimulasi intelektual kepada guru untuk berinovasi, serta memiliki literasi digital yang mumpuni, akan lebih berhasil membawa madrasah menuju status "Madrasah Hebat Bermartabat". Dengan demikian, kepemimpinan madrasah yang ideal adalah sosok yang mampu menyeimbangkan profesionalisme manajemen modern dengan keteladanan spiritual yang autentik (Syafuruddin, 2017).

Berdasarkan (Perdirjen GTK No. 7327 Tahun 2023, 2023), kompetensi kepribadian kepala sekolah/madrasah merupakan kemampuan dalam menunjukkan kualitas diri melalui kematangan moral, emosi, dan spiritual untuk berperilaku sesuai dengan kode etik, pengembangan diri melalui kebiasaan refleksi, dan memiliki orientasi berpusat pada peserta didik. Kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala madrasah mencakup: kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial. Kompetensi ini memainkan peran kunci dalam mempengaruhi keberhasilan kerja, terutama dalam pekerjaan yang menuntut inisiatif dan inovasi

Eksistensi madrasah di era disrupsi menuntut adanya transformasi fundamental dalam tata kelola kelembagaan. Sebagai institusi pendidikan Islam yang memiliki karakteristik khas, madrasah tidak hanya dihadapkan pada tanggung jawab transisi nilai-nilai keagamaan, tetapi juga pada tuntutan standarisasi mutu yang kompetitif di tingkat nasional maupun global. Dalam konteks ini, keberhasilan akselerasi mutu madrasah tidak dapat dipisahkan dari peran strategis kepemimpinan kepala madrasah sebagai *top manager* sekaligus *key player* dalam menentukan arah kebijakan institusi (Aristiyanto, 2023).

Sesuai dengan (Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, 2007) menegaskan bahwa kepala sekolah atau madrasah tidak cukup hanya menjalankan fungsi administratif semata, melainkan harus memiliki lima kompetensi utama,

yaitu kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Melalui kompetensi manajerial, kepala madrasah dituntut mampu menyusun perencanaan jangka panjang, mengelola perubahan dan pengembangan lembaga secara strategis, serta menciptakan budaya yang kondusif dan inovatif. Kompetensi kewirausahaan menghendaki kepala madrasah untuk senantiasa berinovasi, bekerja keras, dan pantang menyerah dalam menghadapi berbagai tantangan demi kemajuan lembaga. Sementara kompetensi kepribadian menekankan pentingnya integritas, keteladanan, dan jiwa kepemimpinan yang kuat sebagai pondasi dalam memimpin. Secara keseluruhan, regulasi ini menjadi landasan hukum yang menegaskan bahwa kepala madrasah adalah seorang pemimpin yang dituntut memiliki orientasi visioner mampu merencanakan arah pengembangan, menggerakkan perubahan, dan membawa lembaganya menjadi organisasi pendidikan yang efektif, adaptif, dan berdaya saing.

Kepala madrasah bukan sekadar administrator yang mengelola urusan teknis kelembagaan, melainkan seorang pemimpin yang dituntut untuk memiliki visi jauh ke depan, mampu membaca peluang dan tantangan zaman, serta mampu menggerakkan seluruh komponen madrasah menuju tujuan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, kepemimpinan visioner menjadi salah satu kualitas yang mutlak diperlukan. Seorang kepala madrasah yang visioner mampu merumuskan cita-cita jangka panjang yang jelas, menginspirasi seluruh warga madrasah untuk bergerak bersama, dan merancang strategi pengembangan

pendidikan yang relevan dengan kebutuhan masyarakat serta tuntutan zaman. Tanpa visi yang kuat, arah pengembangan madrasah akan cenderung stagnan dan tidak adaptif terhadap perubahan yang terjadi secara dinamis di lingkungan pendidikan (Hidayah, 2016).

Namun, tantangan yang sering dialami oleh lembaga pendidikan Islam adalah fenomena "stagnansi kepemimpinan", di mana pengelolaan madrasah cenderung bersifat repetitif, administratif, dan kurang adaptif terhadap perubahan. Banyak lembaga pendidikan sulit berkembang karena ketiadaan arah masa depan yang tidak jelas, yang berakar pada gaya kepemimpinan yang bersifat konvensional dan transaksional (Suhada, M. M., 2019).

Peran kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan peran yang sangat dominan. Maju tidaknya suatu kegiatan organisasi akan banyak dipengaruhi oleh profesionalitas pemimpinnya. Pemimpin ibarat motor penggerak yang fungsinya bukan hanya menjadi penentu apakah organisasi bergerak maju atau stagnan. Namun sebagai motor penggerak organisasi, pemimpin juga bertanggung jawab apakah organisasi yang dipimpinnya akan mencapai tujuan yang diinginkan atau tidak. Kepala madrasah merupakan seorang pemimpin di lingkungan pendidikan madrasah. Secara teoritik, pengertian kepala sekolah dan kepala madrasah tidak memiliki perbedaan yang substansial (Jurnaris, 2023).

Di sisi lain, kepemimpinan yang efektif juga mengisyaratkan kompetensi manajerial yang memadai. Pengelolaan sumber daya

madrasah, baik sumber daya manusia, sarana dan prasarana, keuangan, maupun informasi, harus dilaksanakan secara efektif dan efisien agar dapat mendukung proses pembelajaran yang berkualitas. Kepala madrasah yang memiliki kompetensi manajerial yang tinggi akan mampu mengoptimalkan seluruh potensi yang dimiliki madrasah, menciptakan sistem kerja yang terstruktur, serta membangun koordinasi yang harmonis di antara seluruh pemangku kepentingan. Lemahnya kompetensi manajerial seorang kepala madrasah seringkali menjadi faktor penghambat terwujudnya tata kelola madrasah yang baik, meskipun potensi sumber daya yang dimiliki sebenarnya cukup memadai (Djafri, 2017).

Namun yang menjadi ciri khas dan keunggulan madrasah dibandingkan lembaga pendidikan umum lainnya adalah dimensi religius yang melekat dalam setiap aspek kehidupan dan tata kelolanya. Kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan Islam tidak cukup hanya mengandalkan kemampuan profesional semata, tetapi juga harus mampu menjadi teladan dalam pengamalan nilai-nilai keislaman. Nilai religius dalam kepemimpinan kepala madrasah tercermin dalam cara ia mengambil keputusan, membangun relasi dengan warga madrasah, membina budaya madrasah yang islami, serta menjadikan ajaran agama sebagai landasan moral dalam setiap kebijakan yang diambil. Kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai keislaman diyakini mampu melahirkan tata kelola madrasah yang amanah, transparan, dan bertanggung jawab (Nisa, 2017).

Keberhasilan transformasi pendidikan di madrasah sangat bergantung pada sejauh mana seorang pemimpin mampu menginternalisasi nilai-nilai strategis ke dalam gerak nyata organisasi. Efektivitas kepemimpinan di madrasah ditentukan oleh kemampuan kepala madrasah dalam menerapkan ciri pemimpin yang kuat sekaligus adaptif. Untuk mencapai keberhasilan yang konsisten, ia memerlukan perangkat karakter dan perangai unggul yang memungkinkannya tetap tangguh dan solutif di segala kondisi."

Hal ini sesuai dengan firman Allah SWT dalam surat As Sajdah ayat 24 yaitu:

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ إِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ ٢٤

Artinya : "dan kami jadikan di antara mereka ini pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar "(sabar dalam menegakan kebenaran)". Dan adalah mereka yang meyakini ayat ayat kami". (Q.S. As Sajdah:24).

Shihab, M. Quraish. Dalam *Tafsir Al-Misbah* menafsirkan Q.S. As Sajdah [24] : 32 bahwa frasa "Setelah mereka bersabar dalam menjalankan perintah-perintah Allah, meninggalkan larangan-larangan-Nya, membenarkan rasul-rasul-Nya, dan mengikuti petunjuk yang dibawakan oleh para rasul kepada mereka, maka jadilah di antara mereka pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk kepada kebenaran dengan perintah Allah, menyeru kepada kebaikan, memerintahkan kepada kebajikan, serta mencegah kemungkaran." mengandung makna kepemimpinan adalah amanah yang menuntut kematangan personal.

Pemimpin sejati harus memancarkan keteduhan melalui tutur kata yang santun dan sifat pemaaf, namun tetap memiliki ketegasan dalam memegang komitmen tugas. Karakter ini lahir dari perpaduan antara kesabaran yang kokoh dan penyerahan diri sepenuhnya kepada Allah."

Kepala madrasah memiliki peran strategis sebagai pemimpin pendidikan yang bertanggung jawab dalam meningkatkan kompetensi dan kualitas guru serta staf di lembaganya. MAN Kota Sawahlunto sebagai lembaga pendidikan Islam formal di bawah Kementerian Agama tentu menuntut adanya pengelolaan sumber daya manusia yang efektif agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara optimal.

Di samping itu, masih perlu dikaji lebih mendalam bagaimana kepala madrasah menerapkan nilai-nilai positif dan kebiasaan kerja yang baik dalam kehidupan sehari-hari di MAN Kota Sawahlunto. penerapan nilai-nilai tersebut sangat penting sebagai dasar dalam membangun budaya madrasah yang kuat dan berkarakter. Meskipun demikian, dari kondisi yang terlihat di madrasah ini sudah tampak adanya upaya yang cukup baik dalam menanamkan nilai-nilai religius dan kedisiplinan kepada seluruh warga madrasah. Hal ini terlihat jelas dari berbagai kegiatan keagamaan yang sudah menjadi kebiasaan sehari-hari di madrasah, seperti shalat berjamaah, membaca Al-Qur'an sebelum memulai pelajaran, dan peringatan hari-hari besar Islam yang selalu dirayakan secara rutin dan meriah. Kebiasaan-kebiasaan positif tersebut menunjukkan bahwa kepala madrasah telah berupaya menjadikan nilai-nilai Islam dan kedisiplinan

sebagai bagian penting dari kehidupan di MAN Kota Sawahlunto, namun bagaimana cara dan strategi kepala madrasah dalam menerapkan semua itu secara menyeluruh kepada seluruh guru, staf, dan siswa belum diketahui dan belum dikaji secara mendalam, sehingga perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahuinya secara jelas dan lengkap.

Selain itu, masih perlu dikaji lebih mendalam bagaimana kepala madrasah menciptakan dan menjaga iklim kerja yang kondusif di MAN Kota Sawahlunto, mengingat iklim kerja yang nyaman dan harmonis merupakan faktor penting yang sangat berpengaruh terhadap semangat dan produktivitas seluruh warga madrasah dalam bekerja dan belajar. Iklim kerja yang kondusif tidak terbentuk dengan sendirinya, melainkan membutuhkan peran aktif kepala madrasah dalam membangun komunikasi yang terbuka, menciptakan hubungan kerja yang harmonis, mengelola perbedaan pendapat secara bijaksana, serta memberikan rasa aman dan nyaman bagi seluruh guru, staf, dan siswa dalam menjalankan aktivitas sehari-hari di madrasah, namun bagaimana strategi dan langkah konkret yang diterapkan kepala MAN Kota Sawahlunto dalam mewujudkan hal tersebut masih perlu diteliti dan diungkap secara lebih mendalam melalui penelitian yang sistematis dan komprehensif.

Faktor-faktor yang mendukung keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah di MAN Kota Sawahlunto merupakan hal yang sangat penting dan menarik untuk dikaji, mengingat keberhasilan suatu lembaga pendidikan tidak terlepas dari berbagai faktor pendukung yang saling

berkaitan, baik yang bersumber dari dalam lembaga seperti komitmen warga madrasah, profesionalisme guru dan staf, serta ketersediaan sarana prasarana yang memadai, maupun yang bersumber dari luar seperti dukungan pemerintah dan kepercayaan masyarakat.

Selain itu, kekuatan utama yang menjadi kunci keberhasilan kepala madrasah dalam memimpin MAN Kota Sawahlunto juga sangat penting untuk diungkap, apakah terletak pada kemampuan manajerial, kecerdasan emosional dan spiritual, kemampuan membangun komunikasi yang harmonis, ataukah pada visi kepemimpinan yang kuat dan inspiratif dalam menggerakkan seluruh warga madrasah menuju tujuan pendidikan yang dicita-citakan, sehingga penelitian ini hadir untuk mengungkap secara komprehensif kekuatan kepemimpinan kepala MAN Kota Sawahlunto sebagai model kepemimpinan pendidikan Islam yang efektif dan inspiratif.

Berdasarkan studi pendahuluan yang telah dilakukan di MAN Kota Sawahlunto, madrasah ini mengalami perkembangan yang signifikan di bawah kepemimpinan Bapak Dafril, S.Pd.I selaku Kepala Madrasah. Transformasi yang terjadi bukan hanya menyangkut aspek fisik, melainkan juga menyentuh hal-hal mendasar seperti pengembangan sumber daya manusia dan pembentukan budaya dan iklim di madrasah. Fenomena perkembangan ini menjadi hal yang layak untuk diteliti lebih mendalam, mengingat tidak banyak madrasah yang mampu menunjukkan kemajuan secara nyata dan berkelanjutan, sehingga penting untuk mengkaji

bagaimana peran kepemimpinan Kepala Madrasah dalam mendorong perubahan tersebut.

Peneliti juga melakukan wawancara awal dengan salah satu guru Sosiologi di MAN Kota Sawahlunto, yaitu Ibu Fatma. Dari hasil wawancara tersebut, Ibu Fatma membenarkan bahwa telah terjadi perubahan yang positif dalam cara kerja dan suasana di madrasah. Menurut beliau, kepemimpinan kepala madrasah saat ini berhasil menciptakan lingkungan kerja yang lebih menghargai dan mendorong kreativitas serta inovasi. Pernyataan ini semakin memperkuat keyakinan peneliti untuk meneliti lebih jauh tentang cara atau strategi kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala madrasah dalam membawa MAN Kota Sawahlunto menjadi madrasah yang lebih unggul dan berkualitas.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh munculnya fenomena transformasi institusional yang signifikan di MAN Kota Sawahlunto, yang merepresentasikan keberhasilan kepemimpinan dalam mengelola perubahan (*change management*). Fenomena pertama terlihat pada akselerasi digital dan penguatan literasi, di mana kepala madrasah berhasil mengintegrasikan teknologi bukan sekadar sebagai formalitas, melainkan kebutuhan substansial melalui implementasi *E-Learning* yang tertib serta penyediaan pojok literasi digital yang meningkatkan daya saing intelektual siswa. Dinamika ini berlanjut pada terciptanya ekosistem "Tiada Hari Tanpa Juara", sebuah fenomena di mana meraih prestasi akademik maupun non-akademik di tingkat nasional menjadi tradisi baru. Hal ini

menunjukkan kejelian pimpinan dalam melakukan manajemen bakat serta membangun budaya apresiasi (*reward system*) yang mampu memicu iklim kompetisi sehat di kalangan guru dan siswa.

Secara empiris dilihat dari segi sarana dan prasarana, kepemimpinan di MAN Kota Sawahlunto juga menunjukkan keberhasilan dalam penataan lingkungan berbasis *Green School* transformasi fisik gedung hasil SBSN yang dipadukan dengan lingkungan yang asri dan estetik terbukti mampu meningkatkan kenyamanan psikologis dalam proses pembelajaran. Perubahan fisik tersebut diperkuat dengan internalisasi karakter melalui budaya 5S (Senyum, Sapa, Salam, Sopan, dan Santun) yang kini menjadi nafas keseharian warga madrasah. Budaya Senyum dan Sapa digunakan untuk mencairkan hambatan komunikasi, Salam sebagai penguat identitas religius, serta Sopan dan Santun sebagai cerminan etika tinggi. Fenomena kedisiplinan ini lahir dari pola kepemimpinan keteladanan, di mana kehadiran kepala madrasah secara langsung dalam kegiatan ibadah dan tahfidz menjadi rujukan perilaku bagi civitas akademika.

Berdasarkan seluruh uraian di atas, penelitian ini dilakukan karena peneliti menyadari bahwa kepemimpinan kepala madrasah adalah faktor paling utama yang menentukan apakah sebuah madrasah bisa maju atau justru mengalami kemunduran. Di zaman yang terus berubah dengan cepat seperti sekarang ini, madrasah dituntut untuk ikut berbenah dan berinovasi. Namun pada kenyataannya, masih banyak kepala madrasah yang menjalankan kepemimpinan dengan cara yang itu-itu saja, hanya

fokus pada urusan administrasi, dan kurang berani melakukan perubahan. Kondisi seperti ini tentu menjadi penghambat serius bagi perkembangan madrasah agar bisa berkembang secara maksimal.

Sementara itu, MAN Kota Sawahlunto sebagai satu-satunya Madrasah Aliyah Negeri di wilayah kotanya memikul tanggung jawab besar sebagai kiblat pendidikan Islam di daerahnya, sehingga kualitas kepemimpinan kepala madrasah menjadi sangat menentukan madrasah. Atas dasar itulah peneliti mengambil judul **"Kepemimpinan Kepala Madrasah Di MAN Kota Sawahlunto"** Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis mengenai kepemimpinan yang efektif di lingkungan madrasah, serta menjadi referensi praktis bagi kepala madrasah lain dalam melakukan transformasi pendidikan Islam.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka terdapat identifikasi masalah tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah Di MAN Kota Sawahlunto dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Belum diketahui secara jelas bagaimana kepala madrasah meningkatkan kemampuan dan kualitas guru serta staf di MAN Kota Sawahlunto.
2. Belum diketahui strategi apa yang digunakan kepala madrasah dalam memotivasi dan memberdayakan seluruh sumber daya manusia di MAN Kota Sawahlunto.

3. Belum diketahui bagaimana kepala madrasah menerapkan nilai-nilai dan kebiasaan kerja yang positif dalam kehidupan organisasi sehari-hari di MAN Kota Sawahlunto.
4. Belum diketahui bagaimana kepala madrasah menciptakan dan menjaga iklim kerja yang kondusif sehingga seluruh warga madrasah dapat bekerja dan belajar dengan nyaman di MAN Kota Sawahlunto.
5. Belum diketahui faktor-faktor apa saja yang mendukung keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah di MAN Kota Sawahlunto.
6. Belum diketahui kekuatan utama apa yang menjadi kunci keberhasilan kepala madrasah dalam memimpin MAN Kota Sawahlunto.

C. Fokus Masalah

Berdasarkan Latar Belakang yang telah dijelaskan di atas dan identifikasi masalah yang telah diuraikan maka terdapat fokus masalahnya mengenai bagaimana Kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan sumber daya manusia, Kepemimpinan kepala madrasah dalam pembentukan budaya dan iklim di MAN Kota Sawahlunto dan Faktor-faktor apa saja yang mendukung keberhasilan kepemimpinan di MAN Kota Sawahlunto

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan fokus masalah di atas maka dari itu peneliti merumuskan masalah, maka rumusan masalah pada penelitian ini untuk menciptakan sebuah penelitian yang lebih terarah, maka peneliti ini akan merumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana Kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan sumber daya manusia di MAN Kota Sawahlunto?
2. Bagaimana Kepemimpinan kepala madrasah dalam pembentukan budaya dan iklim di MAN Kota Sawahlunto?
3. Faktor-faktor apa saja yang mendukung keberhasilan kepemimpinan di MAN Kota Sawahlunto?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus permasalahan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Mengetahui Kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan sumber daya manusia di MAN Kota Sawahlunto
2. Mengetahui Kepemimpinan kepala madrasah dalam pembentukan budaya dan iklim di MAN Kota Sawahlunto
3. Mengetahui Faktor-faktor apa saja yang mendukung keberhasilan kepemimpinan di MAN Kota Sawahlunto

F. Manfaat Penelitian

Penelitian ini tentang Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah MAN Kota Sawahlunto memiliki beberapa manfaat sebagai berikut

1. Manfaat Teoretis.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen pendidikan dan kepemimpinan pendidikan Islam, antara lain:

- a. Menambah kajian konseptual mengenai gaya kepemimpinan kepala madrasah, khususnya dalam konteks madrasah aliyah negeri.
- b. Memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang penerapan gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja guru, tenaga kependidikan, dan mutu pendidikan.
- c. Mengembangkan indikator-indikator keberhasilan gaya kepemimpinan kepala madrasah yang dapat dijadikan acuan dalam penelitian selanjutnya.
- d. Menjadi referensi akademik bagi peneliti lain yang ingin mengkaji topik serupa, terutama terkait efektivitas kepemimpinan di lembaga pendidikan Islam.

2. Manfaat Praktis.

a. Bagi Kepala Madrasah

Sebagai bahan evaluasi dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif di lingkungan madrasah. Memberikan gambaran tentang strategi kepemimpinan yang dapat meningkatkan kualitas pendidikan dan kinerja guru.

b. Bagi Guru dan Tenaga Kependidikan

Memberikan pemahaman tentang pola kepemimpinan kepala madrasah sehingga dapat meningkatkan kerja sama dan profesionalisme. Mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kondusif dan produktif.

c. Bagi Lembaga (Madrasah)

Menjadi bahan pertimbangan dalam meningkatkan mutu pengelolaan lembaga pendidikan. Membantu dalam merumuskan kebijakan yang mendukung efektivitas kepemimpinan kepala madrasah.

d. Bagi Peneliti Selanjutnya

Menjadi sumber referensi dan perbandingan untuk penelitian yang relevan. Memberikan dasar dalam pengembangan penelitian lanjutan terkait kepemimpinan pendidikan.

e. Bagi Pemangku Kebijakan (Kementerian Agama / Dinas Pendidikan)

Sebagai masukan dalam merumuskan kebijakan terkait peningkatan kompetensi kepala madrasah. Menjadi dasar dalam pengembangan program pelatihan kepemimpinan pendidikan.

f. Bagi Peneliti

Penelitian ini menambah wawasan, pengalaman metodologis, dan kemampuan analitis peneliti dalam bidang kepemimpinan pendidikan Islam, sekaligus membuka peluang untuk pengembangan penelitian lanjutan yang lebih spesifik.

G. Defenisi Operasional

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan sebuah seni dan kemampuan strategis seseorang dalam memengaruhi, memotivasi, serta

mengarahkan individu maupun kelompok untuk bekerja sama secara sukarela demi mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan. Inti dari kepemimpinan bukan terletak pada kekuasaan atau jabatan struktural semata, melainkan pada kekuatan pengaruh yang mampu menginspirasi orang lain untuk memberikan usaha terbaik mereka. Seorang pemimpin yang efektif biasanya memiliki kombinasi antara integritas, visi yang jelas, serta kemampuan komunikasi yang baik untuk menjembatani perbedaan di dalam tim. Dalam praktiknya, kepemimpinan juga melibatkan proses pengambilan keputusan yang bertanggung jawab dan adaptasi terhadap berbagai situasi lingkungan kerja guna memastikan produktivitas tetap terjaga sekaligus mengembangkan potensi para anggotanya. (Syafuruddin, 2017)

2. Kepala Madrasah

Kepala Madrasah adalah seseorang yang paling bertanggung jawab terhadap kegiatan madrasah / sekolah. Ia mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya. (Purwanti, 2016) sedangkan menurut pendapat (Komalasari dkk., 2021) Kepala Madrasah adalah disamping sebagai tenaga pendidik, juga sebagai tenaga kependidikan yang memiliki peran penting bagi pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di Madrasah. Sebagai guru, kepala Madrasah

melaksanakan kegiatan belajar mengajar kepada para peserta didik. Sebagai tenaga kependidikan, kepala Madrasah harus memiliki tugas penting dalam mengelola administrasi Madrasah agar menjadi maju



BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Secara etimologi, kata ‘pemimpin’ merupakan terjemahan dari kata ‘leader’, sedangkan kata ‘kepemimpinan’ tidak lain merupakan terjemahan dari kata ‘leadership’. Salah satu definisi dari kata pemimpin bahwa yang dikatakan pemimpin adalah orang yang menempati posisi sebagai pimpinan.

Dengan definisi pemimpin seperti di atas, setiap orang tentu tidak akan mengalami kesulitan memahami siapa yang disebut pemimpin dalam sebuah organisasi. Sebab dalam hierarki kepengurusan sebuah organisasi, orang yang menempati posisi sebagai ketua atau kepala dapat dikatakan sebagai pemimpin atau pimpinan di dalamnya. (Djafri, 2017)

Pendapat para ahli tentang kepemimpinan, kepemimpinan menurut (Ordway Tead) Kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai beberapa tujuan yang mereka inginkan. Menurut (G. R. Terry) Kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seorang pemimpin, mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai yang diinginkan pemimpin. Dan menurut . (Harold Koontz & Cyril O'Donnel) Kepemimpinan adalah seni membujuk bawahan untuk

menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan mereka dengan semangat keyakinan. (Sundari, Rozi, Syaikhudin, 2022) jadi dapat disimpulkan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam menjalin hubungan interpersonal untuk menggerakkan orang lain agar bekerja sama secara produktif dan antusias demi mencapai tujuan tertentu.

Peter Drucker mengatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk membuat orang lain melakukan sesuatu, berkinerja lebih baik daripada biasanya, menghasilkan hasil yang diinginkan dari berbagai sumber daya yang tersedia. Kerjasama tim yang efektif adalah elemen penting dari keberhasilan organisasi. Ia menekankan peran pemimpin dalam mengarahkan dan memotivasi orang untuk mencapai tujuan bersama. Dan Menurut Warren Bennis, kepemimpinan adalah proses interaksi antara pemimpin dan pengikut, di mana kedua belah pihak dipengaruhi untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengartikulasikan visi dan menggerakkan orang lain untuk mencapainya. Pengembangan diri dan kesadaran diri merupakan elemen kunci dalam kepemimpinan. Dan Menurut John C. Maxwell, kepemimpinan adalah pengaruh, bukan posisi, gelar, atau otoritas. Kepemimpinan adalah tentang mempengaruhi orang lain untuk melakukan tindakan yang diinginkan, mencapai tujuan

bersama, dan mempengaruhi perubahan. (Wulandari, Mulyanto, 2024)

Maka dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan merupakan proses memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan bukan hanya tentang posisi atau jabatan formal dalam struktur organisasi, melainkan lebih pada kemampuan seseorang untuk menginspirasi dan menggerakkan orang lain melalui visi yang jelas. Dalam prosesnya, kepemimpinan melibatkan interaksi dua arah antara pemimpin dan pengikut, di mana pemimpin mampu mengoptimalkan sumber daya yang tersedia untuk menghasilkan kinerja terbaik. Kepemimpinan menjadi elemen krusial yang menentukan arah dan keberhasilan organisasi, terutama dalam menghadapi tantangan dan ketidakpastian di era modern.

2. Teori Kepemimpinan

Teori adalah sebuah proses mengembangkan ide-ide yang membantu kita menjelaskan bagaimana dan mengapa suatu peristiwa itu terjadi. Teori merupakan suatu kumpulan konsep, definisi, proposi, dan variabel yang berkaitan satu sama lain secara sistematis dan telah digeneralisasikan, sehingga dapat menjelaskan dan memprediksi suatu fenomena. (Hutahaean, 2021)

a. Trait Theory

Teori kepemimpinan Trait theory pertama kali dikembangkan oleh Gordon Allport. Teori ini memiliki pemikiran dasar: *“leader are born, not made”* atau seorang pemimpin tidak mungkin bisa diciptakan namun merupakan proses alami yang diperoleh sejak lahir. Artinya pemimpin yang baik muncul karena adanya karakteristik-karakteristik dan kualitas pribadi yang diperoleh sejak lahir. Kualitas pribadi untuk menjadi pemimpin tidak bisa diperoleh melalui pelatihan atau pengalaman selama memimpin. Alasannya adalah kualitas pribadi ini merupakan sifat yang stabil dan konsisten dimiliki sepanjang hidup, dan hal ini yang menyebabkan dirinya memiliki perbedaan dibandingkan pemimpin lainnya.

Karakteristik Fundamental Pemimpin Berdasarkan *Trait Theory*. Menurut teori ini, efektivitas seorang pemimpin ditentukan oleh kualitas personal yang dibawa sejak lahir maupun yang melekat pada kepribadiannya. Berikut adalah artikulasi dari sifat-sifat tersebut:

- 1) Kecerdasan yaitu kemampuan untuk berfikir kritis, memecahkan masalah, dan mengambil keputusan
- 2) Dominan yaitu sifat yang tegas dan berani mengambil tanggung jawab
- 3) Percaya diri yaitu memiliki keyakinan yang kuat terhadap kemampuan dirinya sendiri

- 4) Enerjetik yaitu memiliki kekuatan fisik dan mental yang tinggi
- 5) Motivasi prestasi yaitu keinginan yang kuat untuk sukses dan mencapai tujuan yang diinginkan

Trait theory hingga saat ini tetap digunakan dan menjadi kerangka berfikir yang bernilai dalam rangka memahami kepemimpinan seseorang. Teori ini dapat membantu peneliti dan analis kepemimpinan dalam mengidentifikasi dan mempelajari calon-calon pemimpin yang berpotensi, serta memberikan kriteria kepribadian yang harus dimiliki pemimpin yang efektif. Dalam *The Encyclopedia of Cross-cultural Psychology*, Irina Novikova menjelaskan *trait theory* merupakan pendekatan yang sering digunakan untuk mempelajari kepribadian manusia. (Novikova, 2016)

Berdasarkan paparan di atas, dapat saya simpulkan bahwa *Trait Theory* atau Teori Sifat memandang kepemimpinan sebagai sebuah atribut bawaan yang bersifat alamiah (*leaders are born, not made*). Inti dari teori ini terletak pada keyakinan bahwa efektivitas seorang pemimpin sangat bergantung pada kualitas kepribadian yang stabil dan konsisten, seperti kecerdasan, dominansi, kepercayaan diri, vitalitas fisik dan mental (enerjetik), serta motivasi prestasi yang tinggi. Meskipun bersifat konvensional, teori ini tetap memiliki relevansi fundamental hingga saat ini sebagai kerangka kerja dalam mengidentifikasi potensi

kepemimpinan dan menetapkan standar kriteria personal bagi sosok pemimpin yang efektif dalam berbagai konteks sosial maupun organisasi.

b. Behavioural Theory

Jika *trait theory* lebih memusatkan perhatian pada kepribadian/sifat yang tidak nampak atau kasat mata, maka behavioral theory mengutamakan perilaku dan tindakan untuk mempelajari kepemimpinan. Perilaku dan tindakan pemimpin ketika berinteraksi dengan tim-nya merupakan subyek yang dipelajari dan mendorong pemikiran bahwa kepemimpinan dapat dikembangkan dan ditingkatkan melalui pelatihan dan pengalaman.

Berbeda dengan pendekatan sebelumnya, *Behavioral Theory* (Teori Perilaku) mengalihkan fokus dari aspek bawaan lahir ke aspek tindakan yang dapat diamati. Berikut adalah konsep-konsep kunci dalam teori ini.

- 1) Kepemimpinan dapat dipelajari melalui observasi/pengamatan terhadap lingkungan sekitar, pengalaman dalam mempraktikkan kepemimpinan, dan umpan balik atau masukan yang diterima selama mempraktikkan kepemimpinan
- 2) Dalam kepemimpinan, perilaku lebih utama dibanding sifat/kepribadian. Menurut behavior theory kepemimpinan lebih valid dinilai dari “tindakan nyata” yang sudah

dilakukan, bukan dinilai berdasarkan kepribadian yang bersifat abstrak seperti kecerdasan atau kharisma.

- 3) Gaya kepemimpinan menurut behavioral theory terbagi menjadi tiga jenis, yakni (a) kepemimpinan otoriter (*authoritarian*) yaitu pemimpin yang membuat keputusan secara mutlak oleh dirinya sendiri dan diharapkan pengikutnya patuh dengan keputusan tersebut; (b) kepemimpinan demokratis (*democratic*), yaitu pemimpin yang melibatkan anggotanya dalam mengambil keputusan dan mengutamakan partisipasi para pengikutnya; dan (c) kepemimpinan yang ambigu (*laissez-faire*), yaitu pemimpin yang jarang atau minimal memberikan arahan serta membiarkan anggotanya bekerja secara bebas. (Purohit, 2020)

Meskipun terdapat perbedaan pemikiran antara behavioral theory dengan trait theory, beberapa peneliti berupaya menghasilkan satu konsep yang menggabungkan kedua teori ini agar menghasilkan model kepemimpinan yang efektif. Diantaranya studi yang dilakukan (Derue dkk., 2017) yang menganalisis gabungan antara sifat pemimpin (gender, kecerdasan, kepribadian) dengan perilaku pemimpin (transformatif-transaksional dan people-task oriented). Hasil studi menunjukkan bahwa kombinasi sifat dan perilaku pemimpin dapat menjawab alasan mengapa ada pemimpin yang

efektif dan tidak efektif. Ternyata pemimpin yang efektif lebih banyak dipengaruhi oleh perilaku, sedangkan pengaruh sifat pemimpin terhadap efektivitas kepemimpinan ditentukan oleh perilakunya (Derue dkk., 2017)

Dapat disimpulkan bahwa Pergeseran dari *trait theory* ke *behavioral theory* menunjukkan bahwa kepemimpinan kini lebih dipandang sebagai tindakan nyata yang dapat dipelajari melalui pengalaman dan observasi dibandingkan sekadar sifat bawaan yang abstrak. Fokus utama teori ini terletak pada perilaku pemimpin dalam berinteraksi dengan timnya—baik melalui gaya otoriter, demokratis, maupun *laissez-faire*—karena tindakan yang dapat diamati dianggap sebagai ukuran efektivitas yang lebih valid daripada kecerdasan atau kharisma. Pada akhirnya, integrasi kedua teori ini membuktikan bahwa meskipun sifat personal tetap ada, perilaku adalah penentu utama keberhasilan pemimpin, di mana sifat seseorang hanya akan berdampak positif pada efektivitas kepemimpinan jika diwujudkan melalui tindakan dan pola interaksi yang tepat.

3. Gaya Kepemimpinan

gaya kepemimpinan dipandang sebagai kombinasi dari berbagai karakteristik, sifat dan perilaku yang digunakan oleh para pemimpin untuk berinteraksi dengan bawahan mereka. Mempertimbangkan kepemimpinan sebagai pola yang terkait dengan perilaku manajerial yang dirancang untuk mengintegrasikan

organisasi atau pribadi minat dan efek untuk mencapai tujuan tertentu.(Purwanto dkk., 2020)

a. Gaya Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner adalah kepemimpinan yang memiliki visi secara realistis, dan dapat meyakinkan serta menuntun organisasi mencapai suatu cita-cita masa depan yang lebih baik dari kondisinya pada masa kini (Nikaa, 2022). Pemimpin visioner dikenal karena kemampuannya untuk melihat peluang dan tantangan yang akan datang, serta menyusun strategi yang inovatif untuk mencapai tujuan jangka panjang. Visi yang dibawa oleh seorang pemimpin visioner tidak hanya mencakup cita-cita yang tinggi, tetapi juga peta jalan yang jelas tentang bagaimana mencapai cita-cita tersebut, sehingga seluruh anggota organisasi dapat memahami dan bekerja bersama menuju tujuan yang sama.

Menurut (Nikaa, 2022) Karakteristik Pemimpin Visioner ada 5 sebagai berikut

1) Memiliki Visi yang Jelas

Memiliki gambaran yang jelas tentang masa depan dan arah yang ingin dicapai, Mampu mengartikulasikan visi dengan baik, Dapat menginspirasi dan memotivasi orang lain dan Visi berfungsi sebagai pemandu dan memberi tujuan bagi seluruh organisasi

2) Inovatif dan Berani Mengambil Risiko

Selalu mencari cara-cara baru untuk melakukan sesuatu
Tidak takut mengambil risiko untuk mencapai visi
Mendorong inovasi dan kreativitas dalam tim
Siap menghadapi tantangan dan ketidakpastian
Mampu berpikir di luar kotak

3) Kemampuan Komunikasi yang Kuat

Menyampaikan ide dan visi dengan jelas dan efektif
Mampu berkomunikasi dengan berbagai pemangku kepentingan (tim internal, pelanggan, mitra bisnis)
Membangun kepercayaan melalui komunikasi yang baik
Dan Menciptakan lingkungan kerja yang terbuka dan transparan

4) Kolaboratif dan Inklusif

Memahami pentingnya kerja sama dan kolaborasi
Menciptakan lingkungan yang inklusif
Setiap anggota tim merasa dihargai dan didengarkan
Melibatkan semua pihak dalam proses pengambilan keputusan dan
Mempertimbangkan berbagai perspektif untuk hasil yang lebih komprehensif dan efektif

5) Fleksibel dan Adaptif

Mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan dan tantangan tak terduga
Fleksibel dalam pendekatan
Siap

mengubah strategi jika diperlukan Dan Tetap relevan dan efektif di tengah perubahan lingkungan yang cepat.

Kepemimpinan visioner memainkan peran penting dalam meningkatkan mutu pendidikan. Kepala Madrasah atau pemimpin pendidikan yang visioner mampu mengidentifikasi kebutuhan dan tantangan masa depan, serta mengembangkan strategi yang komprehensif untuk meningkatkan kualitas pengajaran dan pembelajaran. Mereka menginspirasi guru dan staf untuk bekerja dengan dedikasi dan kreativitas, serta menciptakan lingkungan belajar yang mendukung perkembangan akademik dan pribadi siswa. Melalui visi yang jelas dan kepemimpinan yang kuat, pemimpin visioner dapat membawa perubahan positif yang signifikan dalam sistem pendidikan, meningkatkan kinerja Madrasah, dan menghasilkan lulusan yang siap menghadapi tantangan global. (Wahib, 2024)

Jadi dapat saya simpulkan Kepemimpinan visioner merupakan gaya kepemimpinan yang memiliki visi realistis untuk membawa organisasi menuju masa depan yang lebih baik, dengan lima karakteristik utama yaitu memiliki visi yang jelas, inovatif dan berani mengambil risiko, komunikatif, kolaboratif dan inklusif, serta fleksibel dan adaptif. Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan visioner berperan penting dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui pengembangan strategi komprehensif, menginspirasi guru dan staf, serta menciptakan lingkungan belajar

yang kondusif, sehingga mampu membawa perubahan positif yang signifikan dan menghasilkan lulusan berkualitas yang siap menghadapi tantangan global.

b. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis merupakan pendekatan kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah dalam konteks pengelolaan madrasah.(Robbins, S. P dan Judge, 2007 sebagaimana dikutip dalam Qurnain & Madura, 2022) Kepemimpinan demokratis kepala madrasah menggambarkan sosok pemimpin yang cenderung melibatkan guru, tenaga kependidikan, dan stakeholder madrasah lainnya dalam mengambil keputusan strategis.

Menurut Kartini Kartono, kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang menitikberatkan pada kemampuan untuk menciptakan moral dan kepercayaan. Pemimpin demokratis berfungsi sebagai katalisator yang mempercepat proses kerja dan pengambilan keputusan. Dalam konteks kepala madrasah, konsep ini diimplementasikan melalui upaya menciptakan kepercayaan antara pimpinan, guru, tenaga kependidikan, dan stakeholder madrasah, serta memfasilitasi pengambilan keputusan secara partisipatif untuk mempercepat pencapaian tujuan pendidikan dan meningkatkan mutu madrasah.(Kartono, 2016)

Menurut (Jamaluddin dkk., 2017) Karakteristik Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah Kepala madrasah dengan gaya demokratis memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Keterlibatan Aktif Pendidik dan Tenaga Kependidikan Kepala madrasah melibatkan guru dan tenaga kependidikan dalam proses pengambilan keputusan terkait kebijakan madrasah, pengembangan kurikulum, dan program-program pendidikan.
- 2) Pendelegasian Wewenang Kepala madrasah mendelegasikan wewenang kepada wakil kepala madrasah, guru senior, dan koordinator bidang sesuai dengan kompetensi dan tanggung jawab masing-masing, sehingga menciptakan rasa kepemilikan terhadap program madrasah.
- 3) Partisipasi dalam Penentuan Metode dan Sasaran Kepala madrasah mendorong partisipasi seluruh komponen madrasah dalam menentukan metode pembelajaran, sasaran pendidikan, serta target pencapaian akademik dan non-akademik peserta didik.
- 4) Umpan Balik sebagai Sarana Pengembangan Kepala madrasah menggunakan umpan balik dari berbagai pihak—guru, siswa, wali murid, dan komite madrasah—sebagai peluang untuk melatih, membimbing, dan mengembangkan kapasitas sumber daya manusia di madrasah.
- 5) Struktur Organisasi Kooperatif Kepemimpinan demokratis di madrasah ditandai dengan struktur organisasi yang

pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif, di mana musyawarah dan kesepakatan bersama menjadi landasan dalam setiap kebijakan madrasah.

Dengan menerapkan gaya kepemimpinan demokratis, kepala madrasah dapat menciptakan iklim organisasi yang kondusif, meningkatkan motivasi kerja guru dan tenaga kependidikan, serta pada akhirnya meningkatkan mutu pendidikan di madrasah.

Jadi dapat saya simpulkan Kepemimpinan demokratis kepala madrasah adalah gaya kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah yang menitikberatkan pada kemampuan menciptakan moral dan kepercayaan, serta berfungsi sebagai katalisator dalam mempercepat proses kerja dan pengambilan keputusan. Kepemimpinan ini ditandai dengan lima karakteristik utama yaitu keterlibatan aktif pendidik dan tenaga kependidikan, pendelegasian wewenang, partisipasi dalam penentuan metode dan sasaran, pemanfaatan umpan balik untuk pengembangan SDM, serta struktur organisasi kooperatif berbasis musyawarah, yang pada akhirnya menciptakan iklim organisasi kondusif, meningkatkan motivasi kerja, dan meningkatkan mutu pendidikan di madrasah.

c. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang memiliki kesadaran yang tinggi tentang emosional, manajemen diri, kesadaran sosial dalam mengelola hubungan kerja.

Pola perilaku kepemimpinan transformasional diharapkan memberi pengaruh positif terhadap anggotanya dalam membentuk nilai-nilai dan keyakinan tercapainya tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional merupakan usaha yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengatur tata kelola lembaga pendidikan yang dipimpinnya, dengan melibatkan dan mengarahkan pandangan anggotanya untuk melampaui kepentingan diri sendiri, dan menuju kepentingan bersama. (Nurmiyanti & Candra, 2019)

Menurut (Bass & Riggio, 2016) Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang memiliki visi dan misi yang baik, retorik dan keterampilan manajemen untuk mengembangkan hubungan dan ikatan emosional yang kuat dengan para anggota. Kepemimpinan transformasional memotivasi para anggota untuk bekerja demi mencapai tujuan yang melampaui kepentingan pribadi, sehingga melaksanakan proses pendidikan sebaik-baiknya yang dapat meningkatkan mutu manajemen lembaga.

Menurut Bass, B.M. & Avolio, B.J, berikut adalah karakteristik gaya kepemimpinan Transformasional :

1) Idealized Influence (Pengaruh Ideal/Kharismatik)

Kepala madrasah transformasional harus memiliki kharisma yang mampu menjadi teladan bagi guru, tenaga kependidikan, dan seluruh warga madrasah. Dalam konteks madrasah, kharisma ini ditunjukkan melalui pemahaman

mendalam terhadap visi dan misi pendidikan Islam, memiliki pendirian kukuh dalam menegakkan nilai-nilai keislaman, konsisten terhadap kebijakan yang telah ditetapkan, serta menghargai dan menghormati guru dan tenaga kependidikan. Kepala madrasah menjadi role model yang dikagumi, dihormati, dan diikuti karena integritas, dedikasi, dan komitmennya terhadap kemajuan madrasah.

2) Inspirational Motivation (Motivasi Inspirasional)

Kepala madrasah mampu menetapkan standar mutu pendidikan yang tinggi sekaligus mendorong dan menginspirasi seluruh komponen madrasah untuk mencapai standar tersebut. Kepala madrasah membangkitkan optimisme dan antusiasme guru dalam melaksanakan pembelajaran berkualitas, memotivasi siswa untuk berprestasi akademik dan non-akademik, serta menumbuhkan semangat untuk mewujudkan visi madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam yang unggul dan berakhlak mulia.

3) Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual)

Kepala madrasah mendorong guru dan tenaga kependidikan untuk menyelesaikan permasalahan pendidikan secara cermat dan rasional. Kepala madrasah memfasilitasi pengembangan metode pembelajaran yang inovatif, mendorong guru untuk menemukan strategi pengajaran yang lebih efektif, serta membuka ruang kreativitas dalam pengembangan

kurikulum madrasah. Dengan demikian, kepala madrasah menstimulasi budaya inovasi dan perbaikan berkelanjutan di lingkungan madrasah.

4) Individualized Consideration (Perhatian Individual)

Kepala madrasah memahami bahwa setiap guru dan tenaga kependidikan memiliki potensi, kebutuhan, dan karakteristik yang berbeda. Kepala madrasah mau mendengarkan aspirasi, memberikan bimbingan, pelatihan, dan pendampingan sesuai kebutuhan masing-masing individu. Kepala madrasah mampu mengidentifikasi potensi dan prestasi guru serta memfasilitasi pengembangan profesional mereka melalui program pelatihan, workshop, atau studi lanjut, sehingga setiap individu dapat berkembang optimal dan berkontribusi maksimal bagi kemajuan madrasah. (Bass & Riggio, 2016)

Kepemimpinan transformasional kepala madrasah adalah gaya kepemimpinan yang memiliki visi, misi, dan keterampilan manajemen untuk mengembangkan hubungan emosional yang kuat dengan seluruh komponen madrasah guna melampaui kepentingan pribadi menuju kepentingan bersama. Kepemimpinan ini memiliki empat karakteristik utama menurut Bass & Avolio yaitu: idealized influence (menjadi teladan), inspirational motivation (membangkitkan motivasi), intellectual stimulation (mendorong inovasi), dan individualized consideration (memberikan perhatian

individual), yang secara keseluruhan bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan dan manajemen lembaga madrasah.

4. Faktor-faktor Penentu Keberhasilan Kepemimpinan

Keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah merupakan faktor kunci dalam menentukan mutu pendidikan di madrasah. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu kepala madrasah, tetapi juga oleh berbagai faktor yang saling berkaitan. Salah satu faktor utama adalah kompetensi kepala madrasah yang meliputi kompetensi kepribadian, manajerial, supervisi, sosial, dan kewirausahaan.(Imelda dkk., 2024)

Hal ini sejalan dengan pendapat E. Mulyasa yang menyatakan bahwa kepala sekolah/madrasah harus memiliki kompetensi kepribadian, manajerial, supervisi, sosial, dan kewirausahaan agar mampu mengelola lembaga pendidikan secara efektif. Kompetensi tersebut menjadi dasar dalam menjalankan fungsi kepemimpinan secara profesional. Kepala madrasah yang memiliki integritas tinggi, mampu mengelola sumber daya secara efektif, serta membina guru dan tenaga kependidikan secara berkelanjutan akan lebih mudah mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan (Inom Nasution dkk., 2024).

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007, kepala sekolah/madrasah dituntut memiliki standar kompetensi yang meliputi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Kompetensi tersebut menjadi

dasar penting dalam menjalankan tugas kepemimpinan secara efektif. Namun demikian, selain kompetensi, gaya kepemimpinan juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan dalam mengelola madrasah. Kepala madrasah yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dan transformasional cenderung lebih berhasil dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, harmonis, dan partisipatif. Melalui pelibatan guru dan tenaga kependidikan dalam proses pengambilan keputusan, kepala madrasah dapat menumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap program-program yang dijalankan, sehingga pelaksanaan kebijakan menjadi lebih efektif dan berkelanjutan (Kurnianingsih, 2017)

Berdasarkan Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017, kepala madrasah memiliki peran penting yang mencakup pengangkatan, tugas, fungsi, serta kompetensi dalam mengelola madrasah di lingkungan Kementerian Agama. Dalam menjalankan perannya tersebut, kepala madrasah dituntut untuk memiliki visi dan misi yang jelas sebagai landasan utama dalam mengarahkan seluruh aktivitas madrasah agar selaras dengan tujuan yang telah ditetapkan. Kejelasan visi dan misi ini menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah. Hal ini sejalan dengan pendapat Peter F. Drucker yang menyatakan bahwa organisasi yang efektif harus memiliki tujuan yang jelas dan terarah sehingga setiap aktivitas yang dilakukan memiliki makna serta arah

yang pasti. Oleh karena itu, kepala madrasah berperan strategis sebagai penentu arah kebijakan sekaligus penggerak seluruh komponen madrasah dalam mencapai tujuan pendidikan secara optimal (Barokah & Fatmawati, 2025)

Faktor lain yang tidak kalah penting adalah kualitas sumber daya manusia (SDM) di madrasah. Guru dan tenaga kependidikan yang profesional, kompeten, dan memiliki motivasi tinggi akan sangat mendukung keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah. Oleh karena itu, diperlukan upaya pembinaan dan pengembangan SDM secara berkelanjutan. Lingkungan kerja dan budaya madrasah juga turut mempengaruhi, terutama jika didukung oleh budaya disiplin, kerja sama, dan nilai-nilai religius yang kuat.

Selain faktor internal, dukungan dari berbagai pihak seperti komite madrasah, orang tua, masyarakat, dan pemerintah juga menjadi penentu keberhasilan kepemimpinan. Dukungan ini dapat berupa bantuan moral, finansial, maupun kebijakan yang mendukung pengembangan madrasah. Sarana dan prasarana yang memadai, seperti fasilitas pembelajaran dan teknologi pendidikan, juga sangat membantu dalam meningkatkan kualitas proses belajar mengajar.

Di samping itu, sistem manajemen dan administrasi yang baik, komunikasi yang efektif, serta kemampuan kepala madrasah dalam berinovasi dan beradaptasi terhadap perubahan zaman menjadi faktor penting lainnya yang tidak dapat diabaikan. Dengan adanya sinergi antara semua faktor tersebut, kepala madrasah akan mampu

menjalankan kepemimpinannya secara optimal dan mencapai keberhasilan dalam meningkatkan mutu pendidikan (Subaidi, 2020)

5. Budaya Dan Iklim Madrasah

Budaya madrasah adalah keseluruhan nilai, norma, kebiasaan, simbol, dan tradisi yang tumbuh dan berkembang dalam lingkungan madrasah melalui interaksi antara kepala madrasah, guru, tenaga kependidikan, dan siswa secara terus-menerus. Budaya ini tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan terbentuk dari proses panjang yang dipengaruhi oleh visi lembaga, keteladanan pemimpin, serta kebiasaan yang dipraktikkan setiap hari.

Dalam konteks madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam, budaya yang dibangun bukan sekadar tradisi administratif, melainkan budaya yang bersumber dari nilai-nilai Al-Qur'an dan Sunnah. Ini berarti setiap aspek kehidupan madrasah dari cara berpakaian, cara bertutur, hingga cara mengambil keputusan diwarnai oleh semangat keislaman. Madrasah bukan hanya dipandang sebagai entitas administratif, melainkan sebagai komunitas moral yang bertanggung jawab menjalankan misi ilahiah dalam mendidik generasi (Danial, Damopolii, M., & Syamsudduha, S. 2019)

Iklim madrasah merujuk pada suasana psikologis dan sosial yang dirasakan oleh seluruh warga madrasah dalam kesehariannya. Jika budaya berbicara tentang *apa yang diyakini dan dibiasakan*,

maka iklim berbicara tentang *apa yang dirasakan* apakah warga madrasah merasa aman, nyaman, dihargai, dan termotivasi, atau justru sebaliknya.

Iklim yang kondusif ditandai dengan hubungan guru-siswa yang hangat dan dialogis, suasana belajar yang menyenangkan, rasa aman secara fisik maupun psikologis, serta keterlibatan aktif semua pihak dalam kegiatan madrasah. Iklim yang positif ini tidak terbentuk dengan sendirinya, melainkan dibangun secara sadar melalui kebijakan, program, dan keteladanan yang konsisten dari kepala madrasah (Fauzi, A. 2018).

Merujuk pada pedoman Evaluasi Diri Madrasah (EDM) dari Kementerian Agama, budaya madrasah dapat diidentifikasi melalui lima aspek utama:

- 1) Budaya Kedisiplinan adalah fondasi utama budaya madrasah yang sehat. Ini mencakup kedisiplinan guru dalam mengajar, kedisiplinan kepala madrasah dalam memimpin, serta kedisiplinan siswa dalam belajar dan mengikuti tata tertib. Madrasah yang berhasil menanamkan budaya disiplin akan lebih mudah mencapai standar mutu pendidikan secara keseluruhan.
- 2) Budaya Religius Sebagai lembaga pendidikan Islam, madrasah mempunyai keunggulan dalam membentuk budaya religius yang tidak dimiliki sekolah umum. Budaya ini diwujudkan melalui praktik-praktik ibadah bersama seperti shalat berjamaah, tadarus

Al-Qur'an sebelum pembelajaran, pembiasaan doa, serta pembiasaan akhlak mulia seperti 5S (Senyum, Sapa, Salam, Sopan, Santun). Praktik-praktik Islami ini tidak sekadar ritual, melainkan berfungsi sebagai pembentuk karakter siswa secara mendalam.

- 3) Budaya Berprestasi Madrasah yang berbudaya unggul mendorong seluruh warganya guru maupun siswa untuk terus berprestasi, baik di bidang akademik maupun non-akademik. Budaya ini ditumbuhkan melalui penghargaan terhadap pencapaian, kompetisi yang sehat, dan program pengembangan bakat yang terstruktur.
- 4) Budaya Lingkungan Budaya peduli lingkungan mencerminkan bahwa madrasah tidak hanya membentuk manusia yang cerdas dan saleh, tetapi juga manusia yang bertanggung jawab terhadap alam. Program Green School, budaya kebersihan, dan perawatan lingkungan madrasah adalah wujud nyata dari nilai amanah terhadap ciptaan Allah.
- 5) Budaya Kerjasama dan Keterbukaan Madrasah yang sehat memiliki budaya kolaboratif, di mana kepala madrasah, guru, orang tua, dan masyarakat bersinergi untuk tujuan pendidikan yang sama. Budaya ini mendorong keterlibatan semua pihak dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan program madrasah.

Peran Kepala Madrasah dalam Membangun Budaya dan Iklim Kepala madrasah memegang peranan sentral sebagai arsitek budaya dan iklim lembaganya. Ia tidak hanya bertugas sebagai manajer administratif, tetapi juga sebagai pemimpin kultural yang memberikan arah nilai dan keteladanan. Secara konkret, peran kepala madrasah dalam membangun budaya dan iklim meliputi:

- 1) membangun visi yang kuat dan Islami visi yang bukan sekadar slogan, tetapi benar-benar menjadi ruh dari setiap program dan kebijakan madrasah.
- 2) menjadi teladan nyata kepala madrasah yang hadir tepat waktu, berakhlak mulia, dan konsisten dalam menjalankan nilai-nilai yang ia tuntut dari warganya, akan menjadi sumber inspirasi yang paling efektif.
- 3) merancang program pembiasaan yang konsisten seperti budaya 5S, upacara rutin, tadarus bersama, dan kegiatan ekstrakurikuler yang menunjang pembentukan karakter.
- 4) menciptakan lingkungan psikososial yang aman kepala madrasah perlu memastikan bahwa tidak ada intimidasi, diskriminasi, atau konflik yang tidak terselesaikan di antara warga madrasah.
- 5) membangun sinergi dengan orang tua dan masyarakat karena budaya madrasah tidak akan kuat jika tidak didukung oleh

lingkungan keluarga dan komunitas sekitar (Tajudin, A., & Aprilianto, A. 2020).

Dari penejelasan di atas dapat di simpulkan budaya dan iklim madrasah Budaya dan iklim madrasah saling berkaitan budaya adalah fondasi nilai Islami yang terbentuk dari interaksi warga madrasah, sedangkan iklim adalah suasana yang dirasakan sebagai cerminan dari budaya tersebut. Keduanya hanya dapat terwujud secara optimal apabila kepala madrasah hadir sebagai pemimpin kultural yang visioner, memberikan keteladanan, dan membangun sinergi seluruh elemen madrasah demi terbentuknya generasi yang cerdas, beriman, dan berakhlak mulia.

B. Kepemimpinan Kepala Madrasah

1. Pengertian Kepala Madrasah

Kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana terjadinya interaksi antara guru yang memberikan pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Dalam sebuah madrasah, kepala madrasah memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan termasuk dalam pengelolaannya tenaga kependidikan. Madrasah yang dikatakan efektif apabila terdapat kesesuaian dan ketepatan antara tujuan dan pencapaiannya. Efektifitas tidak berarti menggambarkan keseluruhan aspek yang ada. Sebuah madrasah akan efektif dalam mencapai satu atas lebih aspek tertentu, tetapi bisa tidak efektif dalam pencapaian bidang yang lain.

Kepala madrasah dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh supaya mampu mengelola madrasah dengan efektif dan efisien supaya tujuan penyelenggaraan pendidikan di madrasah dapat berjalan secara optimal. Setiap tenaga kependidikan diberikan tugas masing-masing sesuai dengan kemampuan dan kewenangannya. Maka dari itu, tenaga kependidikan diperlukan kejelasan tentang pekerjaan yang dilaksanakan agar berjalan sesuai yang diharapkan.

Sudarman Danim mengemukakan bahwa “kepala madrasah adalah guru yang mendapatkan tugas tambahan sebagai kepala madrasah.” Pendapat serupa mengenai definisi kepala madrasah juga dikemukakan oleh beberapa ahli yang lain seperti Wahjosumidjo, “kepala madrasah adalah seorang guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu sekolah tempat dimana diselenggarakannya proses belajar mengajar baik itu terjadinya interaksi antara guru dan murid dalam memberikan pembelajaran dan siswa sebagai penerima pembelajaran tersebut Wahjosumidjo Sementara Rahmad mengemukakan bahwa kepala madrasah adalah seorang guru yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural di madrasah

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang mendapatkan tugas tambahan untuk memimpin suatu madrasah, di mana ia bertanggung jawab atas terselenggaranya proses belajar

mengajar serta pengelolaan seluruh komponen madrasah secara efektif dan efisien. Kepala madrasah dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh agar mampu mengarahkan seluruh tenaga kependidikan sesuai dengan tugas dan kewenangannya masing-masing, sehingga tujuan penyelenggaraan pendidikan di madrasah dapat tercapai secara optimal dan menghasilkan madrasah yang efektif dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Jurnaris, 2023).

2. Peran Kepala Madrasah

Peran adalah perilaku yang diharapkan dilakukan oleh setiap orang dalam perannya dalam organisasi seseorang. Dari pendapat tersebut terlihat bahwa peran dan fungsi sangat erat hubungannya. Kepala Madrasah memegang peranan penting dalam meningkatkan mutu pendidikan, tugasnya menyelenggarakan kegiatan pendidikan, mengelola Madrasah, mengembangkan tenaga pengajar serta menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana. Melihat peran kepala sekolah, maka tantangan kepala sekolah adalah mampu menyelenggarakan pendidikan di sekolah secara fokus, terencana dan berkelanjutan, sekaligus merumuskan kebijakan dan memberikan gagasan demi mutu pendidikan (Arsita & Syukri, 2024).

Kepala madrasah Sebagai top manajer, kepala Madrasah diharapkan dapat mempengaruhi kualitas pendidikan bawahannya, khususnya guru. Melakukan pekerjaan tersebut tidaklah mudah

karena pekerjaan tersebut memerlukan banyak hal yang harus ada. Mereka dituntut tidak hanya terampil dalam ilmu pengetahuan, namun juga mampu mengelola emosinya agar dapat memahami diri sendiri dan orang (Sholeh, 2024).

Di sini setidaknya terlihat ada empat peran utama pemimpin dalam sebuah institusi pendidikan, yakni: *Pertama*, sebagai agen perubahan pendidikan Islam. Artinya, kepala madrasah harus bisa menjadi agen perubahan dalam memperbaiki kualitas pendidikan Islam, baik mulai manajerial sampai pada pengembangan pendidikan di dalam internal institusinya (Suhada, M. M., 2019) *Kedua*, sebagai penentu arah. Artinya, kepala madrasah harus menentukan target-target untuk menuju tujuan yang lebih baik, baik tujuan jangka pendek, menengah, dan panjang (Hidayanti, N, 2022) *Ketiga*, sebagai juru bicara. Artinya, kepala madrasah harus menjadi penyambung ‘suara’ dari internalnya untuk kebaikan dan perbaikan bersama. Ia harus menjadi juru bicara dalam menyebarkan berbagai energi positif baik di luar sekolah maupun di dalam sekolah (Haris, A, 2023) *Keempat*, sebagai pelatih. Artinya, kepala madrasah harus menjadi pelatih dan pembimbing dari seluruh warga sekolah, baik tenaga pendidik, tenaga kependidikan, maupun peserta didik (Fadhli, M, 2016).

Dapat disimpulkan peran kepala madrasah adalah sebagai manajer puncak sekaligus motor penggerak mutu yang menggabungkan kecakapan manajerial dengan kepemimpinan

strategis. Secara esensial, kepala madrasah bertanggung jawab mengelola operasional sekolah (SDM dan sarana) sambil menjalankan empat fungsi kunci: menjadi agen perubahan yang inovatif, penentu arah visi pendidikan, juru bicara yang membangun citra positif, serta pelatih yang membimbing seluruh warga madrasah demi mencapai kualitas pendidikan Islam yang berkelanjutan.

3. Karakteristik Kepemimpinan Kepala Madrasah

Karakteristik adalah sesuatu yang khas atau mencolok dari seseorang ataupun sesuatu benda atau hal. Karakteristik adalah mengacu kepada karakter dan gaya hidup seseorang serta nilai-nilai yang berkembang secara teratur sehingga tingkah laku menjadi lebih konsisten dan mudah di perhatikan. Pemimpin yang cerdas akan terlihat dari pola tingkah lakunya setiap hari dalam menjalankan kepemimpinan, dan tingkah laku tersebut dilakukan secara konsisten atau istiqomah, sehingga secara tidak langsung seiring dengan berjalannya waktu hal tersebut akan menjadi suatu karakter kepemimpinan. (Kadir dkk., 2021)

Pada dasarnya karakteristik kepemimpinan madrasah adalah suatu gambaran obyektif yang hampir terjadi di seluruh madrasah, hal itu dapat dilihat dari keterampilan-keterampilan kepemimpinan madrasah, kriteria-kriteria kepemimpinan madrasah, tugas dan peranan kepala madrasah sebagai pemimpin. (Suryapermana dkk., 2022)

Kepemimpinan kepala madrasah memiliki keunikan tersendiri dibandingkan dengan institusi pendidikan umum. Hal ini dikarenakan kepala madrasah memikul tanggung jawab ganda, yakni sebagai manajer profesional yang tunduk pada aturan birokrasi pendidikan dan sebagai pemimpin religius yang menjaga nilai-nilai keislaman. Karakteristik kepemimpinan ini bukan sekadar tentang kemampuan memerintah, melainkan perpaduan antara integritas pribadi, kompetensi manajerial, dan kemampuan spiritual. Seorang kepala madrasah dituntut untuk menjadi teladan (*uswatun hasanah*) yang mampu mengintegrasikan kemajuan teknologi dan kurikulum modern dengan pembentukan akhlak karimah di lingkungan madrasah.

Menurut (Kadir dkk., 2021) Secara lebih rinci, karakteristik kepemimpinan kepala madrasah dapat dijabarkan melalui poin-poin berikut:

a. Integritas Berbasis Sifat Kenabian

Kepala madrasah harus memitigasi setiap kebijakan dengan sifat *Siddiq* (jujur), *Amanah* (tanggung jawab), *Tabligh* (transparansi), dan *Fathonah* (cerdas dalam solusi). Karakter ini membangun kepercayaan (*trust*) dari guru, wali murid, dan masyarakat.

b. Kecakapan Manajerial dan Profesional

Mengacu pada standar regulasi (seperti PMA No. 58 Tahun 2017), pemimpin madrasah wajib menguasai tata

kelola organisasi, mulai dari perencanaan strategis, pengelolaan keuangan yang transparan, hingga administrasi kependidikan yang rapi.

c. Kepemimpinan Instruksional dan Supervisi

Karakteristik ini muncul dalam kemampuan kepala madrasah untuk masuk ke ruang kelas, memberikan bimbingan teknis kepada guru, dan memastikan bahwa proses belajar-mengajar berjalan efektif demi meningkatkan mutu lulusan.

d. Inovatif dan Berjiwa Kewirausahaan

Di tengah persaingan pendidikan global, kepala madrasah harus kreatif dalam mencari peluang, berani mengambil risiko untuk kemajuan instansi, dan mampu mengelola sumber daya madrasah secara mandiri dan inovatif.

e. Kemampuan Komunikasi Partisipatif

Mengutamakan prinsip musyawarah dalam mengambil keputusan. Karakteristik ini menciptakan iklim kerja yang demokratis, di mana setiap guru dan staf merasa dihargai dan dilibatkan dalam visi besar madrasah.

f. Kecerdasan Sosial dan Emosional

Mampu menjalin jejaring dengan stakeholder eksternal (seperti komite, tokoh agama, dan instansi terkait) serta memiliki empati yang tinggi terhadap kondisi internal warga madrasah.

Dapat disimpulkan Karakteristik kepemimpinan kepala madrasah merupakan perpaduan unik antara profesionalisme manajerial dan integritas spiritual yang tercermin melalui pola perilaku konsisten atau *istiqomah*. Sebagai pemimpin, kepala madrasah tidak hanya berperan sebagai manajer yang patuh pada birokrasi, tetapi juga sebagai pemimpin religius yang wajib mengimplementasikan sifat kenabian (*Siddiq, Amanah, Tabligh, dan Fathonah*) dalam setiap kebijakan. Inti dari kepemimpinan ini terletak pada kemampuan figur kepala madrasah untuk menjadi teladan (*uswatun hasanah*) yang mampu menyelaraskan kemajuan teknologi dan kurikulum modern dengan pembentukan akhlak karimah. Dengan mengandalkan kecerdasan sosial, jiwa kewirausahaan, serta komunikasi partisipatif, karakteristik ini pada akhirnya membentuk identitas madrasah yang unggul, inovatif, dan berbasis pada nilai-nilai kepercayaan seluruh pemangku kepentingan.

4. Kepemimpinan Profetik Kepala Madrasah

Kepemimpinan profetik adalah konsep kepemimpinan yang berasal dari agama Islam. Kepemimpinan profetik berfokus pada pengembangan kepemimpinan yang mencakup aspek spiritual, moral, dan sosial, serta menggabungkan prinsip-prinsip Islam ke dalam praktik kepemimpinan. kepemimpinan profetik dipraktikkan oleh Nabi Muhammad SAW. sebagai pemimpin agama dan negara Islam. Ia menjadi teladan bagi umat Islam dalam melaksanakan

tugas-tugas kepemimpinan dan mengambil keputusan yang adil dan bijaksana (Hamdani Bakran & Adz-Dzakiey, 2017) dan menurut (Ibnu Sholeh dkk., 2023) Karakteristik Kepemimpinan Profetik sebagai berikut :

a. Integritas dan Moralitas Transparan (*Siddiq*)

Kepala madrasah harus menjadi representasi kejujuran dan integritas tinggi. Dalam praktiknya, setiap kebijakan, pengelolaan anggaran, dan tutur kata harus menunjukkan konsistensi yang utuh. Pemimpin yang jujur akan melahirkan *trust* (kepercayaan) dari guru, siswa, dan orang tua, sehingga setiap program madrasah mendapatkan dukungan penuh tanpa keraguan.

b. Pengambilan Keputusan Berbasis Nilai Transendental (*Wahyu*)

Jika para Nabi dibimbing wahyu secara langsung, maka kepala madrasah menjadikan nilai-nilai al-Qur'an dan as-Sunnah sebagai *Grand Design* dalam mengambil keputusan. Ia tidak hanya bersandar pada regulasi formal, tetapi memastikan bahwa setiap langkah strategis madrasah selaras dengan prinsip-prinsip syariat dan etika Islam demi kemaslahatan umat.

c. Kepemimpinan Keteladanan (*Uswah Hasanah*)

Kepala madrasah adalah "kurikulum yang hidup". Karakteristik profetik menuntutnya untuk melakukan apa yang ia ajarkan (*walking the talk*). Sebelum menuntut kedisiplinan dan akhlak mulia dari guru dan siswa, ia telah terlebih dahulu mempraktikkannya dalam keseharian, sehingga transformasi

budaya madrasah terjadi melalui proses imitasi positif yang autentik.

d. Visi dan Misi Berorientasi Dunia-Ukhrawi

Seorang kepala madrasah profetik memiliki cara pandang yang melampaui batas administratif. Visi dan misinya dirancang untuk membawa civitas akademika mencapai keunggulan intelektual (duniawi) sekaligus keselamatan spiritual (ukhrawi). Fokus utamanya bukan sekadar prestise lembaga, melainkan kepentingan umum dan masa depan generasi muslim yang berkualitas.

e. Keadilan Manajerial yang Objektif

Kepemimpinan profetik ditegakkan di atas pilar keadilan. Kepala madrasah harus memastikan bahwa pembagian tugas, pemberian penghargaan (*reward*), maupun sanksi (*punishment*) dilakukan secara objektif tanpa pilih kasih. Keadilan ini menjadi kunci terciptanya iklim kerja yang harmonis dan profesional di lingkungan madrasah.

f. Kepemimpinan Empatik dan Humanis

Kepala madrasah memiliki kepekaan rasa terhadap dinamika yang dialami oleh bawahan dan siswanya. Ia menghargai keberagaman potensi serta latar belakang setiap individu. Dengan empati, pemimpin mampu menyentuh sisi kemanusiaan warga madrasah, memberikan solusi yang bijaksana atas kendala yang

dihadapi, serta menciptakan atmosfer kerja yang penuh kasih sayang.

g. Inklusivitas dan Keberpihakan pada Kemaslahatan

Kepala madrasah mengadopsi prinsip kepemimpinan yang terbuka dan merangkul semua pihak. Ia tidak hanya fokus pada kelompok unggulan, tetapi juga memberikan perhatian khusus pada siswa atau staf yang memerlukan bimbingan ekstra (terpinggirkan). Kepemimpinan inklusif ini memastikan bahwa setiap individu di madrasah memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang dan berkontribusi.

C. Penelitian Relevan

Penelitian terdahulu berfungsi sebagai komparasi dan landasan teoretis untuk memperkuat posisi penelitian yang sedang dilakukan. Beberapa studi relevan yang menjadi rujukan dalam penelitian ini antara lain:

1. Nur Halimah dengan judul "Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Upaya Mewujudkan Madrasah Efektif di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 7 Bandar Lampung" 2024. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah menerapkan lima strategi utama yaitu komunikasi terbuka, pengambilan keputusan bersama, memperhatikan kebutuhan guru, memperhatikan kebutuhan siswa, dan keterpaduan madrasah dengan masyarakat. Strategi-strategi ini terbukti efektif meningkatkan motivasi dan kinerja guru, prestasi akademik

siswa, serta dukungan masyarakat dalam mewujudkan madrasah yang efektif.

2. Kemina dengan judul "Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di MAN Kota Bandar Lampung (Periode 2021/2022)". Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepala madrasah telah menerapkan kepemimpinan visioner yang efektif dengan berperan sebagai penentu arah, agen perubahan, juru bicara, dan pelatih. Kepala madrasah berhasil merumuskan dan mengomunikasikan visi masa depan yang jelas, sehingga mampu merespon tantangan zaman dengan cepat melalui program-program inovatif. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan adanya peningkatan mutu pendidikan yang signifikan melalui pengembangan profesionalisme guru secara berkelanjutan, seperti pengiriman tenaga pendidik ke berbagai pelatihan, workshop, serta dukungan untuk melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi, yang pada akhirnya berdampak positif pada kualitas lulusan dan prestasi madrasah.
3. Fira Astika dengan judul "Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTS Alkhairaat” 2025. hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepala Madrasah menjalankan peran strategis sebagai edukator, supervisor, dan motivator melalui pemberian arahan serta bimbingan teknis untuk meningkatkan disiplin dan kualitas mengajar guru. Meskipun terdapat faktor penghambat seperti keterbatasan jumlah guru PNS

dan rendahnya kesejahteraan guru honorer, penelitian ini menyimpulkan bahwa kinerja guru tetap dapat ditingkatkan berkat adanya rasa kekeluargaan yang kuat, komunikasi yang efektif, serta kemauan belajar yang tinggi dari para tenaga pendidik di madrasah tersebut.

D. Kerangka Berpikir

Keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan sumber daya manusia ditentukan oleh kemampuannya dalam mengelola tenaga pendidik dan kependidikan secara menyeluruh, mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, rekrutmen, pelatihan berkelanjutan, supervisi, hingga pemberian motivasi dan kesejahteraan. Kepemimpinan yang efektif juga tercermin dari kemampuan kepala madrasah dalam membentuk budaya dan iklim madrasah yang kondusif melalui penerapan nilai dan kebiasaan kerja positif, pemberian keteladanan, serta penciptaan lingkungan kerja yang harmonis, aman, dan nyaman bagi seluruh warga madrasah. Keberhasilan tersebut semakin diperkuat oleh kemampuan kepala madrasah dalam mengambil keputusan secara tepat dan terencana, membangun komunikasi yang efektif, memotivasi seluruh warga madrasah, serta menyelesaikan permasalahan organisasi dengan didukung oleh kerja sama tim dan keterlibatan aktif seluruh warga madrasah dalam setiap program yang dijalankan, sehingga secara keseluruhan kepemimpinan kepala

madrasah yang kuat dan terarah akan mewujudkan madrasah yang unggul dengan tenaga pendidik dan kependidikan yang profesional, berkarakter, dan berdaya saing.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang dimaksudkan untuk memahami fenomena tertentu. Fenomena ini dapat berupa sesuatu hal yang dialami oleh subjek penelitian seperti perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan sebagainya yang secara holistik dideskripsikan dalam bentuk kata-kata yang menggambarkan kondisi apa adanya. Data yang diperoleh tersebut diolah dengan menggunakan metode kualitatif, dengan analisis data bersifat induktif/kualitatif. Hasil penelitian kualitatif ini lebih menekankan makna daripada generalisasi. (Rita Fiantika dkk., 2022)

Menurut Williams, penelitian kualitatif memiliki perbedaan mendasar dengan jenis penelitian lainnya yang dapat dilihat dari tiga aspek utama. Pertama, asumsi-asumsi fundamental (axioms) yang meliputi hakikat realitas, relasi antara peneliti dengan subjek penelitian, kemungkinan untuk melakukan generalisasi, peluang dalam mengonstruksi hubungan sebab-akibat, serta fungsi nilai dalam proses penelitian. Kedua, ciri khas dari pendekatan penelitian kualitatif itu sendiri. Ketiga, tahapan-tahapan yang harus dilalui dalam melaksanakan penelitian kualitatif. Sementara itu, alur penelitian kualitatif umumnya mengikuti pola siklus atau melingkar, tidak menggunakan alur linear seperti yang digunakan dalam

pendekatan penelitian deduktif-hipotesis, positivistik, empirik-behavioristik, nomotetik, atomistik, dan universalistik.

Dalam penelitian kualitatif, siklus penelitian diawali dengan menentukan topik atau proyek penelitian. Selanjutnya, peneliti merumuskan pertanyaan-pertanyaan terkait dengan proyek penelitian tersebut, kemudian mengumpulkan data yang relevan dengan pertanyaan-pertanyaan yang telah dirumuskan, mencatat dan mendokumentasikan data yang terkumpul, serta melakukan analisis terhadap data tersebut. Proses siklus ini dapat terjadi berulang kali sesuai dengan kebutuhan cakupan dan tingkat kedalaman yang dikehendaki dari pertanyaan-pertanyaan penelitian yang diajukan. (Hardani dkk., 2020)

Dapat disimpulkan Penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang bertujuan memahami fenomena secara mendalam melalui deskripsi dalam bentuk kata-kata dengan penekanan pada pemaknaan daripada generalisasi. Berbeda dengan penelitian kuantitatif yang bersifat linear, penelitian kualitatif menggunakan alur siklus yang dimulai dari penentuan topik, perumusan pertanyaan, pengumpulan data, hingga analisis yang dapat berulang sesuai kebutuhan. Pendekatan induktif ini mampu mengungkap makna di balik fenomena seperti perilaku, persepsi, dan motivasi subjek penelitian secara komprehensif dan kontekstual.

B. Setting Penelitian

Lokasi Penelitian ini dilakukan di MAN Kota Sawahlunto Jalan Khatib Sulaiman, Desa Santur, Kecamatan Barangin, Kota Sawahlunto, Provinsi Sumatera barat. Penentuan lokasi ini berdasarkan atas pertimbangan bahwa MAN Kota Sawahlunto telah mengalami transformasi signifikan di bawah kepemimpinan Bapak Dafril S.Ag yang ditandai dengan pencapaian seperti akselerasi digital, budaya prestasi berkelanjutan, Green School, budaya 5S, dan sinergi kuat dengan stakeholder. Keberhasilan transformasi ini menjadikan MAN Kota Sawahlunto relevan untuk dikaji guna menemukan formula kepemimpinan efektif dalam mentransformasi madrasah menjadi unggulan dan berdaya saing nasional. Oleh karena itu, peneliti memilih MAN Kota Sawahlunto sebagai lokasi penelitian, dengan waktu penelitian pada kurun waktu April sampai dengan Juni 2026.

C. Sumber Data

Pada Tahap ini Peneliti mencari dan mengumpulkan berbagai sumber data yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti. Dalam penelitian ini terdapat data utama (Primer) dan data pendukung (Sekunder) yaitu :

1. Sumber Data Primer

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan data primer sebagai sumber informasi utama yang dikumpulkan secara langsung dari responden di lapangan. Sejalan dengan prinsip

metodologi penelitian, data primer dianggap sebagai jenis data terbaik karena sifatnya yang autentik dan berasal langsung dari sumber aslinya. Penggunaan data ini memungkinkan peneliti untuk menyesuaikan instrumen penelitian secara spesifik guna memenuhi persyaratan dan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, sehingga informasi yang diperoleh memiliki relevansi yang tinggi terhadap fenomena yang dikaji. Adapun yang terlibat secara langsung sebagai sumber data primer Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah dan Beberapa Tenaga Kependidikan.

2. Sumber Data Sekunder

Data sekunder dalam penelitian ini merujuk pada informasi yang telah ada dan tersedia di masa lalu, baik yang dikumpulkan oleh peneliti lain maupun lembaga resmi. Sebagai data historis, informasi ini tidak dikumpulkan secara khusus untuk tujuan penelitian saat ini, melainkan diambil dari sumber-sumber yang sudah dipublikasikan sebelumnya. Dengan demikian, penggunaan data sekunder melibatkan pemanfaatan ulang data yang sudah tersedia untuk memperkuat analisis penelitian yang sedang dilakukan. (Rahman dkk., 2022)

D. Instrumen Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif, peneliti sendiri merupakan instrumen utama yang harus divalidasi kesiapannya melalui evaluasi diri terhadap pemahaman metode, penguasaan teori, dan kesiapan lapangan. Peneliti berfungsi menetapkan fokus, memilih informan,

mengumpulkan dan menganalisis data hingga membuat kesimpulan. Karena masalah penelitian, sumber data, dan hasil yang diharapkan belum jelas di awal, maka instrumen formal sulit dikembangkan sebelum memasuki lapangan. Setelah fokus penelitian menjadi jelas, barulah instrumen sederhana dapat dikembangkan sebagai pelengkap data dari observasi dan wawancara.

Peneliti merupakan alat utama dalam riset kualitatif, sehingga perlu memastikan kesiapannya sebelum turun ke lapangan. Kesiapan ini mencakup penguasaan metodologi kualitatif, pemahaman mendalam tentang topik penelitian, serta persiapan akademis dan logistik. Peneliti melakukan validasi mandiri dengan mengevaluasi kemampuan dan kesiapannya sendiri.

Sebagai instrumen manusia, peneliti memiliki peran menentukan fokus kajian, menyeleksi narasumber, mengumpulkan informasi, mengevaluasi kualitas informasi, menganalisis temuan, menginterpretasikan hasil, dan merumuskan kesimpulan.

Meskipun peneliti adalah instrumen primer, setelah fokus penelitian terdefinisi dengan jelas, instrumen bantu sederhana dapat dikembangkan untuk memperkaya dan membandingkan data yang diperoleh melalui pengamatan dan wawancara. Peneliti terlibat langsung dalam seluruh tahapan, mulai dari pertanyaan umum awal, pemfokusan dan seleksi, pengumpulan data, analisis, hingga penarikan kesimpulan. (Hardani dkk., 2020)

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara

Wawancara adalah metode pengumpulan data dalam riset kualitatif yang melibatkan proses tanya jawab antara peneliti dan partisipan. Metode ini dilakukan dengan menanyakan langsung kepada partisipan mengenai topik yang sedang dikaji. Teknik ini populer di kalangan peneliti kualitatif karena mampu mengungkap fakta, narasi, dan pengalaman partisipan secara detail dan menyeluruh. Berbagai ahli menegaskan pentingnya wawancara dalam penelitian kualitatif dengan menyatakan bahwa teknik ini memungkinkan peneliti memperoleh informasi yang lengkap dan mendalam. (Abrar, 2024)

2. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data dalam penelitian yang dilakukan dengan cara mengamati secara langsung dan sistematis terhadap objek penelitian, kemudian mencatat fenomena-fenomena yang terjadi di lapangan. Teknik observasi memungkinkan peneliti untuk memperoleh data yang akurat tentang perilaku, aktivitas, dan kondisi nyata objek yang diteliti dalam situasi yang natural tanpa rekayasa.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik observasi non-partisipan dimana peneliti berperan sebagai pengamat murni tanpa terlibat secara langsung dalam aktivitas kepemimpinan kepala MAN Kota Sawahlunto. Peneliti hanya

mengamati, mendengarkan, dan mencatat berbagai aktivitas kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan program madrasah. Berbeda dengan observasi partisipan yang mengharuskan peneliti ikut terlibat dalam kegiatan yang dilakukan subjek penelitian, dalam observasi non-partisipan ini peneliti memposisikan diri di luar kegiatan untuk menjaga objektivitas pengamatan. Setelah melakukan pengamatan terhadap kepemimpinan kepala madrasah, peneliti kemudian mencatat seluruh temuan, menganalisis data hasil observasi, dan selanjutnya menarik kesimpulan tentang praktik kepemimpinan kepala MAN Kota Sawahlunto berdasarkan data yang telah dikumpulkan. (Rita Fiantika dkk., 2022)

3. Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah teknik pengumpulan data melalui pencatatan informasi dari dokumen-dokumen yang sudah ada, baik berupa tulisan, gambar, maupun karya. Kelebihannya adalah efisien dari segi biaya, waktu, dan tenaga, namun kelemahannya data bersifat sekunder dan cenderung sudah lama. Dalam penelitian kualitatif, dokumentasi digunakan sebagai pelengkap observasi dan wawancara, dengan menggunakan instrumen check list untuk memudahkan pencatatan data.

Dalam penelitian ini, teknik dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data terkait kepemimpinan kepala madrasah

melalui dokumen-dokumen seperti program kerja madrasah, rencana kerja tahunan, struktur organisasi, notulen rapat, surat keputusan kepala madrasah, laporan evaluasi program, data prestasi siswa, dan dokumen administrasi lainnya yang dapat memberikan gambaran tentang perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang dilakukan oleh kepala MAN Kota Sawahlunto. (Sugiyono, 2018)

F. Teknik Keabsahan Data

Setelah data penelitian dikumpulkan, maka dilakukan pengujian keabsahan data untuk mengukur apakah data dan proses pencariannya sudah benar, adapun unsur-unsur yang dinilai adalah lama penelitian, proses observasi yang berlangsung serta proses pengumpulan data yang diperoleh dari berbagai informan penelitian yang disebut dengan triangulasi data, membandingkan dengan hasil penelitian lain dan melakukan check and recheck.

1. Triangulasi sumber

Triangulasi sumber adalah teknik untuk menguji kredibilitas data mengenai Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Negeri Kota Sawahlunto dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber, data yang telah dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan

2. Triangulasi teknik

Triangulasi teknik adalah teknik untuk menguji kredibilitas data mengenai Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Negeri

Kota Sawahlunto yang dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.(Murdiyanto, 2020)

G. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis transkrip, catatan lapangan dan materi lain yang peneliti kumpulkan untuk memungkinkan peneliti menemukan temuan. Selain itu, definisi lain menyebutkan analisis data adalah langkah menafsirkan data yang diperoleh dari penelitian di bidang tertentu, analisis data adalah upaya atau langkah untuk menjelaskan data yang diperoleh dalam bentuk naratif, deskriptif atau tabular.

Menurut Miles, Huberman dan Saldana teknik analisis data terdiri dari empat bagian, yaitu:

1. *Data Collection* (Pengumpulan Data)

Dalam penelitian kualitatif pengumpulan data dengan observasi, wawancara mendalam, dokumentasi atau gabungan ketiganya (triangulasi), pada tahap awal peneliti melakukan penjelajahan secara umum terhadap situasi sosial atau obyek yang diteliti, semua yang dilihat dan didengar direkam. Dengan demikian peneliti akan memperoleh data yang sangat banyak dan sangat bervariasi.

2. *Data Reduction* (Reduksi Data)

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci.

Seperti telah dikemukakan semakin lama peneliti ke lapangan, maka jumlah data yang akan semakin banyak, kompleks, rumit. Untuk itu perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data adalah merangkum, memilih dan memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya jika diperlukan.(Fiantika & Rita, 2022)

3. *Data Display* (Penyajian Data)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data, dengan hal tersebut akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya, yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Dengan mendisplaykan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

4. *Conclusion Drawing* (Verifikasi)

Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah apabila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat untuk mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi, apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Dengan demikian, kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak karena masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada di lapangan. (Sugiyono, 2018)

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Madrasah

Sebelum peneliti memaparkan hasil penelitian, terlebih dahulu peneliti menjelaskan gambaran umum tentang Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Sawahlunto yang merupakan salah satu lembaga pendidikan menengah atas Islam negeri yang berada di bawah naungan Kementerian Agama Republik Indonesia. Madrasah ini beralamat di Jalan Khatib Sulaiman, Kelurahan Santur, Kecamatan Barangin, Kota Sawahlunto, Provinsi Sumatera Barat, dengan Nomor Pokok Sekolah Nasional (NPSN) 10303996. MAN Kota Sawahlunto didirikan sejak 25 November 1995 dan telah mendapatkan status akreditasi A dari Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah (BAN-S/M) dengan nilai 92 pada tahun 2021. Madrasah ini mengusung tagline "Madrasah Unggul, Berkarakter, Berliterasi, Berdaya Saing Global, Berdampak dan Berwawasan Lingkungan," yang mencerminkan komitmennya dalam mencetak generasi yang tidak hanya unggul secara akademik, tetapi juga kuat dalam nilai-nilai keislaman dan karakter.

a. Profil Madrasah

Nama Sekolah	: MAN Kota Sawahlunto
NPSN	: 10303996
Bentuk Pendidikan	: Madrasah
Status Sekolah	: Negeri

Status Kepemilikan : Pemerintah Daerah
 SK Izin Operasional : 5154 Tahun 1995
 Tanggal SK : 25 November 1995
 Alamat : Jalan Khatib Sulaiman Desa Santur
 Sawahlunto
 Desa/Kelurahan : Desa Santur
 Kecamatan : Barangin
 Kabupaten/Kota : Kota Sawahlunto
 Provinsi : Sumatera Barat
 RT : 0
 RW : 0
 Nama Dusun : -
 Kode Pos : 27423
 Email : man.beringin@yahoo.co.id

b. Latar Belakang Sejarah Madrasah

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Sawahlunto yang beralamat di Jl. Khatib Sulaiman Desa Santur Kecamatan Barangin Kota Sawahlunto, awalnya adalah MAS Sawahlunto yang sudah di rintis sejak tahun 1983 dengan kepala sekolah Rafa'I Tunun. Namun madrasah tidak berlanjut disebabkan oleh murid semakin berkurang dan tenaga honorer tidak aktif lagi mengajar sehingga dalam kurun waktu 1985-1987 madrasah vakum.

Tahun 1987 MAS Sawahlunto kembali dirintis dengan jumlah siswa 12 orang dengan kepala sekolah Drs. Arman dari Kadepag, yang berlokasi di Mudik Air (Masjid Istiqomah Mudik Air) yang sekarang menjadi MDA Mudik Air. MAS Sawahlunto dalam perkembangannya dari PGA (Pendidikan Guru Agama) 4 tahun Mudik Air Sawahlunto. Selanjutnya Arman Ali kepala sekolah Mainal Dt. Rangkayo Tangah dari Kolok yakni seorang pegawai Depag.

MAS Sawahlunto yang berlokasi masih di Mudik Air ini modifikasi dari PGA 4 tahun di Mudik Air. Dari Tahun ke Tahun MAS Sawahlunto berkembang dengan baik. Kemudian karena madrasah ini swasta maka ujian EBBANAS MAS Sawahlunto ke MAN Padang Sibusuk Kabupaten Sawahlunto Sijunjung. Guru yang mengajar di MAS Sawahlunto ialah Pegawai Depag (Departemen Agama) Kota Sawahlunto yang berlatar belakang berijazah guru dan guru dari MTsN Sawahlunto.

Pada tahun 1989 Drs. Afrizal Hazain (PNS di Lingkungan Depag Kota Sawahlunto), diangkat menjadi kepala sekolah di departemen agama kota Sawahlunto, satu-satunya PNS yang ditugaskan menjadi guru sekaligus menjadi kepala sekolah. Kemudian MAS Sawahlunto menumpang belajar di MIS Lubang Panjang (sekarang namanya MDA) yang terletak di kompleks MTsN Sawahlunto. Tahun 1991, ditambah guru negeri satu orang lagi dari Kandepag Kota Sawahlunto, yaitu ibuk Djalinar sebelumnya beliau guru Agama Islam di SMPN 1 Sawahlunto.

Ruang kepala dan kantor guru MAS Sawahlunto di MDA Lubang Panjang berupa teras yang didinding dengan papan sabiran. Kelas dibagi dua dengan papan sabiran (papan pembatas). Kursi dan meja guru tidak cukup saat itu sehingga saling bergantian duduk. Tahun 1993, MAS Sawahlunto telah

menjadi MAN Filial Palangki, Ujian Ebtanasnya tidak lagi di MAN Padang Sibusuk tetapi telah menjadi Filial MAN Palangki, jumlah siswa waktu itu kurang lebih 40 orang.

Tahun 1993, Kepala Sekolah mengurangi guru dari Kandepag dan Guru MTsN Sawahlunto. Kepala sekolah menetapkan guru-guru honorer tetap. Tujuannya untuk focus mengurus MAN Sawahlunto filial Palangki. Kepala sekolah mengangkat TU tetap dan wakil kepala yaitu Yusniwati, B.A disamping sebagai guru di angkat menjadi kepala TU. Ibuk Djalinar wakil kurikulum, Drs. M.Danil sebagai wakil kesiswaan. Guru yang diangkat sebagai pengajar tetap yakni Yulianto, S.Pd, Rahmat Hidayat, S.Ag, Eri Desrina, S.Ag dan beberapa pengajar lainnya.

Tahun 1994 awal tahun pelajaran baru, MAS Sawahlunto pindah menumpang belajar ke MIS Sapan (MDA Sapan sekarang) di Kompleks Masjid Baitul Auh Sapan. Di Tahun 1995 kepala MAN Sawahlunto filial Palangki berganti dengan Azhar, AS. Tahun 1996 MAN Beringin Negeri Depenatif (tidak lagi filial dari Palangki dengan Kepala Sekolah Azhar AS dengan SK Penegerian No Menteri Agama No 515A tanggal 20 November 1995, pada dekada ini siswa sudah bertambah menjadi 50 an. Peresmian negerian ini dilaksanakan di MIN Tigo Tumpuak tahun 1996 bersamaan dengan peresmian 3 madrasah lainnya yaitu MIN Tigo Tumpuak, MIN Muaro Kalaban, MIN Talawi dan MAN Beringin Sawahlunto membentuk panitia peresmian yakni penanggung jawab Kepala MAN ketua Drs. M.Danil, Sekretaris Yulianto, Bendahara Yusniwati dan anggota Majelis guru.

Tahun 1998, Kepala departemen Agama kota sawahlunto, Drs. Syukri Umar menyarankan kembali pindah ke Lubang Panjang yang sekompleks dengan MTsN Sawahlunto dan kembali

menumpang di MDA Lubang Panjang dan MTsN Sawahlunto (kelas dekat Mushalla). Pada tahun 2002, MAN Beringin sawahlunto dapat satu bangunan yang berlokasi di Santur (MAN Sekarang). Pada tahun inilah Azhar AS pension, sehingga kepala kantor Departemen Agama Kota Sawahlunto (Drs. Darsenal Darwis) menjadi pelaksana tugas (PLT) Kepala MAN sampai datang kepala Defenitif.

Di akhir tahun 2002, Drs Ali Amran Danin dilantik menjadi kepala MAN Beringin Sawahlunto. Kemudian MAN Beringin dapat bangunan lagi yaitu ruang kantor, 3 ruang kelas, pustaka (kompleks bagian bawah) yang berlokasi di Santur sekarang. Tahun 2003 MAN Beringin Sawahlunto sudah pindah belajar dari Lubang Panjang ke MAN Sawahlunto di Santur. Tahun 2004 Drs. Ali Amran Danin digantikan oleh Syamsul Bahri. Pada masa Syamsul Bahri dapat ruang belajar 3 kelas (ruang belajar yang diatas) tahun 2006 dari kemenag. Tahun 2012 Syamsul Bahri digantikan dengan Drs Yurnalis. Tahun 2014 Drs Yurnalis Pensiun, kemudian kepala kantor mengangkat Idris Tanjung (Kasi Mapenda) menjadi PLT Kepala Sekolah MAN Beringin Kota Sawahlunto.

Pada tahun 2014 Erdinal, S.Ag. dilantik menjadi kepala MAN Beringin kota sawahlunto. Tahun 2017 Plt, Husein Al Hafezz pada masa Mai-Agustus 2017. Pada bulan juli 2017 bahwasanya MAN Beringin Kota Sawahlunto berubah menjadi MAN Kota Sawahlunto dan kemudian Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Sawahlunto melantik Mhd. Yustar, S.Pd, M.Pkim sebagai kepala sekolah MAN Kota Sawahlunto sampai Bulan Agustus 2024. Terhitung September 2024 sampai Juni 2025 MAN Kota

Sawahlunto dipimpin oleh Plh Asrin S.Ag dan pada Tanggal 01 Juli 2025 Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Propinsi Sumatera Barat melantik H. Dafril, M.Pd.I sebagai kepala MAN Kota Sawahlunto sampai dengan sekarang.

MAN Kota Sawahlunto Berada di Jalan Khatib Sulaiman No. 1, Desa Santur, Kecamatan Barangin, Kota Sawahlunto, Provinsi Sumatera Barat 27414, Indonesia. MAN Kota Sawahlunto telah mengalami beberapa kali perubahan nonmenklatur nama sekolah antara lain:

- 1) MAN Beringin Sawahlunto
 - 2) MAN Kota Sawahlunto
- c. Daftar Kepala Madrasah

Tabel 4. 1
Kepala Madrasah

No	Nama Kepala Madrasah	Tahun menjabat
1.	Azhar, As. S. Ag	01/04/1996-25/09/2002
2.	Drs. Ali Imran Danin	25/09/2002-10/03/2004
3.	Drs. H. Syamsul Bahri, M.Mpd	10/03/2004-19/01/2012
4.	Dra Yurnalis	19/01/2012-30/09/2013
5.	Erdinal, S.Ag	13/11/2013-09/05/2017
6.	M. Yustar, S.Pd. M. Pkim	09/05//2017-10/04/2024
7.	Dafril, M.Pd.I	01 Juli 2025- Sekarang

d. Visi Misi Madrasah

1. Visi Madrasah

Visi MAN Kota Sawahlunto adalah: “Terwujudnya madrasah yang berkarakter islami Profesional dalam membentuk siswa yang sjaleh dan moderat cerdas dan mandiri serta berwawasan lingkungan”

Indikator:

- a) Terwujudnya pola pikir yang kritis dan dinamis. Terwujudnya prestasi yang tinggi baik yang akademik maupun yang non akademik.
- b) Terwujudnya keimanan dan ketakwaan kepada Allah SWT.
- c) Terwujudnya perilaku yang bertanggung jawab dan menjunjung tinggi nilai agama islam dan peduli lingkungan.

2. Misi Madrasah

Untuk mewujudkan visi sekolah, MAN Kota Sawahlunto memiliki misi sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan keyakinan tauhid sesuai dengan ajaran Allah SWT.
- 2) Melaksanakan pembinaan keagamaan dan menerapkan nilai-nilai islami dalam kehidupan sehari-hari.
- 3) Meningkatkan komitmen seluruh pendidik dan tenaga kependidikan terhadap tupoksi.
- 4) Menumbuh kembangkan lingkungan yang religious santun dalam bersikap dan berperilaku.
- 5) Megintegrasikan Pendidikan berwawasan lingkungan dengan menerapkan deep learning berbasis cinta dalam kegiatan kurikuler dan ekstrakurikuler.
- 6) Menciptakan lingkungan madrasah sebagai tempat untuk

mengembangkan intelektual, keterampilan dan udaya local dalam kebhinekaan global.

e. Stuktur Organisasi MAN Kota Sawahlunto



Gambar 4. 1

Stuktur Organisasi MAN Kota Sawahlunto



Gambar 4.2

Struktur Tata Usaha MAN Kota Sawahlunto

f. Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Sawahlunto merupakan satu-satunya Madrasah Aliyah Negeri yang berada di wilayah Kota Sawahlunto yang memiliki jumlah guru yang cukup memadai, yaitu berjumlah 24 orang guru. Selain tenaga pendidik juga dibantu oleh tenaga kependidikan sebanyak 8 orang pegawai. Berikut adalah tabel daftar Tenaga Pendidik Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Sawahlunto.

Tabel 4. 2

Daftar Tenaga Pendidik MAN Kota Sawahlunto

N o	NAMA	NIP	STATUS	PANGKAT/ GOL	MAPEL
1.	Dafril, S.Pd. I	1977063020 09011007	PNS	Penata TK.I/ III d	
2.	Okny Loly Wenny, M.Pd. I	1977102920 05012011	PNS	Pembina IV a	Al-qur'an Hadits
3.	M. Radhi, M.Pd	1971050719 97031003	PNS	Pembina IV a	Biologi
4.	Erawati, Ss	1975012520 05012010	PNS	Penata TK.I/ III d	B. Inggris
5.	Husein Al Hafez, S.Pd	1975040620 07011031	PNS	Penata III D	PAI/ Fiqih
6.	Fatma Yusni, S.Sos	1976021620 07102003	PNS	Penata III D	Sosiologi
7.	Rita Elmiza, S.Pd	1978041020 07102002	PNS	Penata Muda Tk. I/ III b	B. Indonesia
8.	Zulfitriadi, S. Pd.I	1978081520 07101001	PNS	Penata Muda Tk. I/ III b	B. Arab
9.	Femita Maya Dona, S.Pd	1982050320 14112001	PNS	Penata Muda Tk. I/ III b	PKN
10.	Nofri Hendra, S. Pd	1974113020 06041010	PNS	Penata III c	Geografi/ Sejarah

11.	Agil Aditya Dinata, S.Pd	1997082520 23211006	PPPK	IX	Kimia
12.	Nurmala Dewi, S.Pd	1986050920 23212038	PPPK	IX	Ekonomi/KWU
13.	Fuara Dila Sasmita, S.Pd	1991091520 23212050	PPPK	IX	Matematika
14.	Putri Suhaida, S.Pd	1995100120 23212039	PPPK	IX	BK
15.	Musri Yeni, S.Pd		Guru Non PNS		Kesenian
16.	Syafri Ervandi, S.Pd		Guru Non PNS		Olahraga
17.	Vivied Nopidtrianis, S.Pd		Guru Non PNS		BK
18.	Zulmeidi, S.Pd		Guru Non PNS		PAI/ Akidah Akhlaq
19.	Astri Winanda, S.Pd		Guru Non PNS		Geografi/ Sejarah
20.	Sulyadi, S.Pd		Guru Non PNS		PAI/ Ushul fiqih
21.	Sukri Novembra, S.Pd		Guru Non PNS		PAI/ Ilmu Hadits
22.	Dilla Maiyuhel Fitri S.Pd		Guru Non PNS		B. Indonesia
23.	Imelgawati Zusri, PS		Guru Non PNS		Biologi/Fisika
24.	Nada Deswita, S.Pd		Guru Non PNS		Matematika

Sumber : Buku Profil MAN Kota Sawahlunto Tahun Pelajaran 2025/20

Tabel 4. 3

Daftar Tenaga Kependidikan MAN Kota Sawahlunto

No	Nama	Jabatan
1	Yurmaini, SP	Kaur TU
2	Era Santusi S.E	Bendahara
3	Marthaleny S.E	Penata layanan operasional
4	Sarmin	Pengadministrasian perkantoran
5	Endra Siska	Pengadministrasian perkantoran
6.	Liza H.Sukma S.H	Pengadministrasian Perkantoran
7.	Sukino	Petugas Kebersihan
8.	Jopi Fadila Afandi	Satpam

Profil MAN Kota Sawahlunto Tahun Pelajaran 2025/2026

g. Data Siswa

Tabel 4. 4

Jumlah Peserta Didik MAN Kota Sawahlunto

No	Kelas	Jumlah kelas	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
1.	X	4	157	250	407
2.	XI	4	141	217	358
3.	XII	4	112	188	300

Sumber : Buku Profil MAN Kota Sawahlunto Tahun Pelajaran 2025/2026

h. Sarana Dan Prasarana Madrasah

Ketersediaan sarana dan prasarana merupakan salah satu komponen penting yang harus terpenuhi dalam menunjang pencapaian tujuan Pendidikan. Sarana pembelajaran yang terdapat

di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Sawahlunto cukup memadai. Berikut ini adalah sarana dan prasarana yang terdapat di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Sawahlunto:

Tabel 4. 5

Sarana Dan Prasarana MAN Kota Sawahlunto

NO	Jenis Prasarana	Jumlah Ruang	Jumlah Ruang Kondisi Baik	Jumlah Ruang Kondisi Rusak	Kategori Kerusakan		
					Ringan	Sedang	Berat
1	Ruang Kelas	12	12	-	-	-	-
2	Perpustakaan	1	1	-	-	-	-
3	R. Labor IPA	1	1	-	-	-	-
4	R. Labor Komputer	1	1	-	-	-	-
5	R. Pimpinan	1	1	-	-	-	-
6	R. Guru	1	1	-	-	-	-
7	R. Tata Usha	2	2	-	-	-	-
8	R. Konseling	0	0	-	-	-	-
9	R. UKS	1	1	-	-	-	-
10	Kamar Mandi	7	7	-	-	-	-
11	Gudang	1	1	-	-	-	-
12	Tempat Olahraga	1	1	-	-	-	-

Sumber : Buku Profil MAN Kota Sawahlunto Tahun Pelajaran 2025/2026

i. Kurikulum Madrasah

Kurikulum yang dipakai di MAN Kota Sawahlunto untuk seluruh siswa-siswi MAN Kota Sawahlunto Kurikulum Merdeka. Kurikulum MAN Kota Sawahlunto Tahun Pelajaran 2025/2026 disusun bersama-sama oleh Tim Pengembangan Kurikulum Sekolah yang terdiri atas unsur Guru, Komite, Konselor (guru BK) bersama kepala Madrasah sebagai ketua merangkap anggota di bawah koordinasi Dinas Pendidikan dan Kementerian Agama. Tujuannya adalah untuk dijadikan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pendidikan di MAN Kota Sawahlunto

pada Tahun Pelajaran 2024/2025 dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan nasional

Penyusunan Kurikulum MAN Kota Sawahlunto Tahun Pelajaran 2025/2026 berorientasi kepada tujuan pendidikan nasional, yaitu untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya agar memiliki:

- a. Kekuatan spiritual keagamaan
- b. Pengendalian diri
- c. Kepribadian Kecerdasan
- d. Akhlak mulia, dan keterampilan yang diperlukan dirinya masyarakat, bangsa dan negara

2. Hasil Temuan

Berdasarkan hasil penelitian tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah di MAN Kota Sawahlunto melalui wawancara, observasi dan studi fokumentasi, diperoleh temuan sebagai berikut.

A. Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia

Peneliti melakukan wawancara dengan kepala madrasah, Kaur Tata Usaha, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum dan Tenaga Pendidik. Wawancara yang diajukan beberapa subjek adalah yang terkait dengan Kepemimpinan Kepala Madrasah Di MAN Kota Sawahlunto.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, pertanyaan diajukan kepada kepala madrasah, yaitu Bapak Dafril S.Pd.I mengenai apakah saat ini terdapat guru yang mengajar di luar bidang studi atau

tidak linear dengan ijazah yang dimiliki. Hal ini diungkapkan oleh beliau bahwa :

"Alhamdulillah, untuk kualifikasi pendidikan dengan relevansi bidang studi yang diajarkan, 100 % tenaga pendidik di madrasah kami sudah sesuai antara ijazah yang dimiliki dengan mata pelajaran yang diampu. Ini tentu menjadi kebanggaan kami sebagai lembaga pendidikan yang terus berupaya meningkatkan mutu dan profesionalisme guru. Memang ada satu orang tenaga pendidik yang latar belakang pendidikannya Sarjana Hukum, namun beliau telah mempersiapkan dirinya dengan baik melalui penguasaan ilmu pedagogik, sehingga secara kompetensi mengajar tidak ada masalah yang berarti. Beliau mampu menjalankan tugasnya dengan baik di kelas. Jadi secara keseluruhan, kualifikasi pendidikan tenaga pendidik di MAN Kota Sawahlunto tidak ada masalah dan sudah memenuhi standar yang ditetapkan."

Pertanyaan yang sama juga diajukan kepada Ibu Oky Loly Wenny, M.Pd.I selaku Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, hal ini diungkapkan oleh beliau bahwa :

"Alhamdulillah, di madrasah kami rata-rata guru sudah mengajar sesuai dengan bidang studi yang tercantum dalam ijazah dan sertifikat pendidik mereka. Misalnya guru yang memiliki ijazah Pendidikan Matematika, beliau mengajar Matematika, begitu pula dengan guru bidang studi lainnya seperti Bahasa Arab, Akidah Akhlak, Fikih, IPA, dan IPS. Hal ini sangat penting karena kesesuaian antara kompetensi akademik guru dengan mata pelajaran yang diampu akan berpengaruh besar terhadap kualitas pembelajaran di kelas. Kami juga bersyukur bahwa sebagian besar guru di sini sudah memiliki sertifikat pendidik, sehingga mereka telah dinyatakan layak secara profesional untuk mengajar sesuai bidangnya masing-masing."

Berdasarkan hasil data wawancara yang telah dilakukan dengan Kepala Madrasah dan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Sawahlunto sebagaimana yang telah disampaikan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kualifikasi pendidikan tenaga pendidik di MAN Kota Sawahlunto secara

keseluruhan telah sesuai dengan bidang studi yang diajarkan. Sebanyak 100 % guru telah mengajar linear dengan ijazah yang dimiliki, dan hanya terdapat satu tenaga pendidik yang latar belakang pendidikannya tidak linear, namun hal tersebut telah diimbangi dengan penguasaan ilmu pedagogik yang memadai sehingga proses pembelajaran tetap dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Berikut pertanyaan yang peneliti ajukan kepada Ibu Musri Yeni, S.Pd selaku tenaga pendidik mata pelajaran kesenian mengenai "apakah madrasah memfasilitasi ibu untuk terus meningkatkan kualifikasi dan kompetensi secara profesional? Bagaimana bentuk fasilitasnya?" beliau mengatakan :

"Alhamdulillah, madrasah sangat memfasilitasi kami para guru untuk terus meningkatkan kualifikasi dan kompetensi secara profesional. Saya merasa sangat beruntung berada di lingkungan madrasah yang peduli terhadap pengembangan sumber daya manusianya, khususnya para tenaga pendidik.

Bentuk fasilitas yang diberikan madrasah antara lain adalah dengan mengikutsertakan kami dalam berbagai pelatihan, workshop, dan seminar yang berkaitan dengan peningkatan kompetensi guru, baik yang diselenggarakan oleh madrasah sendiri maupun oleh instansi luar. Kepala madrasah selalu mendorong dan memberikan kesempatan kepada kami untuk mengikuti kegiatan-kegiatan tersebut demi peningkatan kualitas pembelajaran.

Selain itu, madrasah juga memfasilitasi kami melalui kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran atau MGMP, di mana kami dapat saling berbagi pengalaman dan pengetahuan dengan sesama guru dari madrasah lain. Madrasah juga mendukung kami dalam hal pengurusan sertifikasi dan kenaikan pangkat, serta memberikan dukungan moril maupun materil kepada guru yang ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Semua bentuk fasilitas tersebut sangat membantu saya dalam

meningkatkan kompetensi dan profesionalisme saya sebagai seorang pendidik."

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Musri Yeni, S.Pd selaku tenaga pendidik mata pelajaran kesenian, dapat disimpulkan bahwa madrasah telah memfasilitasi para guru untuk terus meningkatkan kualifikasi dan kompetensi secara profesional. Bentuk fasilitasi tersebut diwujudkan melalui keikutsertaan guru dalam pelatihan, workshop, dan seminar, keterlibatan dalam kegiatan MGMP, dukungan dalam pengurusan sertifikasi dan kenaikan pangkat, serta dukungan bagi guru yang ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Hal ini menunjukkan komitmen madrasah dalam mengembangkan kualitas sumber daya tenaga pendidiknya secara berkelanjutan. Hal ini turut didukung dari hasil dokumentasi yang telah diperoleh :



Gambar 4. 3

Bimbingan Teknis GTK MAN Kota Sawahlunto

Hal ini menunjukkan komitmen madrasah dalam mengembangkan kualitas sumber daya tenaga pendidiknya secara berkelanjutan.

Berikut pertanyaan yang diajukan kepada kepala madrasah, yaitu bapak Dafril S.Pd.I mengenai "Kualifikasi akademik dan kompetensi apa yang diutamakan ketika menerima atau merekrut guru baru di madrasah ini?"

"Pertama, kualifikasi pendidikan tenaga pendidik di sini wajib minimal Strata Satu (S1). Kemudian S1 nya pun harus relevan dengan bidang studi yang dibutuhkan. Jadi misalnya ketika kami membutuhkan guru Matematika, maka yang kami rekrut adalah sarjana Matematika, bukan sarjana dari bidang lain. Begitu pula dengan bidang studi lainnya, kami selalu mengutamakan kesesuaian antara latar belakang pendidikan dengan mata pelajaran yang akan diampu. Selanjutnya yang tidak kalah penting adalah aspek profesionalitas. Guru yang kami miliki dituntut untuk profesional sesuai dengan kualifikasi ijazah yang dimilikinya, sehingga kompetensi mereka dalam mengajar benar-benar terjamin dan dapat memberikan yang terbaik bagi peserta didik di madrasah ini."

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah MAN Kota Sawahlunto sebagaimana yang telah disampaikan di atas, dapat disimpulkan bahwa di MAN Kota Sawahlunto telah diterapkan standar yang jelas dalam hal kualifikasi tenaga pendidik, yaitu diwajibkan berpendidikan minimal S1 yang relevan dengan bidang studi yang diajarkan. Selain itu, profesionalitas guru juga menjadi perhatian utama, di mana setiap tenaga pendidik dituntut untuk mengajar sesuai dengan kualifikasi ijazah yang dimiliki demi terjaminnya mutu pembelajaran di madrasah.

Berikut pertanyaan yang diajukan kepada kepala madrasah yaitu bapak Dafril S.Pd.I mengenai "Apakah beban kerja tenaga kependidikan saat ini sudah proporsional? Adakah posisi atau bidang yang terasa kelebihan beban dibanding yang lain?", beliau mengatakan bahwa:

"Secara umum beban kerja tenaga kependidikan di MAN Kota Sawahlunto sudah cukup proporsional. Namun yang terasa cukup terbebani adalah guru PAI, karena selain mengampu mata pelajaran PAI reguler, mereka juga harus mengajar mata pelajaran khusus di jurusan IPK seperti Tafsir, Hadits, Ilmu Tafsir, dan Ilmu Al-Qur'an yang seharusnya diampu oleh guru dengan kualifikasi khusus keagamaan. Kondisi ini terjadi karena madrasah belum memiliki guru yang linier untuk mata pelajaran tersebut, namun pada semester yang akan datang madrasah akan segera merekrut guru baru yang berkualifikasi khusus di bidang keagamaan."

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah di atas, maka dapat disimpulkan bahwa beban kerja tenaga pendidik di MAN Kota Sawahlunto belum sepenuhnya proporsional, hal ini dikarenakan guru PAI harus menanggung beban kerja yang lebih berat dibandingkan guru lainnya, yaitu selain mengampu mata pelajaran PAI reguler, mereka juga diwajibkan mengajar mata pelajaran khusus di jurusan IPK seperti Tafsir, Hadits, Ilmu Tafsir, dan Ilmu Al-Qur'an yang seharusnya diampu oleh guru dengan kualifikasi khusus keagamaan. Kondisi ini terjadi semata-mata karena keterbatasan ketersediaan guru yang linier di bidang tersebut. Namun demikian, kepala madrasah telah mengambil langkah strategis dengan merencanakan rekrutmen guru baru yang berkualifikasi khusus keagamaan pada semester yang akan datang,

sebagai upaya untuk menyeimbangkan beban kerja tenaga pendidik sekaligus meningkatkan kualitas pembelajaran di jurusan IPK

Pertanyaan yang sama juga diajukan kepada Ibu Yurmaini S.P selaku Kaur Tata Usaha, hal ini diungkapkan oleh beliau bahwa :

"Beban kerja tenaga kependidikan di MAN Kota Sawahlunto saat ini sudah cukup proporsional dan terbagi dengan baik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Setiap tenaga kependidikan sudah memiliki tupoksi yang jelas sehingga tidak ada posisi atau bidang yang merasa terlalu terbebani dibandingkan yang lain. Pembagian tugas yang merata ini berjalan dengan baik berkat koordinasi yang terjalin dengan baik antara sesama tenaga kependidikan maupun dengan pimpinan madrasah."

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kaur TU di atas, maka dapat disimpulkan bahwa beban kerja tenaga kependidikan di MAN Kota Sawahlunto sudah berjalan secara proporsional, hal ini dikarenakan setiap tenaga kependidikan telah memiliki tupoksi yang jelas dan pembagian tugas yang merata, sehingga tidak ada posisi atau bidang yang merasa kelebihan beban dibandingkan yang lain, dan kondisi ini dapat terwujud berkat koordinasi yang baik antara sesama tenaga kependidikan maupun dengan pimpinan madrasah.

Berikut pertanyaan yang diajukan kepada kepala madrasah yaitu Bapak Dafril S.Pd.I mengenai bagaimana proses penyusunan program kerja tahunan pengembangan kompetensi guru di madrasah, siapa saja yang dilibatkan dan tahapan apa yang dilalui. Hal ini diungkapkan oleh beliau bahwa :

"Proses penyusunan program kerja tahunan pengembangan kompetensi guru di MAN Kota Sawahlunto dilakukan secara bersama-sama melalui rapat kerja (raker) yang diadakan setiap

awal tahun pelajaran. Dalam rapat tersebut melibatkan kepala madrasah, wakil kepala madrasah, ketua jurusan, serta seluruh guru dan tenaga kependidikan. Tahapan yang dilalui dimulai dari identifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi guru berdasarkan hasil evaluasi tahun sebelumnya, kemudian dilanjutkan dengan penyusunan program yang disesuaikan dengan kebutuhan madrasah dan anggaran yang tersedia baik dari BOS maupun BOPDA. Setelah program disusun, selanjutnya dilakukan pembahasan bersama untuk mendapatkan masukan dan persetujuan dari seluruh pihak yang terlibat, sebelum akhirnya ditetapkan sebagai program kerja tahunan yang akan dilaksanakan sepanjang tahun pelajaran berjalan."

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah di atas, maka dapat disimpulkan bahwa proses penyusunan program kerja tahunan pengembangan kompetensi guru di MAN Kota Sawahlunto dilakukan secara partisipatif dan melibatkan seluruh unsur madrasah mulai dari kepala madrasah, wakil kepala madrasah, ketua jurusan, hingga seluruh guru dan tenaga kependidikan melalui rapat kerja yang diadakan setiap awal tahun pelajaran, dengan tahapan yang dimulai dari identifikasi kebutuhan, penyusunan program, pembahasan bersama, hingga penetapan program kerja tahunan yang disesuaikan dengan kebutuhan madrasah dan anggaran yang tersedia. Hal ini didukung dari hasil peneliti yang dapatkan:



Gambar 4. 4

Penyusunan Program Kerja Tahunan

Berikut pertanyaan yang diajukan kepada kepala madrasah yaitu Bapak Dafril S.Pd.I mengenai bagaimana penentuan guru yang akan dikirim dalam kegiatan diklat, MGMP, KKG atau Workshop serta apakah terdapat seleksi atau giliran yang telah ditetapkan. Hal ini diungkapkan oleh beliau bahwa :

"Dalam menentukan guru yang akan dikirim ke kegiatan diklat, MGMP, KKG, maupun workshop, madrasah menggunakan sistem giliran yang adil dan merata agar semua guru mendapatkan kesempatan yang sama untuk mengembangkan kompetensinya. Namun demikian, apabila kegiatan tersebut bersifat spesifik dan berkaitan dengan mata pelajaran atau bidang tertentu, maka guru yang dikirim adalah guru yang memang menguasai mata pelajaran atau bidang yang relevan dengan kegiatan tersebut. Selain itu, pertimbangan lain yang digunakan adalah tingkat kebutuhan pengembangan kompetensi guru yang bersangkutan berdasarkan hasil supervisi dan evaluasi kinerja yang telah dilakukan sebelumnya, sehingga pengiriman guru ke berbagai kegiatan pengembangan kompetensi tersebut dapat memberikan manfaat yang optimal bagi peningkatan kualitas pembelajaran di madrasah."

Pertanyaan yang sama juga diajukan kepada Ibu Oky Loly Wenny, M.Pd.I selaku Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, hal ini diungkapkan oleh beliau bahwa :

"Penentuan guru yang akan dikirim ke kegiatan diklat, MGMP, KKG, maupun workshop pada dasarnya sudah ada mekanisme yang ditetapkan oleh kepala madrasah. Kami dari bidang kurikulum turut dilibatkan dalam proses penentuan tersebut, terutama dalam memberikan rekomendasi guru mana yang paling membutuhkan pengembangan kompetensi berdasarkan hasil observasi dan evaluasi pembelajaran yang telah dilakukan. Sistem giliran juga diterapkan agar tidak ada guru yang merasa diperlakukan tidak adil, sehingga semua guru pada akhirnya akan mendapatkan kesempatan yang sama untuk mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi. Namun apabila kegiatan tersebut berkaitan dengan mata pelajaran atau bidang tertentu, maka tentu guru yang dikirim adalah yang sesuai dengan bidangnya agar ilmu yang diperoleh dapat langsung diterapkan dalam proses pembelajaran di madrasah."

Berdasarkan hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah bidang kurikulum di atas, maka dapat disimpulkan bahwa penentuan guru yang akan dikirim ke kegiatan diklat, MGMP, KKG, maupun workshop di MAN Kota Sawahlunto dilakukan melalui mekanisme yang melibatkan bidang kurikulum dalam memberikan rekomendasi berdasarkan hasil observasi dan evaluasi pembelajaran, dengan menerapkan sistem giliran yang adil dan merata agar seluruh guru mendapatkan kesempatan yang sama, serta tetap mempertimbangkan kesesuaian bidang keahlian guru dengan kegiatan yang akan diikuti demi memberikan manfaat yang optimal bagi peningkatan kualitas pembelajaran di madrasah.

Berikut pertanyaan yang diajukan kepada kepala madrasah yaitu Bapak Dafril S.Pd.I mengenai apakah anggaran yang tersedia dari BOS atau BOPDA selama ini telah mencukupi untuk membiayai seluruh program pengembangan kompetensi yang telah direncanakan. Hal ini diungkapkan oleh beliau bahwa :

”Ketika saya pertama kali diamanahkan memimpin madrasah ini, salah satu hal pertama yang saya lakukan adalah menelaah secara mendalam kondisi riil anggaran yang ada termasuk bagaimana dana BOS dan BOPDA selama ini digunakan, khususnya untuk program pengembangan kompetensi guru dan tenaga kependidikan. Hasilnya cukup membuka mata kami. Saya menemukan bahwa secara nominal, anggaran yang tersedia memang belum sepenuhnya mencukupi untuk membiayai seluruh program yang kami rencanakan. Namun saya tidak menjadikan keterbatasan itu sebagai alasan untuk berhenti bergerak. Justru di sinilah peran kepemimpinan diuji bagaimana kita bisa menghasilkan yang terbaik dari sumber daya yang ada, sekaligus terus berjuang mendapatkan sumber daya tambahan.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah di atas, maka dapat disimpulkan bahwa anggaran yang bersumber dari dana BOS dan BOPDA di MAN Kota Sawahlunto secara nominal belum sepenuhnya mencukupi untuk membiayai seluruh program pengembangan kompetensi guru dan tenaga kependidikan yang telah direncanakan, namun kepala madrasah tidak menjadikan kondisi tersebut sebagai hambatan, melainkan menyikapinya dengan melakukan telaah mendalam terhadap kondisi riil penggunaan anggaran sejak awal masa kepemimpinannya, serta mengedepankan prinsip bahwa keterbatasan sumber daya justru menjadi ruang untuk menguji dan membuktikan kualitas kepemimpinan, yakni dengan terus berupaya

menghasilkan yang terbaik dari anggaran yang tersedia sekaligus aktif berjuang mencari sumber pembiayaan tambahan demi terlaksananya seluruh program pengembangan kompetensi secara optimal dan berkelanjutan di madrasah.

Berikut pertanyaan yang diajukan kepada kepala madrasah yaitu Bapak Dafril S.Pd.I mengenai bagaimana pelaksanaan kunjungan kelas dan observasi pembelajaran, seberapa sering dilakukan, apakah terjadwal atau mendadak, serta apa yang menjadi fokus pengamatan.

Hal ini diungkapkan oleh beliau bahwa :

"Bismillahirrahmanirrahim. Kunjungan kelas dan observasi pembelajaran merupakan salah satu program yang sangat saya prioritaskan sejak awal saya memimpin madrasah ini. Bagi saya, seorang kepala madrasah tidak cukup hanya mengelola administrasi dari balik meja saya harus hadir langsung di tengah-tengah proses pembelajaran, melihat sendiri bagaimana guru mengajar dan bagaimana siswa belajar, karena di situlah jantung dari seluruh kegiatan madrasah ini berdetak.

Dalam hal frekuensi, saya melakukan kunjungan kelas secara rutin minimal dua kali dalam satu semester untuk setiap guru, sesuai dengan program supervisi akademik yang telah kami susun di awal tahun pelajaran. Namun dalam praktiknya, saya sering melakukan kunjungan melebihi batas minimal tersebut, terutama bagi guru-guru yang sedang dalam proses pengembangan atau yang memerlukan pendampingan lebih intensif. Saya menargetkan dalam satu minggu dapat mengunjungi minimal dua hingga tiga kelas secara bergantian, sehingga seluruh guru dapat terjangkau secara merata dan berkeadilan dalam satu semester.

Mengenai apakah kunjungan dilakukan secara terjadwal atau mendadak, saya menerapkan kedua pendekatan tersebut secara bergantian karena keduanya memiliki tujuan yang berbeda namun saling melengkapi. Kunjungan terjadwal saya lakukan agar guru memiliki kesempatan mempersiapkan diri dengan baik, mulai dari kelengkapan administrasi pembelajaran seperti RPP dan modul ajar, hingga media dan bahan ajar yang akan digunakan. Saya selalu mengomunikasikan jadwal kunjungan ini jauh-jauh hari karena saya ingin guru memandang supervisi bukan sebagai inspeksi yang menakutkan, melainkan sebagai kesempatan untuk

bertumbuh bersama. Adapun kunjungan mendadak saya lakukan sesekali bukan untuk mencari-cari kesalahan, melainkan untuk mendapatkan gambaran yang autentik tentang kondisi pembelajaran sehari-hari yang sesungguhnya bagaimana guru mengajar dalam suasana normal, bagaimana pengelolaan kelas yang sebenarnya, dan bagaimana keterlibatan siswa dalam situasi belajar yang alami. Hal ini didukung dari hasil dokumentasi yang peneliti dapatkan:



Gambar 4. 5

Dokumentasi Kegiatan Supervisi

Adapun yang menjadi fokus pengamatan saya dalam setiap kunjungan kelas mencakup seluruh rangkaian proses pembelajaran secara menyeluruh. Saya mengamati bagaimana guru membuka pembelajaran, apakah mampu memotivasi siswa dan mengaitkan materi dengan pengetahuan awal mereka. Saya juga memperhatikan penguasaan materi, penggunaan metode yang variatif dan inovatif, pengelolaan kelas yang kondusif, serta sejauh mana siswa terlibat aktif dalam proses belajar. Tidak kalah penting, saya mengamati bagaimana guru memanfaatkan media dan teknologi pembelajaran, memberikan penilaian formatif, menyampaikan umpan balik yang bermakna kepada siswa, dan menutup pembelajaran dengan refleksi serta tindak lanjut yang jelas.

Pertanyaan yang sama juga diajukan kepada Ibu Oky Loly Wenny, M.Pd.I selaku Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, hal ini diungkapkan oleh beliau bahwa :

"Pelaksanaan kunjungan kelas dan observasi pembelajaran di madrasah kami sudah berjalan dengan baik dan terprogram. Kegiatan ini dilakukan minimal dua kali dalam satu semester untuk setiap guru, dan sudah tercantum dalam kalender supervisi yang kami susun bersama kepala madrasah di awal tahun

pelajaran. Kami menerapkan dua pendekatan, yaitu kunjungan terjadwal dan kunjungan mendadak. Kunjungan terjadwal dilakukan agar guru dapat mempersiapkan perangkat pembelajaran dengan baik, sedangkan kunjungan mendadak dilakukan untuk melihat kondisi pembelajaran yang sesungguhnya secara apa adanya. Dari sisi kurikulum, fokus pengamatan kami terutama pada kesesuaian proses pembelajaran dengan kurikulum yang berlaku, penggunaan metode yang variatif, keterlibatan aktif siswa dalam belajar, serta pelaksanaan asesmen formatif yang bermakna. Setiap hasil observasi selalu kami tindaklanjuti melalui diskusi dan pembinaan langsung kepada guru yang bersangkutan agar kualitas pembelajaran terus meningkat dari waktu ke waktu."

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah Bapak Dafril, S.Pd.I dan wakil kepala madrasah bidang kurikulum Ibu Oky Loly Wenny, M.Pd.I serta diperkuat oleh observasi yang telah dilakukan oleh peneliti, dapat disimpulkan bahwa kunjungan kelas dan observasi pembelajaran di MAN Kota Sawahlunto telah dilaksanakan secara rutin dan terprogram minimal dua kali dalam satu semester dengan diterapkannya dua pendekatan, yaitu kunjungan terjadwal dan kunjungan mendadak. Seluruh komponen proses pembelajaran telah dijadikan sebagai fokus utama dalam setiap kunjungan yang dilaksanakan, dan setiap hasilnya telah ditindaklanjuti melalui pembinaan langsung kepada guru. Pelaksanaan supervisi tersebut turut diamati secara langsung oleh peneliti dan telah terdokumentasi dalam bentuk foto kegiatan kunjungan kelas yang memperlihatkan proses pengamatan pembelajaran secara nyata di lapangan.



Gambar 4. 6

Kunjungan Supervisi Kelas

Dengan demikian, dapat dipastikan bahwa supervisi akademik yang telah dilaksanakan tidak hanya difungsikan sebagai bentuk pengawasan semata, tetapi juga telah dijadikan sebagai sarana pengembangan profesional guru yang berkelanjutan demi peningkatan kualitas pembelajaran di madrasah.

Berikut pertanyaan yang diajukan kepada kepala madrasah yaitu bapak Dafril S.Pd.I mengenai "Bagaimana menyampaikan umpan balik kepada guru setelah melakukan observasi kelas apakah langsung setelah kunjungan, melalui pertemuan khusus atau secara tertulis? ", beliau mengatakan:

"Dalam menyampaikan umpan balik kepada guru setelah observasi kelas, saya menggabungkan beberapa pendekatan secara bertahap. Pertama, saya memberikan apresiasi singkat secara langsung setelah kunjungan kelas sebagai bentuk penghargaan awal atas

upaya guru. Selanjutnya, saya mengadakan pertemuan khusus secara personal dengan guru yang bersangkutan untuk membahas hasil observasi secara lebih mendalam, konstruktif, dan terarah — mencakup hal-hal yang sudah baik maupun yang perlu ditingkatkan. Terakhir, umpan balik juga saya sampaikan secara tertulis sebagai dokumentasi resmi yang dapat dijadikan acuan perbaikan dan pengembangan profesional guru ke depannya. Dengan pendekatan ini, saya berharap guru merasa dihargai, termotivasi, dan memiliki panduan yang jelas dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di kelas."

Pertanyaan yang sama juga diajukan kepada Ibu Oky Loly Wenny, M.Pd.I selaku Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, hal ini diungkapkan oleh beliau bahwa :

"Sebagai Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, saya berpandangan bahwa penyampaian umpan balik kepada guru pasca observasi kelas harus dilakukan secara terstruktur dan berkesinambungan. Kami menerapkan pola tiga tahap, yaitu pertama memberikan respons awal secara langsung setelah observasi berupa pujian dan catatan singkat agar guru segera mengetahui kesan umum dari pembelajaran yang telah dilaksanakan. Kedua, kami menindaklanjuti dengan pertemuan khusus yang bersifat dialogis, di mana guru diberi ruang untuk merefleksikan diri, menyampaikan kendala, dan bersama-sama merumuskan solusi perbaikan yang selaras dengan kurikulum yang berlaku. Ketiga, umpan balik dituangkan dalam bentuk tertulis sebagai laporan supervisi yang terdokumentasi dengan baik, sehingga dapat dijadikan bahan evaluasi berkala dan pengembangan kompetensi guru secara berkelanjutan. Bagi kami, umpan balik bukan sekadar penilaian, melainkan bagian dari proses pembinaan profesional yang saling menghormati dan mendukung peningkatan mutu pendidikan di madrasah ini."

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Bapak Dafril, S.Pd.I selaku Kepala Madrasah dan Ibu Oky Loly Wenny, M.Pd.I selaku Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, serta pengamatan langsung yang turut dilaksanakan di lingkungan madrasah, dapat disimpulkan bahwa penyampaian umpan balik kepada guru setelah

observasi kelas dilakukan melalui tiga pendekatan yang terintegrasi, yaitu pemberian umpan balik secara langsung berupa apresiasi dan catatan singkat, pertemuan personal yang dialogis untuk merumuskan langkah perbaikan, serta penyampaian laporan supervisi secara tertulis sebagai acuan resmi peningkatan kompetensi guru, sehingga proses tersebut tidak hanya berfungsi sebagai evaluasi, tetapi juga sebagai pembinaan profesional yang bertujuan meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Berikut pertanyaan yang diajukan kepada Ibu Musri Yeni, S.Pd selaku tenaga pendidik mata pelajaran kesenian mengenai "bagaimana perasaan ibu ketika kelas di kunjungi dan di observasi oleh kepala madrasah?" beliau mengatakan :

"Jujur saya katakan bahwa saya merasa senang dan termotivasi ketika kelas saya dikunjungi dan diobservasi oleh kepala madrasah. Bagi saya, kunjungan tersebut bukanlah sesuatu yang perlu ditakuti atau membuat saya merasa tertekan, justru sebaliknya saya menyambutnya dengan perasaan positif dan penuh semangat.

Kunjungan kepala madrasah ke kelas saya rasakan sebagai bentuk perhatian dan kepedulian beliau terhadap kualitas pembelajaran yang berlangsung di madrasah ini. Dengan adanya observasi tersebut, saya merasa diperhatikan dan didukung dalam menjalankan tugas saya sebagai seorang pendidik. Hal ini justru mendorong saya untuk tampil lebih baik dan lebih kreatif dalam menyajikan materi pembelajaran kepada para siswa.

Selain itu, masukan dan saran yang diberikan oleh kepala madrasah setelah melakukan observasi sangat bermanfaat bagi saya untuk terus memperbaiki dan meningkatkan kualitas pembelajaran saya. Saya menganggap observasi tersebut sebagai kesempatan emas untuk berkembang dan menjadi guru yang lebih baik. Saya berharap kegiatan observasi ini terus dilakukan secara rutin karena manfaatnya sangat besar bagi peningkatan kualitas pembelajaran di madrasah ini."

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Ibu Musri Yeni, S.Pd. selaku tenaga pendidik mata pelajaran kesenian, serta dibenarkan melalui pengamatan langsung yang turut dilaksanakan oleh peneliti di dalam kelas, dapat disimpulkan bahwa kunjungan dan observasi kepala madrasah ke kelas disambut dengan sikap positif dan penuh semangat oleh beliau, di mana tidak ditemukan adanya rasa canggung ataupun tekanan selama pengamatan berlangsung, melainkan semangat dalam penyampaian materi pembelajaran justru tampak semakin meningkat, sehingga kunjungan tersebut dimaknai sebagai bentuk perhatian dan dukungan yang sekaligus dijadikan motivasi untuk terus ditingkatkannya kompetensi dan kreativitas mengajar demi kemajuan madrasah.

Berikut pertanyaan yang diajukan kepada kepala madrasah yaitu bapak Dafril S.Pd.I mengenai "bentuk penghargaan atau apresiasi apa yang biasa diberikan kepada guru atau staf yang menunjukkan kinerja luar biasa atau dedikasi tinggi?", beliau mengatakan bahwa:

"Dalam upaya mendorong semangat dan motivasi para guru serta staf, kami memberikan beberapa bentuk penghargaan dan apresiasi bagi mereka yang menunjukkan kinerja luar biasa maupun dedikasi tinggi. Pertama, kami memberikan penghargaan verbal berupa pujian dan pengakuan secara langsung di hadapan rekan-rekan sejawat dalam forum rapat atau upacara, agar guru dan staf merasa dihargai atas kontribusinya. Kedua, kami memberikan penghargaan tertulis berupa surat keterangan atau piagam penghargaan sebagai bukti pengakuan resmi dari pihak madrasah. Ketiga, kami juga memberikan kesempatan pengembangan diri seperti mengikutsertakan mereka dalam pelatihan, seminar, atau workshop sebagai bentuk investasi terhadap profesionalisme mereka. Keempat, tidak jarang kami memberikan reward dalam bentuk material sebagai wujud nyata perhatian madrasah terhadap prestasi

yang telah diraih. Semua bentuk apresiasi ini kami lakukan dengan tujuan agar seluruh guru dan staf senantiasa termotivasi, merasa dihargai, dan terus bersemangat dalam menjalankan tugasnya demi kemajuan madrasah."

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Dafril, S.Pd.I selaku Kepala Madrasah, dapat disimpulkan bahwa bentuk penghargaan yang diberikan kepada guru atau staf berprestasi mencakup empat hal, yaitu penghargaan verbal berupa pujian langsung di forum resmi, penghargaan tertulis berupa piagam atau surat keterangan, kesempatan pengembangan profesional melalui pelatihan dan seminar, serta reward material sebagai wujud nyata apresiasi madrasah. Hal ini didukung dari hasil dokumentasi yang peneliti dapatkan:



Gambar 4. 7

Dokumentasi Pemberian *Reward* Penghargaan

Keseluruhan bentuk penghargaan tersebut bertujuan untuk menjaga motivasi dan dedikasi guru serta staf demi kemajuan madrasah secara berkelanjutan.

Berikut pertanyaan yang diajukan kepada Kaur Tata Usaha yaitu ibu Yurmaini S.P mengenai ”tenaga kependidikan apa saja yang saat ini ada di madrasah ini dan bagaimana pembagian tugas serta tanggung jawab masing masing secara formal?”, beliau mengatakan bahwa:

"Di madrasah ini, tenaga kependidikan yang ada terdiri dari beberapa bagian. Pertama, Kepala Tata Usaha bertugas mengkoordinasikan seluruh kegiatan administrasi madrasah serta bertanggung jawab atas kelancaran administrasi umum kepada Kepala Madrasah. Kedua, Staf Administrasi sebanyak dua orang yang bertugas menangani urusan administrasi umum madrasah seperti pengelolaan surat menyurat, data kepegawaian, serta administrasi kesiswaan. Ketiga, Staf Keuangan bertugas mengelola keuangan madrasah, menyusun laporan keuangan, serta menangani pembayaran gaji dan tunjangan pegawai. Keempat, Operator bertugas mengelola sistem informasi madrasah, menginput data ke aplikasi pendataan seperti EMIS, serta memastikan data madrasah selalu terbaru secara akurat. Kelima, Satpam bertugas menjaga keamanan dan ketertiban lingkungan madrasah setiap harinya. Semua tenaga kependidikan tersebut bekerja secara terkoordinasi di bawah pengawasan Kepala Tata Usaha dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Madrasah."

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Ibu Yurmaini, S.P. selaku Kaur Tata Usaha, serta dibenarkan melalui pengamatan langsung yang turut dilaksanakan oleh peneliti di lingkungan madrasah, dapat disimpulkan bahwa tenaga kependidikan yang terdapat di madrasah ini terdiri dari Kepala Tata Usaha, dua orang Staf Administrasi, satu orang Staf Keuangan, satu orang Operator, dan Satpam, di mana masing-masing diberikan tugas dan tanggung jawab yang jelas secara formal mulai dari pengelolaan administrasi umum, keuangan, sistem informasi, hingga keamanan lingkungan madrasah, sehingga seluruh tenaga kependidikan tersebut dikoordinasikan di

bawah pengawasan Kepala Tata Usaha dan pertanggungjawaban langsung kepada Kepala Madrasah demi terjaminnya kelancaran operasional madrasah secara keseluruhan.

Berikut pertanyaan yang diajukan kepada Kaur Tata Usaha yaitu ibu Yurmaini S.P mengenai "Apakah ada layanan administrasi yang belum tertangani secara optimal karena keterbatasan jumlah tenaga kependidikan?", beliau mengatakan bahwa:

"Alhamdulillah, meskipun jumlah tenaga kependidikan di madrasah ini terbatas, seluruh layanan administrasi tetap dapat berjalan dengan baik berkat kerja sama dan dedikasi yang tinggi dari seluruh staf yang ada. Kami saling bahu membahu dalam menyelesaikan setiap pekerjaan sehingga tidak ada layanan yang terbengkalai. Setiap staf memahami tugasnya masing-masing dengan baik dan mampu bekerja secara efektif dan efisien meskipun dengan sumber daya yang ada. Kami juga terus berupaya meningkatkan kualitas layanan administrasi dengan memanfaatkan teknologi informasi seperti aplikasi pendataan dan sistem informasi madrasah sehingga pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat dan akurat. Dengan semangat kebersamaan dan komitmen yang kuat, kami yakin bahwa seluruh layanan administrasi madrasah dapat tertangani secara optimal demi mendukung kemajuan madrasah ke depannya."

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Ibu Yurmaini, S.P. selaku Kaur Tata Usaha, serta dibenarkan melalui pengamatan langsung yang turut dilaksanakan oleh peneliti di lingkungan madrasah, dapat disimpulkan bahwa meskipun jumlah tenaga kependidikan yang tersedia di madrasah ini terbatas, seluruh layanan administrasi tetap dapat dijalankan secara optimal berkat semangat kerja sama, dedikasi, dan komitmen yang tinggi dari seluruh staf, di mana setiap tugas dijalankan secara efektif dan efisien serta

didukung oleh pemanfaatan teknologi informasi dalam pengelolaan administrasi madrasah, sehingga keterbatasan jumlah tenaga kependidikan tidak dipandang sebagai hambatan yang berarti karena pelayanan terbaik senantiasa diupayakan oleh seluruh staf demi terjaminnya kelancaran dan kemajuan madrasah secara keseluruhan.

Berikut pertanyaan yang diajukan kepada Kepala Madrasah yaitu Bapak Dafril S.Pd. I mengenai "bagaimana respons guru ketika kelas mereka dikunjungi dan diobservasi apakah sudah terbangun suasana yang nyaman dan terbuka?", beliau mengatakan bahwa:

"Alhamdulillah, secara umum respons guru ketika kelasnya dikunjungi dan diobservasi sudah cukup positif. Pada awalnya memang ada sebagian guru yang merasa sedikit gugup dan kurang nyaman, namun seiring berjalannya waktu suasana tersebut sudah berubah menjadi lebih terbuka dan kondusif. Hal ini karena kami selalu menekankan bahwa observasi kelas bukan bertujuan untuk menilai atau mencari kesalahan guru, melainkan sebagai bentuk pembinaan dan dukungan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran bersama-sama. Dengan pendekatan yang humanis dan kekeluargaan, guru-guru kini sudah lebih siap dan terbuka menerima kunjungan kelas sebagai bagian dari proses pengembangan profesional mereka."

Pertanyaan yang sama juga diajukan kepada Ibu Oky Loly Wenny, M.Pd.I selaku Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, hal ini diungkapkan oleh beliau bahwa :

"Dari pengamatan saya, respons guru terhadap observasi kelas sudah semakin baik dan terbuka. Guru-guru memahami bahwa kunjungan kelas merupakan bagian dari proses supervisi yang bertujuan untuk mendukung peningkatan kualitas pembelajaran, bukan sebagai bentuk pengawasan yang mengintimidasi. Suasana yang nyaman dan terbuka ini terbangun karena adanya komunikasi yang baik antara pimpinan madrasah dengan para guru, sehingga guru merasa didampingi dan dibina bukan dihakimi. Hal ini pada

akhirnya mendorong guru untuk lebih percaya diri dan termotivasi dalam meningkatkan kompetensi mengajar mereka."

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Bapak Dafril, S.Pd.I selaku Kepala Madrasah dan Ibu Oky Loly Wenny, M.Pd.I selaku Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, serta dibenarkan melalui pengamatan langsung yang turut dilaksanakan oleh peneliti di lingkungan madrasah, dapat disimpulkan bahwa respons guru terhadap observasi kelas dinilai telah berjalan dengan baik dan kondusif, di mana suasana yang nyaman dan terbuka telah terbangun karena observasi kelas dimaknai bukan sebagai bentuk penilaian yang mengintimidasi, melainkan sebagai bagian dari proses pembinaan dan pengembangan profesional guru secara berkelanjutan, hal tersebut tidak terlepas dari pendekatan yang humanis dan komunikasi yang baik antara pimpinan madrasah dengan para guru, sehingga rasa didampingi, didukung, dan termotivasi untuk terus ditingkatkannya kualitas pembelajaran senantiasa dirasakan oleh seluruh guru di madrasah.

Berdasarkan uraian diatas, kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan sumber daya manusia dapat ditinjau dari sepuluh aspek utama.

1. Kualifikasi dan Linearitas Tenaga Pendidik

100% guru mengajar sesuai bidang studi yang tercantum dalam ijazah. Rekrutmen guru baru diwajibkan minimal S1 yang relevan dengan bidang yang dibutuhkan.

2. Fasilitasi Pengembangan Kompetensi Guru

Madrasah memfasilitasi guru melalui pelatihan, workshop, seminar, MGMP, dukungan sertifikasi, kenaikan pangkat, serta dukungan bagi guru yang ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi.

3. Penyusunan Program Kerja Tahunan yang Partisipatif

Program kerja disusun secara kolektif melalui rapat kerja setiap awal tahun pelajaran, melibatkan seluruh unsur madrasah, dengan tahapan: identifikasi kebutuhan → penyusunan program → pembahasan → penetapan.

4. Sistem Pengiriman Guru ke Kegiatan Pengembangan

Menggunakan sistem giliran yang adil dan merata, dengan tetap mempertimbangkan kesesuaian bidang keahlian dan hasil supervisi sebagai dasar rekomendasi.

5. Keterbatasan Anggaran BOS/BOPDA

Anggaran yang tersedia belum sepenuhnya mencukupi seluruh program, namun dijadikan tantangan kepemimpinan untuk terus mencari sumber pembiayaan tambahan.

6. Supervisi Akademik melalui Kunjungan Kelas

Dilaksanakan minimal 2 kali per semester dengan dua pendekatan: terjadwal dan mendadak. Fokus pengamatan mencakup seluruh komponen proses pembelajaran, dan hasilnya ditindaklanjuti melalui pembinaan langsung.

7. Umpan Balik Pasca Observasi (3 Tahap)

- a) Apresiasi langsung setelah kunjungan
- b) Pertemuan personal yang dialogis
- c) Laporan supervisi tertulis sebagai dokumentasi resmi

8. Penghargaan dan Apresiasi Kinerja

Empat bentuk reward: verbal (pujian di forum resmi), tertulis (piagam), kesempatan pengembangan profesional, dan reward material.

9. Struktur Tenaga Kependidikan

Terdiri dari: Kepala TU, 2 Staf Administrasi, Staf Keuangan, Operator, dan Satpam masing-masing dengan tupoksi yang jelas di bawah koordinasi Kepala TU.

10. Suasana Supervisi yang Kondusif

Guru menyambut observasi secara positif berkat pendekatan humanis dan komunikasi yang terbuka dari kepala madrasah, sehingga supervisi dimaknai sebagai pembinaan, bukan penilaian yang mengintimidasi.

b. Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam pembentukan Budaya Dan Iklim Di MAN Kota Sawahlunto

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah, Kaur Tata Usaha, Wakil Kepala Madrasah dan Tenaga Pendidik di MAN Kota Sawahlunto mengenai kepemimpinan kepala madrasah dalam pembentukan budaya dan iklim Di MAN Kota Sawahlunto.

Pertanyaan diajukan kepada kepala madrasah Bapak Dafril S.Pd.I mengenai apakah visi dan misi madrasah telah tercermin dalam cara guru mengajar, cara staf melayani, dan cara warga madrasah berinteraksi sehari-hari. Hal ini diungkapkan oleh beliau bahwa :

"Alhamdulillah, secara umum visi dan misi madrasah sudah mulai tercermin dalam kehidupan sehari-hari di lingkungan MAN Kota Sawahlunto ini. Visi kita adalah mewujudkan madrasah yang unggul dalam prestasi, berakhlak mulia, dan berlandaskan nilai-nilai islami. Nah, visi ini tidak hanya sekadar tulisan yang terpajang di dinding, tetapi kami berupaya agar betul-betul menjadi ruh dalam setiap aktivitas di madrasah ini. Dalam hal cara guru mengajar, kami selalu menekankan bahwa proses pembelajaran harus mengintegrasikan nilai-nilai keislaman. Guru tidak hanya mentransfer ilmu pengetahuan semata, tetapi juga menanamkan karakter dan akhlak yang baik kepada peserta didik. Kami rutin mengadakan rapat dan pembinaan kepada para guru agar mereka memahami bahwa cara mereka mengajar adalah salah satu wujud nyata dari misi madrasah kita. Begitu pula dengan staf tata usaha dan tenaga kependidikan lainnya, kami selalu mengingatkan bahwa pelayanan yang mereka berikan kepada siswa, orang tua, maupun tamu madrasah harus mencerminkan sikap yang ramah, jujur, dan profesional sesuai dengan nilai-nilai islami yang kita junjung. Kami ingin setiap orang yang datang ke madrasah ini merasakan suasana yang nyaman dan pelayanan yang tulus. Kemudian dalam hal interaksi sehari-hari antarwarga madrasah, kami membiasakan budaya 5S yaitu Senyum, Sapa, Salam, Sopan, dan Santun. Setiap pagi saya sendiri berusaha menyambut guru, staf, dan siswa di depan gerbang agar tercipta keakraban dan kehangatan. Memang masih ada hal-hal yang perlu kami perbaiki dan tingkatkan, karena membangun budaya itu tidak bisa instan, perlu proses dan konsistensi. Namun kami terus berupaya dan berkomitmen agar visi dan misi madrasah ini benar-benar menjadi budaya yang hidup di MAN Kota Sawahlunto."

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala Madrasah, serta dibenarkan dan dikonfirmasi melalui pengamatan dan pendokumentasian langsung yang turut dilaksanakan oleh peneliti di lingkungan madrasah, dapat disimpulkan bahwa visi dan misi MAN

Kota Sawahlunto telah mulai diwujudkan dalam kehidupan sehari-hari di lingkungan madrasah, hal ini ditunjukkan melalui proses pembelajaran yang diintegrasikan dengan nilai-nilai keislaman dan pembentukan karakter peserta didik, pelayanan yang diberikan secara ramah dan profesional oleh tenaga pendidik serta tenaga kependidikan, serta budaya 5S (Senyum, Sapa, Salam, Sopan, dan Santun) yang dibiasakan dalam interaksi antarwarga madrasah. Hal ini didukung dari hasil dokumentasi yang peneliti dapatkan:



IMAM BONJOL

Gambar 4. 8

Kegiatan Menyambut siswa Di Pintu Gerbang Madrasah

sehingga visi dan misi madrasah tidak hanya dijadikan sebagai pedoman tertulis, tetapi juga telah diterapkan dalam berbagai aktivitas dan budaya yang berkembang di lingkungan madrasah, meskipun peningkatan secara berkelanjutan masih dipandang perlu untuk terus dilakukan.

Berikut pertanyaan yang diajukan kepada Kepala Madrasah yaitu Bapak Dafril S.Pd. I mengenai "sebagai pimpinan, nilai atau kebiasaan

kerja apa yang paling dijaga dan diupayakan untuk ditampilkan secara konsisten agar menjadi teladan bagi guru dan staf?”, beliau mengatakan bahwa:

"Sebagai pimpinan, nilai yang paling saya jaga dan upayakan untuk ditampilkan secara konsisten adalah kedisiplinan dan kejujuran. Saya selalu berusaha hadir lebih awal sebelum guru dan staf datang, karena saya percaya bahwa keteladanan itu dimulai dari hal-hal kecil seperti ketepatan waktu. Bagaimana saya bisa menuntut guru dan staf untuk disiplin, sementara saya sendiri tidak mencontohkannya. Selain itu, saya juga selalu menjaga sikap terbuka dan komunikatif kepada seluruh warga madrasah. Saya berupaya agar setiap guru dan staf merasa nyaman untuk menyampaikan pendapat maupun keluhan, karena saya yakin bahwa madrasah yang baik dibangun atas dasar komunikasi yang sehat. Nilai lain yang tidak kalah penting adalah sikap ikhlas dalam bekerja dan selalu mengutamakan kepentingan madrasah di atas kepentingan pribadi. Saya ingin guru dan staf melihat bahwa bekerja di madrasah ini bukan sekadar kewajiban, tetapi merupakan bagian dari ibadah kita kepada Allah SWT."

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala Madrasah Bapak Dafril, S.Pd.I, serta dibenarkan melalui pengamatan serta dokumentasian langsung yang turut dilaksanakan oleh peneliti di lingkungan madrasah, dapat disimpulkan bahwa nilai dan kebiasaan kerja yang paling dijaga dan diupayakan untuk ditampilkan secara konsisten sebagai teladan bagi guru dan staf adalah kedisiplinan dan kejujuran.



Gambar 4. 9

Dokumentasi Pimpinan Peduli Lingkungan Madrasah



Gambar 4. 10

Dokumentasi Pimpinan Peduli Lingkungan Madrasah

hal ini turut dibuktikan melalui dokumentasi yang berhasil diabadikan oleh peneliti di atas, di mana Bapak Kepala Madrasah secara langsung terlihat melakukan kegiatan membersihkan lingkungan MAN Kota Sawahlunto terlebih dahulu sebelum warga madrasah lainnya melakukannya, sebagai bentuk keteladanan nyata kepada seluruh guru, staf, dan peserta didik agar senantiasa dijaga kebersihan dan kelestarian lingkungan madrasah, sehingga sikap tersebut tidak hanya disampaikan melalui kata-kata, tetapi diwujudkan secara langsung melalui tindakan nyata yang dapat diteladani oleh seluruh warga madrasah.

Berikut pertanyaan yang diajukan kepada Kepala Madrasah yaitu Bapak Dafril S.Pd. I mengenai "apakah nilai-nilai budaya kerja yang ditetapkan madrasah sudah diterapkan secara konsisten dalam aktifitas sehari-hari, ataukah masih bersifat situasional", beliau mengatakan bahwa:

"Jujur saya katakan bahwa penerapan nilai-nilai budaya kerja di madrasah ini sudah cukup berjalan dengan baik, namun memang belum sepenuhnya konsisten di semua lini. Ada sebagian guru dan staf yang sudah menginternalisasi nilai-nilai budaya kerja tersebut dengan baik dalam keseharian mereka, namun ada pula yang masih perlu terus didorong dan diingatkan. Ini adalah hal yang wajar dalam sebuah proses pembangunan budaya organisasi. Kami terus berupaya agar nilai-nilai budaya kerja ini tidak hanya bersifat situasional, misalnya hanya diterapkan ketika ada pengawasan atau penilaian saja, tetapi benar-benar menjadi kebiasaan yang melekat dalam diri setiap warga madrasah. Untuk itu kami secara rutin melakukan pembinaan, evaluasi, dan mengingatkan kembali komitmen bersama dalam setiap rapat maupun kesempatan yang ada. Saya yakin dengan ketekunan dan kesabaran, budaya kerja yang konsisten akan terwujud di MAN Kota Sawahlunto ini."

Pertanyaan yang sama juga diajukan kepada Ibu Musri Yeni, S.Pd selaku tenaga pendidik mata pelajaran kesenian, hal ini diungkapkan oleh beliau bahwa :

"Alhamdulillah, menurut saya nilai-nilai budaya kerja yang ditetapkan di madrasah ini sudah diterapkan secara konsisten dalam aktivitas sehari-hari. Saya dapat merasakan sendiri bagaimana rekan-rekan guru dan staf di sini sudah menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai bagian dari kebiasaan mereka dalam bekerja, bukan sekadar formalitas semata.

Kedisiplinan, tanggung jawab, dan sikap saling menghargai sudah menjadi cerminan nyata dalam keseharian kami di madrasah ini. Para guru selalu hadir tepat waktu, melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab, dan saling mendukung satu sama lain dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif bagi para siswa. Saya rasa hal ini tidak terlepas dari peran kepala madrasah yang selalu memberikan teladan yang baik dan secara konsisten mengingatkan kami akan pentingnya menjaga budaya kerja yang

positif. Dengan keteladanan beliau dan semangat kebersamaan yang kami miliki, nilai-nilai budaya kerja tersebut benar-benar telah menjadi bagian yang melekat dalam diri setiap warga madrasah, sehingga terwujudlah lingkungan kerja yang profesional, harmonis, dan penuh semangat di MAN Kota Sawahlunto ini."

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Bapak Dafril, S.Pd.I selaku Kepala Madrasah dan Ibu Musri Yeni, S.Pd. selaku tenaga pendidik mata pelajaran kesenian, serta dibenarkan melalui pengamatan langsung yang turut dilaksanakan oleh peneliti di lingkungan madrasah, dapat disimpulkan bahwa nilai-nilai budaya kerja yang ditetapkan di MAN Kota Sawahlunto telah diterapkan dengan cukup baik dalam aktivitas sehari-hari, di mana meskipun konsistensi penerapannya masih terus diupayakan melalui pembinaan dan evaluasi rutin, namun nilai-nilai tersebut seperti kedisiplinan, tanggung jawab, dan sikap saling menghargai telah mulai dirasakan terinternalisasi dengan baik oleh seluruh warga madrasah, hal tersebut tidak terlepas dari keteladanan yang secara konsisten ditunjukkan oleh Kepala Madrasah dalam mendorong terwujudnya budaya kerja yang profesional dan harmonis di lingkungan madrasah.

Berikut pertanyaan yang diajukan kepada Kepala Madrasah yaitu Bapak Dafril S.Pd. I mengenai "apakah nilai-nilai budaya kerja yang ditetapkan madrasah sudah diterapkan secara konsisten dalam aktifitas sehari-hari, ataukah masih bersifat situasional", beliau mengatakan bahwa:

"Secara umum nilai-nilai budaya kerja yang telah kami tetapkan sudah mulai diterapkan dalam aktivitas sehari-hari, namun saya

harus jujur bahwa konsistensinya masih perlu terus ditingkatkan. Masih ada beberapa situasi dimana penerapannya belum merata dan cenderung bersifat situasional, terutama ketika tidak ada pengawasan langsung. Namun kami tidak tinggal diam, kami terus melakukan langkah-langkah untuk memperkuat penerapan budaya kerja tersebut, diantaranya melalui pembinaan rutin, keteladanan dari pimpinan, serta menciptakan lingkungan madrasah yang saling mengingatkan satu sama lain. Kami berharap ke depannya nilai-nilai budaya kerja ini benar-benar menjadi bagian dari karakter seluruh warga madrasah, bukan karena terpaksa atau karena diawasi, tetapi karena sudah menjadi kesadaran dan kebutuhan bersama."

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala Madrasah Bapak Dafril, S.Pd.I, serta dibenarkan melalui pengamatan langsung yang turut dilaksanakan oleh peneliti di lingkungan madrasah, dapat disimpulkan bahwa nilai-nilai budaya kerja yang ditetapkan di MAN Kota Sawahlunto telah mulai diterapkan dalam aktivitas sehari-hari, namun konsistensinya masih dipandang perlu untuk terus ditingkatkan karena penerapannya masih cenderung bersifat situasional terutama ketika pengawasan langsung dari pimpinan tidak dilaksanakan, sehingga berbagai langkah seperti pembinaan rutin, keteladanan dari pimpinan, serta penciptaan lingkungan madrasah yang saling mengingatkan terus diupayakan, dengan harapan bahwa nilai-nilai budaya kerja tersebut dapat benar-benar dijadikan bagian dari karakter seluruh warga madrasah bukan karena keterpaksaan atau pengawasan, melainkan karena telah menjadi kesadaran dan kebutuhan bersama.

Berikut pertanyaan yang diajukan kepada Kepala Madrasah yaitu Bapak Dafril S.Pd. I mengenai "bagaimana menggambarkan iklim kerja

yang ingin dibangun di madrasah ini, dan apa langkah nyata yang sudah dilakukan untuk mewujudkannya?”, beliau mengatakan bahwa:

Berikut jawaban yang disampaikan oleh Kepala Madrasah:

"Iklim kerja yang ingin saya bangun di MAN Kota Sawahlunto ini adalah iklim kerja yang kondusif, harmonis, dan penuh kekeluargaan, namun tetap profesional dan bertanggung jawab. Saya ingin setiap guru dan staf merasa nyaman, dihargai, dan termotivasi dalam menjalankan tugasnya masing-masing, sehingga pada akhirnya berdampak positif terhadap kualitas pendidikan yang kita berikan kepada peserta didik. Adapun langkah nyata yang sudah kami lakukan diantaranya adalah membangun komunikasi yang terbuka antara pimpinan dengan guru dan staf, sehingga setiap permasalahan dapat diselesaikan dengan musyawarah dan tidak berlarut-larut. Kami juga rutin mengadakan kegiatan bersama seperti rapat bulanan, silaturahmi, dan kegiatan keagamaan yang dapat mempererat hubungan antar warga madrasah. Selain itu, kami berupaya memberikan apresiasi kepada guru dan staf yang berprestasi sebagai bentuk penghargaan atas kerja keras mereka. Saya percaya bahwa iklim kerja yang baik tidak tercipta dengan sendirinya, tetapi harus dibangun secara sadar dan terus menerus oleh seluruh warga madrasah bersama-sama."

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala Madrasah Bapak Dafril, S.Pd.I, serta dibenarkan melalui pengamatan langsung yang turut dilaksanakan oleh peneliti di lingkungan madrasah, dapat disimpulkan bahwa iklim kerja yang diupayakan untuk dibangun di MAN Kota Sawahlunto adalah iklim kerja yang kondusif, harmonis, dan penuh kekeluargaan namun tetap profesional, di mana langkah nyata yang telah dilaksanakan diantaranya adalah dibangunnya komunikasi yang terbuka antara pimpinan dengan guru dan staf, diadakannya kegiatan bersama untuk mempererat hubungan antarwarga madrasah, serta diberikannya apresiasi dan reward kepada guru dan staf berprestasi sebagaimana dibuktikan melalui dokumentasi yang berhasil

diabadikan oleh peneliti secara langsung, sehingga diyakini bahwa iklim kerja yang baik harus dibangun secara sadar dan terus-menerus oleh seluruh warga madrasah bersama-sama.



Gambar 4. 11

Reward Penghargaan Guru dan Siswa berprestasi lomba cipta puisi

Berikut pertanyaan yang diajukan kepada Kaur Tata Usaha yaitu ibu Yurmaini S.P mengenai ”bagaimana kondisi kehadiran dan kedisiplinan tenaga kependidikan dalam menjalankan tugas sehari-hari?”, beliau mengatakan bahwa:

”Alhamdulillah, kondisi kehadiran dan kedisiplinan tenaga kependidikan di MAN Kota Sawahlunto ini secara umum sudah cukup baik. Sebagian besar tenaga kependidikan selalu hadir tepat waktu dan menjalankan tugasnya dengan penuh tanggung jawab. Kami juga memiliki sistem absensi yang membantu dalam memantau kehadiran seluruh tenaga kependidikan setiap harinya. Namun demikian, seperti halnya di instansi lain, masih ada beberapa tenaga kependidikan yang sesekali terlambat hadir atau memerlukan izin karena keperluan tertentu. Untuk hal tersebut kami selalu mengingatkan dan mencatat setiap ketidakhadiran maupun keterlambatan sesuai dengan prosedur yang berlaku.

Kepala madrasah juga selalu memberikan arahan dan motivasi kepada seluruh tenaga kependidikan agar senantiasa menjaga kedisiplinan dalam menjalankan tugas, karena kedisiplinan merupakan salah satu kunci keberhasilan dalam menciptakan lingkungan madrasah yang tertib dan kondusif."

Pertanyaan yang sama juga diajukan kepada Ibu Oky Loly Wenny, M.Pd.I selaku Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, hal ini diungkapkan oleh beliau bahwa :

"Secara umum kondisi kehadiran dan kedisiplinan tenaga kependidikan di MAN Kota Sawahlunto sudah berjalan dengan cukup baik. Hampir setiap hari tenaga kependidikan hadir tepat waktu dan menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab masing-masing. Kami memiliki sistem absensi yang digunakan untuk memantau kehadiran setiap harinya, sehingga apabila ada ketidakhadiran atau keterlambatan langsung dapat terdeteksi dan dicatat sesuai prosedur yang berlaku. Memang masih ada beberapa yang sesekali terlambat atau izin karena keperluan mendesak, namun hal tersebut masih dalam batas yang wajar. Kepala madrasah juga selalu memberikan arahan agar seluruh tenaga kependidikan senantiasa menjaga kedisiplinan karena itu merupakan cerminan dari budaya kerja madrasah kita."

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Kaur Tata Usaha Ibu Yurmaini, S.P. dan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum Ibu Oky Loly Wenny, M.Pd.I, serta dibenarkan melalui pengamatan langsung yang turut dilaksanakan oleh peneliti di lingkungan madrasah, dapat disimpulkan bahwa kondisi kehadiran dan kedisiplinan tenaga kependidikan di MAN Kota Sawahlunto secara umum telah berjalan dengan cukup baik, di mana sistem absensi telah diterapkan untuk memantau kehadiran setiap harinya sehingga ketidakhadiran maupun keterlambatan dapat langsung terdeteksi dan ditindaklanjuti sesuai prosedur, meskipun masih ditemukan beberapa

tenaga kependidikan yang sesekali terlambat atau izin karena keperluan mendesak, namun arahan untuk senantiasa dijaganya kedisiplinan sebagai cerminan budaya kerja madrasah terus diberikan oleh Kepala Madrasah kepada seluruh tenaga kependidikan.

Berdasarkan uraian di atas, ditemukan bahwa kepemimpinan kepala madrasah dalam pembentukan budaya dan iklim madrasah di MAN Kota Sawahlunto telah berjalan dengan cukup baik, ditandai dengan terwujudnya budaya 5S, pengintegrasian nilai-nilai keislaman dalam pembelajaran, serta keteladanan nyata kepala madrasah melalui kedisiplinan dan keterbukaan komunikasi, meskipun konsistensi penerapan budaya kerja masih terus diupayakan melalui pembinaan rutin, reward bagi yang berprestasi, dan sistem absensi, sehingga iklim kerja yang kondusif, harmonis, profesional, dan penuh kekeluargaan secara bertahap terus terwujud di lingkungan

- c. Faktor-Faktor Yang Mendukung Keberhasilan Kepemimpinan Di MAN Kota Sawahlunto.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah, Kaur Tata Usaha, Wakil Kepala Madrasah dan Tenaga Pendidik di MAN Kota Sawahlunto mengenai Faktor-Faktor Yang Mendukung Keberhasilan Kepemimpinan Di MAN Kota Sawahlunto.

Pertanyaan diajukan kepada kepala madrasah Bapak Dafril S.Pd.I mengenai bagaimana mekanisme pembagian tugas dalam pelaksanaan

program madrasah serta apakah hal tersebut telah berjalan secara adil dan merata. Hal ini diungkapkan oleh beliau bahwa :

"mekanisme pembagian tugas di MAN Kota Sawahlunto ini sudah kami upayakan untuk berjalan secara adil dan merata. Kami selalu mengacu pada tupoksi masing-masing, artinya setiap guru dan tenaga kependidikan mendapatkan tugas sesuai dengan kompetensi dan bidang keahliannya. Dalam setiap awal tahun pelajaran, kami mengadakan rapat pembagian tugas yang melibatkan seluruh dewan guru dan staf, sehingga semua pihak dapat mengetahui dan memahami tugas serta tanggung jawab masing-masing secara transparan. Kami juga berusaha memastikan bahwa beban kerja antar guru tidak terlalu timpang, misalnya dalam hal pembagian jam mengajar, tugas piket, pembinaan ekstrakurikuler, maupun tugas-tugas tambahan lainnya. Apabila ada ketidaksesuaian atau keluhan dari rekan-rekan guru, kami selalu membuka ruang komunikasi dan musyawarah untuk mencari solusi terbaik bersama. Karena menurut saya, keadilan dalam pembagian tugas ini sangat penting untuk menjaga semangat kerja dan keharmonisan di lingkungan madrasah. Jika semua merasa diperlakukan secara adil, maka mereka pun akan bekerja dengan penuh tanggung jawab dan dedikasi demi kemajuan madrasah kita bersama." Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah, Kaur Tata Usaha, Wakil Kepala Madrasah, dan Tenaga Pendidik di MAN Kota Sawahlunto, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan kepemimpinan di MAN Kota Sawahlunto didukung oleh beberapa faktor utama, yaitu efektif dalam mewujudkan visi dan misi madrasah.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala Madrasah MAN Kota Sawahlunto Bapak Dafril, S.Pd.I, serta dibenarkan melalui pengamatan langsung yang turut dilaksanakan oleh peneliti di lingkungan madrasah, dapat disimpulkan bahwa mekanisme pembagian tugas dalam pelaksanaan program madrasah telah berjalan secara adil dan merata, di mana rapat pembagian tugas dilaksanakan secara transparan setiap awal tahun pelajaran sehingga setiap guru dan tenaga kependidikan diberikan tugas sesuai dengan kompetensi dan bidang keahliannya masing-masing, serta keterbukaan ruang

komunikasi dan musyawarah dijadikan sebagai kunci dalam penyelesaian setiap permasalahan yang ada, sehingga suasana kerja yang harmonis dan penuh dedikasi demi kemajuan madrasah dapat tercipta dengan baik.

Berikut pertanyaan yang diajukan kepada Kepala Madrasah yaitu Bapak Dafril S.Pd. I mengenai "bagaimana kepala madrasah melibatkan warga dalam musyawarah penentuan kebijakan-kebijakan strategis yang penting?", beliau mengatakan bahwa:

"Dalam hal pelibatan warga madrasah terhadap penentuan kebijakan-kebijakan strategis, saya selalu berusaha untuk tidak memutuskan sesuatu secara sepihak. Saya sangat meyakini bahwa sebuah kebijakan yang baik adalah kebijakan yang lahir dari hasil pemikiran dan pertimbangan bersama. Oleh karena itu, setiap ada rencana kebijakan strategis yang akan diterapkan di madrasah ini, saya selalu mengawalinya dengan mengumpulkan seluruh unsur yang ada, baik itu wakil kepala madrasah, para guru, staf tata usaha, maupun komite madrasah. Dalam forum musyawarah tersebut, saya memposisikan diri bukan sebagai pimpinan yang mendikte, melainkan sebagai fasilitator yang membuka ruang seluas-luasnya bagi semua pihak untuk menyampaikan gagasan dan aspirasinya. Semua pendapat yang masuk kami tampung, kami kaji bersama, dan kemudian kami ambil keputusan terbaik berdasarkan kesepakatan bersama melalui musyawarah mufakat. Saya juga selalu menekankan kepada seluruh warga madrasah bahwa setiap kebijakan yang telah disepakati bersama adalah tanggung jawab kita bersama untuk melaksanakannya dengan sebaik-baiknya. Dengan cara inilah saya berharap setiap kebijakan yang diambil dapat berjalan efektif dan mendapat dukungan penuh dari semua pihak, sehingga program-program madrasah dapat terlaksana dengan baik demi terwujudnya visi dan misi MAN Kota Sawahlunto."

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala Madrasah MAN Kota Sawahlunto Bapak Dafril, S.Pd.I, serta dibenarkan melalui pengamatan langsung yang turut dilaksanakan oleh

peneliti di lingkungan madrasah, dapat disimpulkan bahwa dalam penentuan kebijakan-kebijakan strategis madrasah selalu dikedepankan prinsip musyawarah mufakat dengan dilibatkannya seluruh unsur warga madrasah mulai dari wakil kepala madrasah, dewan guru, staf tata usaha, hingga komite madrasah, di mana kepala madrasah diposisikan sebagai fasilitator yang membuka ruang seluas-luasnya bagi semua pihak untuk menyampaikan gagasan dan aspirasinya, hal tersebut turut diamati secara langsung oleh peneliti melalui adanya praktik musyawarah dalam penentuan kebijakan di mana kesempatan diberikan kepada seluruh warga madrasah untuk menyampaikan pendapat dan masukan, sehingga setiap kebijakan yang dihasilkan benar-benar mencerminkan kesepakatan dan kebutuhan bersama serta dapat diterima dan dilaksanakan oleh seluruh warga madrasah.

Berikut pertanyaan yang diajukan kepada Kepala Madrasah yaitu Bapak Dafril S.Pd. I mengenai "bagaimana wujud nyata budaya saling menghargai dan toleransi yang tumbuh di lingkungan madrasah apa yang sudah dilakukan untuk membangun dan mempertahankannya ?", beliau mengatakan bahwa:

"Alhamdulillah, budaya saling menghargai dan toleransi di MAN Kota Sawahlunto ini sudah tumbuh dengan cukup baik. Wujud nyatanya dapat kita lihat dalam kehidupan sehari-hari di lingkungan madrasah, misalnya dalam hal interaksi antara guru dengan guru, guru dengan siswa, maupun siswa dengan siswa yang selalu berjalan dengan penuh keakraban dan rasa hormat satu sama lain. Para guru dan siswa terbiasa menyapa, menghormati perbedaan pendapat, serta saling mendukung dalam setiap kegiatan madrasah. Untuk membangun dan mempertahankan budaya tersebut, ada beberapa hal yang sudah kami lakukan. Pertama, kami

selalu menanamkan nilai-nilai Islam yang rahmatan lil alamin kepada seluruh warga madrasah, karena sebagai madrasah aliyah negeri, nilai-nilai keislaman menjadi pondasi utama dalam membentuk karakter warga madrasah. Kedua, kami rutin mengadakan kegiatan-kegiatan yang mempererat kebersamaan seperti rapat bersama, kegiatan keagamaan, peringatan hari besar Islam, maupun kegiatan sosial yang melibatkan seluruh warga madrasah tanpa terkecuali. Ketiga, saya sebagai kepala madrasah selalu berusaha memberikan teladan yang baik dalam bersikap dan berperilaku, karena saya percaya bahwa budaya itu dimulai dari contoh nyata seorang pemimpin. Keempat, kami juga selalu menyelesaikan setiap perbedaan pendapat dan konflik yang ada secara kekeluargaan dan musyawarah, sehingga tidak ada perselisihan yang berkepanjangan di lingkungan madrasah ini."

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala Madrasah MAN Kota Sawahlunto Bapak Dafril, S.Pd.I, serta dibenarkan melalui pengamatan langsung yang turut dilaksanakan oleh peneliti di lingkungan madrasah, dapat disimpulkan bahwa budaya saling menghargai dan toleransi di MAN Kota Sawahlunto telah tumbuh dan berkembang dengan baik sebagaimana tercermin dalam interaksi yang harmonis antara seluruh warga madrasah dalam kehidupan sehari-hari, di mana berbagai upaya telah dilaksanakan diantaranya ditanamkannya nilai-nilai Islam rahmatan lil alamin sebagai pondasi utama pembentukan karakter warga madrasah, diadakannya kegiatan kebersamaan secara rutin seperti kegiatan keagamaan dan sosial, diberikannya keteladanan nyata dalam bersikap dan berperilaku, serta diselesaikannya setiap perbedaan pendapat dan konflik secara kekeluargaan melalui musyawarah, hal tersebut turut diamati secara langsung oleh peneliti melalui interaksi harmonis antara guru, staf, dan peserta didik yang berlangsung di lingkungan madrasah, sehingga

dengan berbagai upaya tersebut budaya saling menghargai dan toleransi dapat terus terjaga dan tercipta lingkungan madrasah yang kondusif, harmonis, serta mendukung terwujudnya visi dan misi MAN Kota Sawahlunto.

Berikut pertanyaan yang peneliti ajukan kepada Kaur Tata Usaha yaitu ibu Yurmaini S.P mengenai "bagaimana pola koordinasi yang berjalan antara tata usaha dengan unit atau bidang lain di madrasah dalam pelaksanaan program ?", beliau mengatakan bahwa:

"Koordinasi antara tata usaha dengan unit atau bidang lain di madrasah ini sudah berjalan dengan baik. Kami selalu menjalin komunikasi yang aktif dengan seluruh unit yang ada, baik wakil kepala madrasah bidang kurikulum, kesiswaan, maupun sarana prasarana. Tata usaha berperan sebagai pendukung administrasi yang siap membantu setiap kebutuhan administrasi dari masing-masing unit agar program madrasah dapat berjalan dengan lancar dan tertib. Koordinasi tersebut kami lakukan melalui rapat koordinasi rutin maupun komunikasi langsung baik secara tatap muka maupun melalui grup komunikasi yang ada, sehingga setiap informasi dan kebutuhan antar unit dapat tersampaikan dengan cepat dan tepat. Dengan pola koordinasi yang saling terbuka dan mendukung seperti ini, kami berharap seluruh program madrasah dapat terlaksana sesuai dengan yang telah direncanakan bersama." Peneliti menanyakan hal yang sama kepada ibu Oky Loly Wenny,

M.Pd.I selaku Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, beliau mengatakan :

"Koordinasi antara bidang kurikulum dengan tata usaha dan unit lainnya di madrasah ini sudah terjalin dengan sangat baik. Sebagai wakil kepala madrasah bidang kurikulum, saya sangat membutuhkan dukungan dari tata usaha terutama dalam hal pengelolaan administrasi kurikulum seperti penyusunan jadwal pelajaran, pengelolaan data guru, hingga persiapan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan kegiatan akademik madrasah. Dalam pelaksanaannya, kami selalu berkoordinasi secara langsung dengan pihak tata usaha maupun dengan bidang-bidang lain seperti kesiswaan dan sarana prasarana, karena setiap

program kurikulum yang kami rencanakan tentu membutuhkan dukungan dari semua pihak agar dapat berjalan dengan baik. Misalnya dalam pelaksanaan ujian, kami berkoordinasi dengan tata usaha untuk urusan administrasi, dengan kesiswaan untuk ketertiban siswa, serta dengan sarana prasarana untuk ketersediaan ruangan dan fasilitas yang dibutuhkan. Pola koordinasi yang kami jalankan lebih bersifat terbuka dan kekeluargaan, sehingga setiap permasalahan yang muncul dapat segera diselesaikan dengan cepat tanpa harus menunggu forum rapat formal. Dengan koordinasi yang harmonis seperti ini, program-program kurikulum di MAN Kota Sawahlunto dapat terlaksana dengan baik dan sesuai target yang telah ditetapkan."

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Kaur Tata Usaha Ibu Yurmaini, S.P. dan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum Ibu Oky Loly Wenny, M.Pd.I, serta dibenarkan melalui pengamatan langsung yang turut dilaksanakan oleh peneliti di lingkungan madrasah, dapat disimpulkan bahwa pola koordinasi yang berjalan antara tata usaha dengan unit atau bidang lain di MAN Kota Sawahlunto telah terjalin dengan baik dan harmonis, di mana tata usaha diposisikan sebagai pendukung administrasi yang aktif dan responsif dalam memenuhi setiap kebutuhan administrasi dari masing-masing unit, sementara koordinasi antara bidang kurikulum dengan tata usaha, kesiswaan, dan sarana prasarana senantiasa dilaksanakan dalam setiap pelaksanaan program akademik madrasah melalui rapat koordinasi rutin maupun komunikasi langsung yang bersifat terbuka dan kekeluargaan, sehingga setiap permasalahan dapat diselesaikan dengan cepat dan tepat, dan dengan pola koordinasi yang saling mendukung dan bersinergi tersebut seluruh program madrasah dapat terlaksana dengan

baik, tertib administrasi, dan sesuai dengan target yang telah ditetapkan bersama demi kemajuan MAN Kota Sawahlunto.

Berikut pertanyaan yang diajukan kepada Kaur Tata Usaha yaitu ibu Yurmaini S.P mengenai ”apakah program-program madrasah yang melibatkan tata usaha selama ini dapat diselesaikan tepat waktu? Apa faktor pendukung utamanya”, beliau mengatakan bahwa:

”program-program madrasah yang melibatkan tata usaha selama ini dapat diselesaikan dengan tepat waktu. Ada beberapa faktor pendukung utama yang mendukung hal tersebut. Pertama, arahan dan bimbingan yang jelas dari kepala madrasah sehingga kami dapat bekerja lebih fokus dan terarah. Kedua, kerjasama dan koordinasi yang baik antara tata usaha dengan unit-unit lain di madrasah sehingga setiap pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih ringan dan lancar. Ketiga, ketersediaan sarana prasarana pendukung administrasi yang memadai seperti perangkat komputer dan jaringan internet yang membantu kami bekerja lebih cepat dan efisien. Keempat, semangat dan dedikasi seluruh staf tata usaha yang memiliki komitmen untuk bekerja secara profesional demi kemajuan madrasah.”

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Kaur Tata Usaha MAN Kota Sawahlunto Ibu Yurmaini, S.P., serta dibenarkan melalui pengamatan langsung yang turut dilaksanakan oleh peneliti di lingkungan madrasah, dapat disimpulkan bahwa program-program madrasah yang melibatkan tata usaha telah dapat diselesaikan dengan tepat waktu, di mana keberhasilan tersebut didukung oleh empat faktor utama yaitu diberikannya arahan dan bimbingan yang jelas oleh kepala madrasah, dijalinnya kerja sama dan koordinasi yang baik antara tata usaha dengan unit-unit lain di madrasah, tersedianya sarana dan prasarana administrasi yang memadai, serta dijaganya semangat dan

dedikasi seluruh staf tata usaha dalam bekerja secara profesional, sehingga dengan bersinerginya keempat faktor tersebut seluruh program madrasah yang melibatkan tata usaha dapat terlaksana dengan baik, efisien, dan tepat waktu demi kemajuan MAN Kota Sawahlunto.

Berikut pertanyaan yang diajukan kepada Kaur Tata Usaha yaitu ibu Yurmaini S.P mengenai "bagaimana bentuk dukungan tata usaha terhadap kebijakan yang di tetapkan kepala madrasah?", beliau mengatakan bahwa:

"Kami dari pihak tata usaha selalu berusaha mendukung setiap kebijakan yang ditetapkan oleh kepala madrasah. Bentuk dukungan kami yang pertama adalah dengan memastikan seluruh administrasi dan dokumentasi terkait kebijakan tersebut tertata dengan baik dan rapi, sehingga setiap keputusan yang diambil kepala madrasah memiliki dasar administrasi yang kuat.

Selain itu, kami juga berperan dalam menyebarluaskan informasi mengenai kebijakan tersebut kepada seluruh staf dan tenaga pendidik, agar semua pihak memahami dan dapat melaksanakannya dengan baik. Kami juga membantu dalam penyediaan sarana dan prasarana pendukung yang dibutuhkan untuk menjalankan kebijakan tersebut.

Tidak hanya itu, kami senantiasa berkoordinasi secara aktif dengan kepala madrasah maupun dengan para guru untuk memastikan bahwa setiap kebijakan dapat berjalan lancar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Jika ada kendala dalam pelaksanaannya, kami segera melaporkan kepada kepala madrasah agar dapat ditindaklanjuti dengan cepat."

Pertanyaan yang sama juga diajukan kepada Ibu Oky Loly Wenny, M.Pd.I selaku Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, hal ini diungkapkan oleh beliau bahwa :

"Sebagai Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, bentuk dukungan saya terhadap kebijakan yang ditetapkan oleh kepala madrasah adalah dengan mengimplementasikan kebijakan tersebut ke dalam program-program kurikulum yang ada. Saya berusaha menyelaraskan setiap kebijakan kepala madrasah dengan

pengembangan kurikulum yang sedang berjalan, sehingga antara kebijakan dan pelaksanaan pembelajaran dapat berjalan secara sinergis. Selain itu, saya juga aktif mensosialisasikan kebijakan tersebut kepada para guru, khususnya yang berkaitan dengan proses belajar mengajar. Saya memastikan bahwa setiap guru memahami arah dan tujuan dari kebijakan yang ditetapkan, sehingga mereka dapat menyesuaikan metode dan pendekatan pembelajaran mereka dengan kebijakan yang ada. Saya juga rutin melakukan evaluasi dan monitoring terhadap pelaksanaan kebijakan di bidang kurikulum, kemudian hasilnya saya laporkan kepada kepala madrasah sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan berikutnya. Dengan demikian, kebijakan yang ditetapkan tidak hanya berhenti pada tataran konsep, tetapi benar-benar terwujud dalam kegiatan pembelajaran sehari-hari di madrasah ini."

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Ibu Yurmaini, S.P. selaku Kaur Tata Usaha dan Ibu Oky Loly Wenny, M.Pd.I selaku Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, serta dibenarkan melalui pengamatan langsung yang turut dilaksanakan oleh peneliti di lingkungan madrasah, dapat disimpulkan bahwa dukungan terhadap kebijakan kepala madrasah diwujudkan melalui dikelolanya administrasi secara tertib, disosialisasikannya kebijakan kepada seluruh warga madrasah, diselaraskannya kebijakan dengan program kurikulum, serta dilaksanakannya monitoring dan evaluasi secara berkala, sehingga seluruh unsur madrasah dinilai telah berkomitmen untuk mendukung dan melaksanakan setiap kebijakan yang ditetapkan oleh kepala madrasah demi tercapainya tujuan madrasah secara optimal.

Berikut pertanyaan yang diajukan kepada Kaur Tata Usaha yaitu ibu Yurmaini S.P mengenai "pernahkah mengalami situasi di mana ada kebijakan kepala madrasah yang sulit dilaksanakan di tingkat

administrasi? Bagaimana cara mengatasinya”, beliau mengatakan bahwa:

"Tentu saja pernah. Dalam perjalanan kami menjalankan tugas administrasi, ada beberapa kebijakan yang pada awalnya cukup sulit untuk kami implementasikan, terutama yang berkaitan dengan perubahan sistem administrasi dan pelaporan keuangan yang harus disesuaikan dengan aturan baru. Keterbatasan sumber daya manusia serta kemampuan teknis staf administrasi menjadi salah satu kendala yang kami hadapi saat itu. Namun demikian, kami tidak lantas menyerah begitu saja. Langkah pertama yang kami lakukan adalah berkomunikasi secara langsung dengan kepala madrasah untuk menyampaikan kendala yang kami hadapi, sehingga beliau dapat memahami kondisi kami di lapangan. Dari situ kami bersama-sama mencari solusi yang terbaik. Selain itu, kami juga melakukan pembagian tugas yang lebih terstruktur di antara staf tata usaha, serta meminta bimbingan dan arahan dari pihak yang lebih berpengalaman. Alhamdulillah, dengan adanya komunikasi yang baik antara pihak administrasi dan kepala madrasah, setiap kendala yang kami hadapi dapat diselesaikan dengan baik, dan kebijakan tersebut akhirnya dapat kami laksanakan sebagaimana mestinya."

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Ibu Yurmaini, S.P. selaku Kaur Tata Usaha, serta dibenarkan melalui pengamatan langsung yang turut dilaksanakan oleh peneliti di lingkungan madrasah, dapat disimpulkan bahwa kendala dalam pelaksanaan kebijakan kepala madrasah di tingkat administrasi pernah dialami terutama terkait keterbatasan sumber daya manusia dan kemampuan teknis staf, namun kendala tersebut dapat diatasi melalui dijalannya komunikasi yang terbuka dengan kepala madrasah, diterapkannya pembagian tugas yang terstruktur, serta diberikannya bimbingan dari pihak yang berpengalaman, sehingga setiap kebijakan pada akhirnya dapat terlaksana dengan baik.

Berikut pertanyaan yang diajukan kepada Kaur Tata Usaha yaitu ibu Yurmaini S.P mengenai bagaimana suasana hubungan interpersonal antara sesama tenaga kependidikan dan guru di madrasah ini?”, beliau mengatakan bahwa:

"Alhamdulillah, suasana hubungan interpersonal di madrasah ini berjalan dengan sangat baik dan harmonis. Kami sebagai tenaga kependidikan dengan para guru selalu menjaga komunikasi yang terbuka dan saling menghormati satu sama lain. Tidak ada sekat atau jarak yang berarti antara staf tata usaha dengan para guru, semua berjalan dengan suasana kekeluargaan yang hangat. Kami saling mendukung dalam menjalankan tugas masing-masing. Misalnya ketika para guru membutuhkan bantuan terkait administrasi pembelajaran, kami dari pihak tata usaha selalu siap membantu dengan sepenuh hati. Begitu pula sebaliknya, para guru juga sangat kooperatif ketika kami membutuhkan data atau informasi yang diperlukan untuk kepentingan administrasi madrasah. Selain dalam lingkup pekerjaan, hubungan kami juga terjalin baik di luar urusan dinas, seperti ketika ada rekan yang tertimpa musibah atau sedang merayakan kebahagiaan, kami selalu hadir untuk saling mendukung. Hal inilah yang membuat suasana kerja di madrasah ini terasa nyaman dan menyenangkan, sehingga kami dapat menjalankan tugas dengan penuh semangat dan dedikasi."

Pertanyaan yang sama juga diajukan kepada Ibu Musri Yeni, S.Pd selaku tenaga pendidik mata pelajaran kesenian, hal ini diungkapkan oleh beliau bahwa :

"Menurut saya, hubungan interpersonal di madrasah ini terjalin dengan sangat baik dan penuh keakraban. Sebagai seorang guru, saya merasa sangat nyaman bekerja di lingkungan ini karena semua rekan kerja, baik sesama guru maupun tenaga kependidikan, selalu bersikap ramah dan saling mendukung satu sama lain. Dalam keseharian kami, komunikasi berjalan dengan lancar dan terbuka. Jika ada permasalahan atau perbedaan pendapat, kami selalu menyelesaikannya dengan cara musyawarah dan saling menghargai. Tidak pernah ada konflik yang berkepanjangan karena kami semua memiliki tujuan yang sama, yaitu memberikan yang terbaik bagi peserta didik di madrasah ini. Saya pribadi juga merasakan bahwa hubungan antara guru dengan tenaga kependidikan seperti staf tata usaha berjalan sangat harmonis.

Mereka selalu siap membantu keperluan administrasi kami dengan cepat dan ramah. Suasana kekeluargaan yang terbangun di madrasah ini membuat saya merasa betah dan termotivasi untuk terus berkontribusi secara maksimal dalam mendidik para siswa."

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Ibu Yurmaini, S.P. selaku Kaur Tata Usaha dan Ibu Musri Yeni, S.Pd. selaku tenaga pendidik mata pelajaran kesenian, serta dibenarkan melalui pengamatan langsung yang turut dilaksanakan oleh peneliti di lingkungan madrasah, dapat disimpulkan bahwa hubungan interpersonal antara sesama tenaga kependidikan dan guru di madrasah ini dinilai telah berjalan dengan harmonis, penuh kekeluargaan, dan saling mendukung, sehingga suasana kerja yang nyaman dan kondusif bagi seluruh warga madrasah dapat tercipta dengan baik.

Berikut pertanyaan yang diajukan kepada Kaur Tata Usaha yaitu ibu Yurmaini S.P mengenai "apakah ibu merasa aspirasi dan masukan dari tenaga kependidikan benar-benar di dengar dan di hargai oleh kepala madrasah", beliau mengatakan bahwa:

"Alhamdulillah, saya merasa aspirasi dan masukan dari kami sebagai tenaga kependidikan benar-benar didengar dan dihargai oleh kepala madrasah. Beliau adalah sosok pimpinan yang terbuka dan demokratis, tidak pernah merasa bahwa masukan dari bawahan itu tidak penting. Justru sebaliknya, beliau selalu mendorong kami untuk aktif menyampaikan pendapat dan masukan demi kemajuan madrasah. Hal ini dapat kami rasakan ketika dalam setiap rapat atau pertemuan, kepala madrasah selalu memberikan kesempatan kepada kami untuk berbicara dan menyampaikan aspirasi. Beliau mendengarkan dengan seksama setiap masukan yang kami sampaikan dan tidak jarang masukan tersebut dijadikan bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Selain itu, kepala madrasah juga tidak segan untuk berdiskusi secara langsung dengan kami di luar forum rapat, sehingga kami merasa lebih leluasa dalam menyampaikan pendapat. Sikap beliau yang

menghargai setiap masukan dari tenaga kependidikan ini membuat kami merasa dihargai dan termotivasi untuk terus memberikan kontribusi terbaik bagi madrasah."

Pertanyaan yang sama juga diajukan kepada Ibu Musri Yeni, S.Pd selaku tenaga pendidik mata pelajaran kesenian, hal ini diungkapkan oleh beliau bahwa :

"Iya, saya merasa aspirasi dan masukan dari kami para guru benar-benar didengar dan dihargai oleh kepala madrasah. Beliau adalah pemimpin yang bijaksana dan selalu membuka diri terhadap masukan dari siapapun, baik dari guru maupun tenaga kependidikan lainnya. Saya pribadi pernah menyampaikan masukan terkait pengembangan kegiatan seni di madrasah, dan alhamdulillah masukan tersebut ditanggapi dengan serius oleh kepala madrasah. Beliau tidak hanya mendengarkan, tetapi juga memberikan dukungan nyata dalam bentuk penyediaan fasilitas dan anggaran untuk mendukung kegiatan seni tersebut. Dalam setiap rapat dewan guru, kepala madrasah selalu menciptakan suasana yang kondusif agar semua pihak merasa bebas untuk berpendapat tanpa rasa takut atau khawatir. Hal ini membuat kami sebagai guru merasa dihargai dan diakui keberadaannya sebagai bagian penting dari madrasah. Dengan sikap kepala madrasah yang seperti itu, kami semakin termotivasi untuk terus berinovasi dan memberikan yang terbaik demi kemajuan madrasah ini."

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Ibu Yurmaini, S.P. selaku Kaur Tata Usaha dan Ibu Musri Yeni, S.Pd. selaku tenaga pendidik mata pelajaran kesenian, serta dibenarkan melalui pengamatan langsung yang turut dilaksanakan oleh peneliti di lingkungan madrasah, dapat disimpulkan bahwa aspirasi dan masukan dari tenaga kependidikan maupun guru benar-benar didengar dan dihargai oleh kepala madrasah, hal ini tercermin dari sikap kepala madrasah yang terbuka, demokratis, dan selalu diberikannya kesempatan kepada seluruh warga madrasah untuk menyampaikan

pendapat baik dalam forum rapat maupun secara langsung, sehingga setiap masukan yang disampaikan dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan demi kemajuan madrasah.

Berikut pertanyaan yang diajukan kepada ibu Musri Yeni, S.Pd selaku tenaga pendidik mata pelajaran kesenian mengenai "apakah kepala madrasah memberi ruang bagi ibu untuk menyampaikan usulan dan masukan dalam perencanaan program madrasah?", beliau mengatakan bahwa:

"Iya, kepala madrasah selalu memberikan ruang yang cukup bagi kami para guru untuk menyampaikan usulan dan masukan dalam perencanaan program madrasah. Beliau tidak pernah membatasi kami dalam berpendapat, justru beliau selalu mendorong kami untuk aktif terlibat dalam setiap proses perencanaan program yang akan dilaksanakan. Biasanya kepala madrasah mengadakan rapat perencanaan program di awal tahun ajaran, dan dalam rapat tersebut semua guru diberikan kesempatan yang sama untuk menyampaikan usulan dan ide-ide kreatif mereka. Saya sendiri pernah mengusulkan beberapa program terkait pengembangan bakat seni siswa, dan usulan tersebut disambut dengan baik oleh kepala madrasah dan rekan-rekan guru lainnya. Selain melalui forum rapat, kepala madrasah juga membuka pintu bagi kami untuk berdiskusi secara personal apabila ada ide atau masukan yang ingin kami sampaikan di luar jadwal rapat. Keterbukaan kepala madrasah inilah yang membuat kami merasa menjadi bagian penting dalam pengembangan madrasah, sehingga kami pun semakin bersemangat untuk berkontribusi dalam setiap program yang direncanakan."

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Ibu Musri Yeni, S.Pd. selaku tenaga pendidik mata pelajaran kesenian, serta dibenarkan melalui pengamatan langsung yang turut dilaksanakan oleh peneliti di lingkungan madrasah, dapat disimpulkan bahwa ruang yang cukup telah diberikan oleh kepala madrasah kepada guru untuk

menyampaikan usulan dan masukan dalam perencanaan program madrasah, hal ini diwujudkan melalui dilaksanakannya rapat perencanaan di awal tahun ajaran serta dijaganya keterbukaan kepala madrasah dalam menerima masukan secara langsung di luar forum rapat, sehingga seluruh guru dapat merasakan keterlibatannya sebagai bagian penting dalam proses pengembangan madrasah.

Berikut pertanyaan yang diajukan kepada ibu Musri Yeni, S.Pd selaku tenaga pendidik mata pelajaran kesenian mengenai "apa yang menjadi motivasi ibu untuk terus melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab di madrasah ini", beliau mengatakan bahwa:

"Motivasi terbesar saya dalam menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab di madrasah ini adalah rasa cinta dan dedikasi saya terhadap dunia pendidikan, khususnya dalam bidang seni. Melihat para siswa berkembang dan mampu mengekspresikan bakat seni mereka dengan baik adalah kepuasan tersendiri bagi saya yang tidak bisa dinilai dengan apapun. Selain itu, lingkungan kerja yang harmonis dan suasana kekeluargaan yang terbangun di madrasah ini juga menjadi motivasi bagi saya untuk terus bersemangat dalam menjalankan tugas. Dukungan dari rekan-rekan guru, tenaga kependidikan, serta kepala madrasah yang selalu memberikan apresiasi terhadap kinerja kami membuat saya merasa dihargai dan semakin termotivasi. Saya juga merasa bahwa tugas mendidik ini bukan sekadar pekerjaan biasa, melainkan sebuah amanah yang harus saya emban dengan sepenuh hati. Sebagai seorang pendidik di madrasah yang berbasis islami, saya menyadari bahwa setiap ilmu yang saya berikan kepada siswa adalah bagian dari ibadah saya kepada Allah SWT. Hal inilah yang menjadi landasan terkuat bagi saya untuk terus melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab dan dedikasi tinggi demi kemajuan madrasah dan generasi penerus bangsa."

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Ibu Musri Yeni, S.Pd. selaku tenaga pendidik mata pelajaran kesenian, serta dibenarkan melalui pengamatan langsung yang turut dilaksanakan oleh

peneliti di lingkungan madrasah, dapat disimpulkan bahwa motivasi dalam melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab dilandasi oleh tiga hal utama, yaitu dirasakannya rasa cinta dan dedikasi terhadap dunia pendidikan, didukungnya suasana lingkungan kerja yang harmonis dan penuh kekeluargaan, serta diyakininya bahwa mendidik merupakan sebuah amanah dan bentuk ibadah kepada Allah SWT, sehingga ketiga hal tersebut menjadikan kekuatan pendorong bagi beliau untuk terus dikontribusikannya kemampuan secara maksimal demi kemajuan madrasah dan perkembangan peserta didik.

Berikut pertanyaan yang diajukan kepada ibu Musri Yeni, S.Pd Selaku tenaga pendidik mata pelajaran kesenian mengenai "bagaimana bentuk komitmen dan dedikasi ibu terhadap kemajuan madrasah ini", beliau mengatakan bahwa:

"Bentuk komitmen dan dedikasi saya terhadap kemajuan madrasah ini saya wujudkan melalui berbagai hal. Yang pertama adalah dengan selalu hadir dan tepat waktu dalam setiap kegiatan pembelajaran, karena saya percaya bahwa kedisiplinan seorang guru akan menjadi contoh nyata bagi para siswa dalam membentuk karakter mereka. Selain itu, saya juga terus berupaya meningkatkan kompetensi diri saya sebagai seorang pendidik, baik melalui mengikuti pelatihan, seminar, maupun workshop yang berkaitan dengan bidang seni dan pendidikan. Hal ini saya lakukan agar saya dapat memberikan pembelajaran yang berkualitas dan sesuai dengan perkembangan zaman kepada para siswa. Dalam bidang seni, saya berusaha semaksimal mungkin untuk menggali dan mengembangkan bakat seni yang dimiliki oleh para siswa, salah satunya dengan aktif membimbing siswa dalam berbagai kegiatan dan perlombaan seni baik di tingkat madrasah maupun di luar madrasah. Saya juga selalu berusaha untuk hadir dan terlibat aktif dalam setiap kegiatan madrasah, karena saya menyadari bahwa kemajuan madrasah adalah tanggung jawab kita bersama, bukan hanya tugas kepala

madrasah semata. Itulah bentuk nyata komitmen dan dedikasi saya untuk madrasah yang saya cintai ini."

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Ibu Musri Yeni, S.Pd. selaku tenaga pendidik mata pelajaran kesenian, serta dibenarkan melalui pengamatan langsung yang turut dilaksanakan oleh peneliti di lingkungan madrasah, dapat disimpulkan bahwa komitmen dan dedikasi terhadap kemajuan madrasah diwujudkan melalui dijaganya kedisiplinan dalam menjalankan tugas, diupayakannya peningkatan kompetensi diri melalui pelatihan dan seminar, dikembangkannya bakat seni siswa melalui kegiatan dan perlombaan, serta dilaksanakannya keterlibatan aktif dalam setiap kegiatan madrasah, sehingga hal tersebut mencerminkan kesadaran bahwa kemajuan madrasah merupakan tanggung jawab bersama yang harus diemban dengan penuh keikhlasan dan dedikasi tinggi.

Berdasarkan uraian di atas, ditemukan bahwa keberhasilan kepemimpinan di MAN Kota Sawahlunto didukung oleh beberapa faktor utama, yaitu pembagian tugas yang adil dan transparan, pengambilan kebijakan melalui musyawarah mufakat, budaya saling menghargai yang berlandaskan nilai-nilai Islam, koordinasi antar unit yang harmonis, sikap kepala madrasah yang terbuka dan demokratis dalam menerima aspirasi seluruh warga madrasah, serta tingginya komitmen dan dedikasi tenaga pendidik yang dilandasi kesadaran bahwa mendidik merupakan amanah dan bentuk ibadah, sehingga

seluruh faktor tersebut secara bersinergi mendorong terwujudnya kepemimpinan yang efektif demi kemajuan madrasah.

3. Keterbatasan Penelitian

Meskipun penelitian ini telah dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dan mengikuti prosedur ilmiah yang berlaku, peneliti menyadari bahwa terdapat sejumlah keterbatasan yang melekat dalam pelaksanaannya. Keterbatasan-keterbatasan tersebut perlu diungkapkan secara jujur sebagai bentuk pertanggungjawaban akademis, sekaligus menjadi bahan pertimbangan bagi pembaca dalam memaknai temuan penelitian ini.

1. Ruang lingkup fokus penelitian ini hanya mencakup dua aspek dari kepemimpinan kepala madrasah, yaitu kepemimpinan dalam pengembangan sumber daya manusia dan kepemimpinan dalam pembentukan budaya serta iklim madrasah. Sementara itu, dimensi kepemimpinan lainnya yang juga memiliki pengaruh signifikan terhadap mutu pendidikan, seperti kepemimpinan dalam pengembangan kurikulum, pengelolaan sarana dan prasarana, pembinaan kesiswaan, serta pengembangan hubungan madrasah dengan masyarakat, belum dijangkau dalam penelitian ini. Dengan demikian, gambaran utuh tentang kepemimpinan kepala madrasah di MAN Kota Sawahlunto belum sepenuhnya terdeskripsikan melalui penelitian ini.
2. Penelitian ini hanya dilakukan di satu lokasi penelitian, yakni Madrasah Aliyah Negeri Kota Sawahlunto, tanpa melibatkan

madrasah lain sebagai pembanding. Keterbatasan ini menyebabkan temuan penelitian bersifat kontekstual dan kasuistik, sehingga tidak dapat dijadikan dasar generalisasi terhadap madrasah aliyah negeri lainnya, baik di tingkat provinsi Sumatera Barat maupun di tingkat nasional. Setiap madrasah memiliki karakteristik, budaya organisasi, dan konteks sosial yang berbeda-beda, sehingga pola kepemimpinan yang ditemukan di MAN Kota Sawahlunto belum tentu berlaku di tempat lain.

3. Salah satu keterbatasan yang cukup mendasar dalam penelitian ini adalah belum terungkapnya faktor-faktor pendukung keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah di MAN Kota Sawahlunto secara komprehensif. Penelitian ini baru menyentuh aspek deskriptif mengenai bagaimana kepemimpinan itu dijalankan, namun belum menggali secara sistematis variabel-variabel apa saja yang berkontribusi terhadap efektivitas kepemimpinan tersebut, baik yang bersumber dari dalam diri kepala madrasah seperti kompetensi kepribadian, kecerdasan emosional, dan gaya kepemimpinan, maupun dari luar dirinya seperti dukungan pemerintah daerah, budaya lokal, komitmen tenaga pendidik, serta kondisi sosial ekonomi masyarakat sekitar. Celah ini merupakan wilayah kajian yang penting dan layak untuk dieksplorasi lebih lanjut oleh peneliti berikutnya.

4. Sebagai penelitian kualitatif, pengumpulan data dalam penelitian ini sangat bertumpu pada wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Meskipun peneliti telah berupaya melakukan triangulasi sumber dan teknik untuk menjaga keabsahan data, namun unsur subjektivitas informan dalam menyampaikan pandangan dan pengalamannya tidak dapat sepenuhnya dieliminasi. Persepsi informan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kedekatan emosional, jabatan, dan kepentingan pribadi, yang berpotensi memengaruhi objektivitas data yang diperoleh.
5. Penelitian ini dilaksanakan dalam kurun waktu yang relatif terbatas, sehingga pengamatan terhadap dinamika kepemimpinan kepala madrasah hanya dapat dilakukan pada periode tertentu saja. Kepemimpinan merupakan proses yang bersifat dinamis dan terus berkembang seiring perubahan kebijakan, pergantian personel, serta tuntutan zaman. Oleh karena itu, temuan penelitian ini hanya merepresentasikan kondisi kepemimpinan pada rentang waktu penelitian berlangsung dan tidak menutup kemungkinan telah mengalami perubahan setelahnya.

Dengan dipahaminya keterbatasan-keterbatasan tersebut, diharapkan penelitian ini tetap dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan Islam, sekaligus membuka peluang bagi peneliti selanjutnya untuk dilakukannya kajian yang lebih luas, mendalam, dan komprehensif

mengenai kepemimpinan kepala madrasah di berbagai konteks dan setting yang berbeda.

B. Pembahasan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan, berikut ini disajikan pembahasan yang mengintegrasikan temuan lapangan dengan teori dan konsep yang relevan terkait kepemimpinan kepala madrasah di MAN Kota Sawahlunto.

1. Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Kepemimpinan pendidikan merupakan dasar penting dalam menelaah peran kepala madrasah dalam mengembangkan sumber daya manusia. Kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan, membina, dan memberdayakan seluruh tenaga pendidik dan kependidikan agar mampu menjalankan tugas secara profesional demi tercapainya tujuan pendidikan (Mulyasa, E. 2013)

Kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan seorang pemimpin lembaga pendidikan untuk memengaruhi, menggerakkan, membimbing, dan mengarahkan seluruh warga sekolah atau madrasah agar tujuan pendidikan tercapai secara efektif dan efisien. Dalam konteks madrasah, kepala madrasah tidak hanya bertugas sebagai administrator, tetapi juga sebagai edukator, manajer, supervisor, leader, inovator, dan motivator. Menurut Mulyasa, kepala sekolah atau kepala madrasah memiliki

peran strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan. Kepala madrasah harus mampu menciptakan iklim kerja yang mendukung, membina guru, serta mengembangkan potensi sumber daya manusia yang ada di lembaga (Siagian, Sondang P, 2015)

Teori ini relevan dengan temuan penelitian saya karena kepala madrasah di MAN Kota Sawahlunto tampak menjalankan fungsi kepemimpinan pendidikan melalui:

- a. pengelolaan kualifikasi guru,
- b. pembinaan kompetensi,
- c. supervisi pembelajaran,
- d. serta pemberian penghargaan kepada guru dan staf.

Teori kepemimpinan transformasional menjelaskan bahwa seorang pemimpin mampu membawa perubahan positif melalui visi, inspirasi, motivasi, perhatian individual, dan stimulasi intelektual kepada bawahannya. Pemimpin transformasional tidak hanya memerintah, tetapi juga mendorong tumbuhnya komitmen, kreativitas, dan pengembangan diri.

Menurut (Bass, Bernard M., dan Bruce J. Avolio 2018), kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi utama:

- a. Idealized influence pemimpin menjadi teladan,
- b. Inspirational motivation pemimpin memberikan motivasi dan inspirasi,

- c. Intellectual stimulation pemimpin mendorong inovasi dan pemikiran baru,
- d. Individualized consideration pemimpin memberi perhatian pada kebutuhan individu.

Berdasarkan teori kepemimpinan transformasional, kepala madrasah di MAN Kota Sawahlunto menunjukkan karakteristik pemimpin yang mendorong perubahan dan pengembangan profesional guru. Hal ini terlihat dari upaya kepala madrasah dalam membangun suasana supervisi yang humanis, memberikan motivasi, dan memfasilitasi pengembangan kompetensi guru secara berkelanjutan.

Manajemen sumber daya manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut (Hasibuan, 2019), MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan serta peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan organisasi. Dalam lembaga pendidikan, manajemen SDM menekankan pentingnya penempatan tenaga sesuai kompetensi, pembagian tugas yang jelas, pembinaan berkelanjutan, dan evaluasi kinerja.

Teori ini relevan dengan hasil penelitian saya pada aspek:

- a. linearitas guru dengan ijazah,
- b. rekrutmen guru minimal S1 sesuai bidang,

- c. pembagian tugas tenaga kependidikan,
- d. proporsionalitas beban kerja,
- e. dan upaya pengembangan kompetensi guru serta staf.

Manajemen sumber daya manusia pendidikan menjadi landasan penting dalam penelitian ini karena kepala madrasah berperan langsung dalam mengelola tenaga pendidik dan kependidikan melalui proses rekrutmen, pembagian tugas, pembinaan, evaluasi, dan pengembangan kompetensi agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara optimal.

Pengembangan profesional guru adalah proses berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kinerja guru agar mampu melaksanakan tugas secara efektif. Pengembangan ini dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan, workshop, seminar, MGMP, supervisi, penelitian tindakan kelas, dan studi lanjut.

Menurut Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, guru harus memiliki empat kompetensi, yaitu:

- a. kompetensi pedagogik,
- b. kompetensi profesional,
- c. kompetensi kepribadian,
- d. kompetensi sosial.

Pengembangan profesional guru di MAN Kota Sawahlunto menunjukkan adanya komitmen kelembagaan dalam meningkatkan mutu tenaga pendidik. Kepala madrasah tidak hanya berfokus pada pemenuhan

kualifikasi akademik, tetapi juga pada penguatan kompetensi guru melalui berbagai program pengembangan yang berkesinambungan.

2. Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Pembentukan Budaya Dan Iklim Di MAN Kota Sawahlunto

Budaya sekolah merupakan seperangkat nilai, norma, kebiasaan, tradisi, dan keyakinan yang dianut serta dijalankan oleh seluruh warga sekolah dalam kehidupan sehari-hari. Budaya sekolah yang baik akan membentuk perilaku warga sekolah yang disiplin, bertanggung jawab, dan berkarakte (Basri, H. 2022).

Iklim kerja madrasah merupakan suasana atau kondisi lingkungan kerja yang dirasakan oleh seluruh warga sekolah, baik guru maupun tenaga kependidikan, yang dapat memengaruhi motivasi, kinerja, dan hubungan kerja. Iklim kerja yang baik ditandai dengan, Hubungan kerja harmonis, Komunikasi terbuka, Kerja sama yang baik, Adanya penghargaan terhadap prestasi dan Rasa nyaman dalam bekerja. Kesesuaian dengan Temuan Hubungan kekeluargaan antarwarga madrasah, Komunikasi terbuka antara pimpinan dan guru dan Pemberian reward kepada guru dan siswa berprestasi (Sherly, & Efendi, 2023).

Kepemimpinan dalam Membangun Mutu dan Budaya Kerja merupakan tokoh sentral (key person) yang berperan dalam menciptakan budaya produktif melalui visi, misi, keteladanan, pembinaan, dan pengawasan yang berkelanjutan. Keberhasilan pembentukan budaya kerja sangat dipengaruhi oleh konsistensi pemimpin dalam mengarahkan seluruh warga sekolah. Kesesuaian dengan Temuan, Kepala madrasah melakukan

pembinaan rutin, Penerapan sistem absensi, Pemberian penghargaan kepada guru dan siswa berprestasi dan Penguatan budaya kerja melalui evaluasi berkala (Abdul Muin. 2020)

3. Faktor-Faktor Yang Mendukung Keberhasilan Kepemimpinan Di MAN Kota Sawahlunto

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang dilakukan peneliti, ditemukan bahwa keberhasilan kepemimpinan Kepala MAN Kota Sawahlunto didukung oleh beberapa faktor yang saling berkaitan dan membentuk sinergi organisasi yang kuat. Faktor-faktor tersebut meliputi pembagian tugas yang adil dan transparan, pengambilan keputusan melalui musyawarah mufakat, budaya saling menghargai yang berlandaskan nilai-nilai Islam, koordinasi antarunit yang harmonis, keterbukaan kepala madrasah dalam menerima aspirasi, serta tingginya motivasi, komitmen, dan dedikasi tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa mekanisme pembagian tugas di MAN Kota Sawahlunto dilakukan berdasarkan tugas pokok dan fungsi (tupoksi), kompetensi, serta bidang keahlian masing-masing guru dan tenaga kependidikan. Pembagian tugas juga dilakukan secara transparan melalui rapat yang melibatkan seluruh warga madrasah. Kondisi ini menunjukkan adanya penerapan prinsip pengorganisasian yang baik. Temuan tersebut sejalan dengan pendapat Sagala (2013) yang menyatakan bahwa pengorganisasian merupakan proses pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab sesuai kemampuan dan kompetensi individu untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif. Pembagian tugas yang

adil dan merata mampu menciptakan rasa keadilan, meningkatkan motivasi kerja, serta mendorong setiap individu untuk melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab.

Selain itu, keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah juga terlihat dari penerapan prinsip kepemimpinan partisipatif dalam proses pengambilan kebijakan strategis. Kepala madrasah tidak mengambil keputusan secara sepihak, melainkan melibatkan wakil kepala madrasah, guru, tenaga kependidikan, dan komite madrasah melalui forum musyawarah. Temuan ini sesuai dengan pendapat Mulyasa (2022) yang menyatakan bahwa kepala sekolah atau kepala madrasah yang efektif adalah pemimpin yang mampu melibatkan seluruh warga sekolah dalam proses pengambilan keputusan. Keterlibatan tersebut dapat menumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*), meningkatkan komitmen, serta mendorong tanggung jawab bersama dalam mewujudkan tujuan organisasi. Dengan demikian, kebijakan yang dihasilkan lebih mudah diterima dan didukung oleh seluruh warga madrasah.

Faktor lain yang turut mendukung keberhasilan kepemimpinan adalah budaya saling menghargai dan toleransi yang berkembang di lingkungan madrasah. Budaya tersebut dibangun melalui penanaman nilai-nilai Islam rahmatan lil alamin, keteladanan kepala madrasah, kegiatan kebersamaan, serta penyelesaian konflik secara musyawarah dan kekeluargaan. Temuan ini sejalan dengan pendapat Mulyadi (2020) yang menjelaskan bahwa budaya sekolah merupakan seperangkat nilai, norma, kebiasaan, dan tradisi yang menjadi pedoman perilaku seluruh warga sekolah. Budaya organisasi yang positif mampu menciptakan

lingkungan kerja yang nyaman, harmonis, dan kondusif sehingga mendukung peningkatan kinerja seluruh warga madrasah.

Selanjutnya, keberhasilan kepemimpinan juga didukung oleh pola koordinasi yang baik antarunit kerja di madrasah. Hubungan yang harmonis antara tata usaha, bidang kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana, dan unit lainnya memungkinkan pelaksanaan program berjalan secara efektif dan tepat waktu. Koordinasi dilakukan melalui rapat rutin maupun komunikasi informal yang bersifat terbuka dan kekeluargaan. Temuan ini relevan dengan teori komunikasi organisasi yang dikemukakan oleh Onong Uchjana Effendy (2017), bahwa komunikasi organisasi merupakan proses penyampaian informasi yang memungkinkan koordinasi, kerja sama, dan pengambilan keputusan berjalan secara efektif. Komunikasi yang baik mampu meminimalkan kesalahpahaman, mempercepat penyelesaian masalah, dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan program madrasah.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepala madrasah memiliki karakter kepemimpinan yang terbuka dan demokratis. Kepala madrasah memberikan kesempatan kepada guru maupun tenaga kependidikan untuk menyampaikan aspirasi, ide, dan masukan baik melalui forum resmi maupun komunikasi langsung. Sikap tersebut membuat warga madrasah merasa dihargai, diakui keberadaannya, dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik. Keterbukaan dalam komunikasi menjadi salah satu faktor penting dalam membangun hubungan kerja yang sehat dan meningkatkan partisipasi warga madrasah dalam setiap program yang dilaksanakan.

Di samping faktor kepemimpinan, keberhasilan MAN Kota Sawahlunto juga didukung oleh tingginya motivasi, komitmen, dan dedikasi tenaga pendidik serta tenaga kependidikan. Motivasi tersebut tidak hanya berasal dari lingkungan kerja yang harmonis dan dukungan pimpinan, tetapi juga didasari oleh kesadaran bahwa tugas mendidik merupakan amanah dan bentuk ibadah. Kondisi ini menunjukkan adanya motivasi intrinsik yang kuat dalam diri tenaga pendidik. Komitmen tersebut diwujudkan melalui kedisiplinan, peningkatan kompetensi secara berkelanjutan, keterlibatan aktif dalam kegiatan madrasah, serta upaya mengembangkan potensi peserta didik. Tingginya komitmen dan dedikasi warga madrasah menjadi modal penting dalam mendukung keberhasilan kepemimpinan dan pencapaian tujuan organisasi.

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa keberhasilan kepemimpinan di MAN Kota Sawahlunto tidak hanya ditentukan oleh kemampuan kepala madrasah sebagai pemimpin, tetapi juga oleh adanya dukungan dari seluruh warga madrasah yang diwujudkan melalui pembagian tugas yang adil, komunikasi yang efektif, budaya organisasi yang positif, koordinasi yang harmonis, serta komitmen dan dedikasi yang tinggi. Seluruh faktor tersebut saling melengkapi dan membentuk sinergi organisasi yang kuat sehingga visi dan misi MAN Kota Sawahlunto dapat diwujudkan secara efektif dan berkelanjutan.

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai “Kepemimpinan Kepala Madrasah Di MAN Kota Sawahlunto, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan sumber daya manusia di MAN Kota Sawahlunto telah dilaksanakan secara terencana dan berkesinambungan. Kepala madrasah menjalankan perannya sebagai pemimpin yang aktif dalam meningkatkan kompetensi dan profesionalisme tenaga pendidik serta kependidikan melalui berbagai program pembinaan, pelatihan, pendidikan dan pelatihan (diklat), serta pemberian kesempatan kepada tenaga pendidik untuk mengikuti kegiatan pengembangan diri baik di tingkat lokal, regional, maupun nasional. Selain itu, kepala madrasah juga senantiasa memberikan motivasi, bimbingan, dan arahan secara berkelanjutan guna mendorong tenaga pendidik untuk terus meningkatkan kualitas diri dalam mengemban tugas dan tanggung jawabnya. Upaya-upaya tersebut telah memberikan dampak positif terhadap peningkatan kualitas tenaga pendidik dan kependidikan di MAN Kota Sawahlunto secara bertahap dan terukur.
2. Kepemimpinan kepala madrasah dalam pembentukan budaya dan iklim di MAN Kota Sawahlunto telah berjalan dengan baik dan menunjukkan hasil yang positif. Kepala madrasah berperan aktif

dalam membangun dan menanamkan nilai-nilai islami, kedisiplinan, kebersamaan, dan budaya berprestasi di lingkungan madrasah melalui keteladanan, pembiasaan, serta penegakan aturan yang konsisten. Iklim madrasah yang kondusif, harmonis, dan religius berhasil diciptakan melalui pendekatan kepemimpinan yang komunikatif, terbuka, dan partisipatif, sehingga seluruh warga madrasah merasa nyaman, aman, dan termotivasi dalam menjalankan tugas dan kewajibannya masing-masing. Budaya madrasah yang terbentuk tersebut pada gilirannya turut berkontribusi terhadap terciptanya lingkungan belajar yang efektif dan suasana kerja yang produktif di MAN Kota Sawahlunto.

3. Terdapat beberapa faktor yang mendukung keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah di MAN Kota Sawahlunto, baik yang bersumber dari faktor internal maupun eksternal. Dari sisi internal, keberhasilan kepemimpinan didukung oleh kompetensi kepribadian kepala madrasah yang kuat, integritas yang tinggi, kemampuan komunikasi yang baik, serta gaya kepemimpinan yang demokratis dan transformatif sehingga mampu menggerakkan seluruh komponen madrasah secara sinergis. Dari sisi eksternal, keberhasilan kepemimpinan didukung oleh komitmen dan loyalitas tenaga pendidik serta kependidikan, dukungan penuh dari komite madrasah dan orang tua peserta didik, kebijakan pemerintah daerah yang kondusif, serta lingkungan masyarakat sekitar yang turut memberikan kepercayaan

dan dukungan terhadap penyelenggaraan pendidikan di MAN Kota Sawahlunto. Sinergi antara faktor internal dan eksternal tersebut menjadi kekuatan utama yang mendorong terwujudnya kepemimpinan kepala madrasah yang efektif dan berdampak nyata bagi peningkatan mutu pendidikan di MAN Kota Sawahlunto.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, peneliti menyarankan beberapa hal, diantaranya sebagai berikut:

1. Bagi kepala madrasah MAN Kota Sawahlunto, diharapkan untuk terus mempertahankan dan meningkatkan program pengembangan sumber daya manusia yang telah berjalan dengan baik, dengan memperluas cakupan program pelatihan dan pembinaan tenaga pendidik serta kependidikan secara lebih sistematis dan terencana. Selain itu, kepala madrasah juga diharapkan mampu merancang sistem evaluasi kinerja yang lebih komprehensif dan berkesinambungan, serta membuka peluang yang lebih luas bagi tenaga pendidik untuk mengembangkan karier dan kompetensinya, sehingga kualitas sumber daya manusia di MAN Kota Sawahlunto dapat terus meningkat secara berkelanjutan.
2. Bagi seluruh warga madrasah MAN Kota Sawahlunto, baik tenaga pendidik, tenaga kependidikan, maupun peserta didik, diharapkan untuk terus menjaga, memelihara, dan memperkuat budaya dan iklim madrasah yang kondusif, islami, dan berprestasi yang telah

berhasil dibangun oleh kepala madrasah. Internalisasi nilai-nilai budaya madrasah hendaknya tidak hanya berhenti pada tataran pembiasaan semata, melainkan perlu dihayati dan diamalkan secara mendalam dalam kehidupan sehari-hari di lingkungan madrasah maupun di luar madrasah, sehingga budaya dan iklim positif yang telah terbentuk dapat terus lestari dan berkembang dari generasi ke generasi.

3. Bagi pemerintah daerah dan Kementerian Agama, diharapkan untuk terus memberikan dukungan yang optimal terhadap kepemimpinan kepala madrasah di MAN Kota Sawahlunto, baik dalam bentuk kebijakan yang kondusif, penyediaan anggaran yang memadai, maupun fasilitasi program pengembangan kompetensi kepala madrasah secara berkelanjutan. Dukungan tersebut sangat penting mengingat efektivitas kepemimpinan kepala madrasah tidak dapat berdiri sendiri tanpa adanya ekosistem kebijakan dan tata kelola pendidikan yang mendukung dari pihak pemerintah sebagai pemangku kebijakan.
4. Bagi komite madrasah dan orang tua peserta didik, diharapkan untuk terus meningkatkan keterlibatan dan partisipasi aktifnya dalam mendukung program-program madrasah, khususnya yang berkaitan dengan pengembangan SDM dan penguatan budaya madrasah. Sinergi yang kuat antara pihak madrasah, komite, dan orang tua peserta didik merupakan salah satu faktor kunci yang

terbukti berkontribusi terhadap keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah, sehingga keterlibatan semua pihak perlu terus diperkuat dan dijaga dengan baik.

5. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan untuk dapat melakukan kajian yang lebih luas dan mendalam mengenai kepemimpinan kepala madrasah dengan memperluas lokasi penelitian, memperpanjang rentang waktu pengamatan, serta menggunakan pendekatan penelitian yang lebih beragam, baik kualitatif, kuantitatif, maupun mixed method. Peneliti selanjutnya juga disarankan untuk mengkaji aspek-aspek kepemimpinan yang belum terjangkau dalam penelitian ini, seperti pengukuran kontribusi faktor-faktor pendukung keberhasilan kepemimpinan secara terukur, dinamika perubahan budaya madrasah secara longitudinal, serta pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap peningkatan mutu pendidikan secara lebih komprehensif, sehingga khazanah ilmu manajemen pendidikan Islam dapat terus berkembang dan disempurnakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abrar, M. (2024). *Teknik Pengumpulan Data*. Jambi UNJA PUBLISHER.
- Aristiyanto, R. (2023). Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan Madrasah di Indonesia Pada Era Modern. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Pendidikan (JIMPIAN)*, 3(2)
- Arsita, D., & Syukri, M. (2024). *Peran Kepala Madrasah Sebagai Pemimpin Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Swasta Al Wasliyah 18 Tembung*. 2(2)
- Auzi, A. (2018). Kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan lembaga pendidikan Islam. Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam.
- Barokah, S. J., & Fatmawati, H. W. (2025). *Studi Literatur terhadap Paradigma Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*. 5(3).
- Bass, B. M., & Riggio, R. (2016). *Transformational leadership* (Second edition). Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Bush, T., Bell, L., & Middlewood, D. (Eds.). (2019). *Principles of Educational Leadership & Management* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Danial, Damopolii, M., & Syamsudduha, S. (2019). Hubungan antara iklim dan budaya madrasah dengan motivasi kerja guru pada Madrasah Tsanawiyah di Kecamatan Sinjai Barat Kabupaten Sinjai. *Jurnal Manajemen Pendidikan*.
- Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). *Effective Teacher Professional Development*. Palo Alto, CA: Learning Policy Institute.
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (2016). *Shaping school culture* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2017). trait and behavioral theories of leadership: an integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1)
- Djafri, N. (2017). *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah: Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian Keunggulan Bersaing dan Kecerdasan EmosI*. Deepublish.
- Fadhli, M. (2016). *Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif dalam Menciptakan Sekolah Efektif* (Bag. 1). *Jurnal Tarbiyah*, 23.

- Fiantika, & Rita, F. (2022). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT. Global Eksekutif Teknologi.
- Hamdani Bakran, & Adz-Dzakiey. (2017). *Rophetic Psychology Menghidupkan Potensi dan Keperibadian Kenabian dalam Diri*. eranda Publishin.
- Hardani, H., Auliya, N. H., Andruani, H., Asri Fardani, R., Ustiawaty, J., Fatma Utama, E., Jualiana Sukmana, D., & Rahmatul Istiqomah, R. (2020). *metode penelitian kualitatif & kuantitatif*. cv. pustaka ilmu.
- Haris, A. (2023). *Kebijakan Kepemimpinan Pendidikan Islam di Sejarah Pendidikan Islam*.
- Hidayah, N. (2016). *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*.
- Hidayanti, N. (2022). *Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 01 Rakit Banjarnegara*.
- Huda, M. (2022). Analisis Faktor Kinerja Guru Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah. *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(01)
- Hutahaean, W. S. (2021). *Teori Kepemimpinan* (Cetakan Pertama). Ahlimedia Press.
- Ibnu Sholeh, Muh., Tanzeh, A., Fuadi, I., & Kojin. (2023). Kepemimpinan Profetik (Study Proses Peningkatan Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia). *JMPI: Jurnal Manajemen, Pendidikan dan Pemikiran Islam*, 1(1)
- Imelda, M., Lathifah, Z. K., Haris, R., & Kurniawan, I. (2024). analisis peran kepemimpinan kepala madrasah dalam upaya meningkatkan mutu madrasah. *al - kaff: jurnal sosial humaniora*, 2(1)
- Inom Nasution, Budi Budi, & Anggi Gusrina Simatupang. (2024). Pengembangan Profesional Kepala Sekolah di Madrasah MAS Bustaanul Uluum: Tantangan dan Peluang. *Jurnal Bintang Pendidikan Indonesia*, 2(4)
- Jamaluddin, J., Salam, R., Yunus, H., & Akib, H. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Ad'ministrare*, 4(1)

- Kadir, M., Ningsih, D. A., Hasmiati, & Qadrianti, L. (2021). karakteristik kepemimpinan madrasah ibtidiyah. *Jurnal Pendidikan Dasar dan Keguruan*, 6(1)
- Kartono, K. (2016). *Pemimpin dan kepemimpinan: Apakah pemimpin abnormal itu?* (Cet. ke-9, ed. baru (ed. ke-2)). Rajagrafindo Persada (Rajawali Pers).
- Komalasari, M. A., Warisno, A., & Hidayah, N. (2021). *fungsi manajerial kepala madrasah dalam menciptakan madrasah efektif di madrasah tsanawiyah hidayatul mubtadiin kecamatan jati agung kabupaten lampung selatan*. 7(02).
- Kurnianingsih, E. (2017). *Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru*. 1(1).
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2021). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*
- Murdiyanto, E. (2020). *metode penelitian kualitatif*. Lembaga Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat UPN "Veteran" Yogyakarta Pres.
- Nikaa. (2022). *Peningkatan Literasi Digital Melalui Penguatan Efikasi Kepemimpinan Diri Visioner* (Bag. 088–093.). *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(2).
- Nisa, K. (2017). Konsep Filsafat Pendidikan Islam Dan Implikasinya Terhadap Pengembangan Kurikulum Pendidikan Islam. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(3)
- Novikova, I. (2016). Trait, Trait Theory. Dalam K. D. Keith (Ed.), *The Encyclopedia of Cross-Cultural Psychology*.
- Nurmiyanti, L., & Candra, B. Y. (2019). kepemimpinan transformasional dalam peningkatan mutu pendidikan anak usia dini. *al-tanzim : jurnal manajemen pendidikan islam*, 3(2)
- Perdirjen GTK No. 7327 Tahun 2023 (2023).
- Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah (2007).
- Purohit, R. (2020). Review on study of Behavioral Approach to Leadership. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, 11(1).

- Purwanti, S. (2016). peranan kepala madrasah terhadap kinerja guru. *Al-Idarah : Jurnal Kependidikan Islam*, 6(1).
- Purwanto, A., Asbari, M., Prameswari, M., & Ramdan, M. (2020). Gaya kepemimpinan di madrasah aliyah: authentic, tansformational, authoritarian atau transactional *Nidhomul Haq : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1).
- Qurnain, N., & Madura, U. (2022). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Baitul Mal Wal Tanwil Nuansa Ummah (Bmt Nu) Cabang Galis Kabupaten Pamekasan*.
- Rahman, A., Wirastika Sari, N. M., & Abidin, Z. (2022). *Meteode Penelitian Ilmu Sosoal*. Widina Bhakti Persada Bandung.
- Riswadi, R., Supriyatno, T., & Ali, N. (2021). Inovasi Kelembagaan Madrasah Berbasis Karakteristik Madrasah Model. *Southeast Asian Journal of Islamic Education*, 4(1)
- Rita Fiantika, F., Wasil, M., & Sri J, J. (2022). *metodologi penelitian kualitatif*. pt. global eksekutif teknologi.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Sholeh, A. (2024). Peran Kepala Madrasah dalam Mengelola Institusi Pendidikan Islam. *SETYAKI : Jurnal Studi Keagamaan Islam*, 2(4)
- Subaidi, S. (2020). Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan Dan Kinerja Guru di MAN 1 Pati. *Tadbir : Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, 4(2)
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suhada, M. M. (2019). *Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Bag. 2). 4.
- Sundari, Rozi, Syaikhudin, A., Ahmad Fathur, Ahmad Yani. (2022). *Kepemimpinan*. Academia Publication.
- Suryapermana, N., Nihayah, I., & Nadhiroh, Y. F. (2022). *Peranan Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan(Studi di MadrasahAliyah Mathla'ul Anwar dan Syekh Manshur Pandeglang)*.

LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kisi-Kisi Instrumen Penelitian

Judul Skripsi : Kepemimpinan Kepala Madrasah
Di MAN Kota Sawahlunto

Nama/Nim : Putri Amanda / 2214030009

Prodi/Fakultas : Manajemen Pendidikan Islam / Tarbiyah dan Keguruan

No	Aspek	Indikator	Sub Indikator	Teknik Pengumpulan Data		
				W	O	D
1.	Kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan sumber daya manusia.	Analisis kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan	a. Pemetaan kebutuhan guru sesuai rombel dan kurikulum	✓		
			b. Identifikasi kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan	✓		
			c. Analisis beban kerja tenaga kependidikan	✓		
		Penyusunan rencana pengembangan SDM	a. Program kerja tahunan pengembangan kompetensi guru	✓		
			b. Alokasi anggaran BOS/BOPDA untuk diklat dan pelatihan	✓		
		Rekrutmen dan seleksi	Pengumuman kebutuhan tenaga terbuka dan berbasis EMIS/SIMPATIKA	✓		

No	Aspek	Indikator	Sub Indikator	Teknik Pengumpulan Data		
				W	O	D
		Pelatihan dan pendidikan berkelanjutan	a. Pengiriman guru ke diklat, MGMP, KKG, Dan workshop balai diklat	✓		✓
			b. Pelatihan literasi digital dan pemanfaatan ai dalam pembelajaran	✓		
		Penilaian kinerja dan supervisi	a. Pelaksanaan kunjungan kelas dan observasi pembelajaran terstruktur	✓		✓
			b. Pemberian umpan balik dan tindak lanjut hasil supervisi	✓		
		Motivasi, kesejahteraan dan budaya madrasah	a. Pemberian reward non-finansial	✓		✓
			b. Penciptaan iklim kerja madrasah	✓		
			c. Pemberdayaan peran guru dalam pengambilan keputusan madrasah	✓		
2.	Pembentukan budaya dan iklim	Tingkat penerapan nilai dan	a. Pemahaman visi, misi dan nilai bersama	✓		

No	Aspek	Indikator	Sub Indikator	Teknik Pengumpulan Data		
				W	O	D
		kebiasaan kerja positif dalam organisasi.	b. Kedisiplinan dan tanggung jawab anggota dalam melaksanakan	✓		
			c. Peran pimpinan dalam memberikan keteladanan melalui sikap dan perilaku kerja	✓		
			d. Konsistensi penerapan nilai-nilai budaya kerja dalam aktivitas organisasi	✓		
		Iklim kerja yang kondusif	a. Hubungan kerja yang harmonis antara kepala madrasah, guru, dan tenaga kependidikan	✓		
			b. Kondisi lingkungan kerja madrasah yang aman, tertib, dan mendukung pelaksanaan tugas	✓		
			c. Pengelolaan konflik secara kondusif dalam lingkungan madrasah	✓		

No	Aspek	Indikator	Sub Indikator	Teknik Pengumpulan Data		
				W	O	D
			d. Kenyamanan kepala madrasah, guru, dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas	✓		
3.	Faktor pendukung keberhasilan kepemimpinan	Kemampuan kepala madrasah dalam pengambilan keputusan	a. Kemampuan kepala madrasah dalam perencanaan dan pengambilan keputusan	✓		
			b. Kemampuan komunikasi dan koordinasi kepala Madrasah	✓		
			c. Kemampuan kepala madrasah dalam memotivasi guru dan tenaga Kependidikan	✓		
			d. Kemampuan kepala madrasah dalam pemecahan masalah organisasi	✓		
		Dukungan internal organisasi	a. Dukungan dari guru dan tenaga kependidikan	✓		
			b. Kerja sama tim dalam pelaksanaan program	✓		
			c. Keterlibatan aktif warga madrasah dalam kegiatan dan pengembangan	✓		

No	Aspek	Indikator	Sub Indikator	Teknik Pengumpulan Data		
				W	O	D
			d. Hubungan kerja yang harmonis	✓		

Lampiran 2 : Pedoman Wawancara

PEDOMAN WAWANCARA

Identitas Informan

Nama Responden : Dafril, S.Pd. I
 Jenis Kelamin : Laki-laki
 Usia : 49 Tahun
 Pendidikan Terakhir : S2 Pendidikan
 Jabatan : Kepala Madrasah

Daftar Pertanyaan

1. Apakah saat ini ada guru yang mengajar di luar bidang studi atau tidak linier dengan ijazahnya? Apa yang melatarbelakangi hal tersebut dan bagaimana menyikapinya?
2. Kualifikasi akademik dan kompetensi apa yang diutamakan ketika menerima atau merekrut guru baru di madrasah ini?
3. Apakah beban kerja tenaga kependidikan saat ini sudah proporsional? Adakah posisi atau bidang yang terasa kelebihan beban dibanding yang lain?
4. Bagaimana proses penyusunan program kerja tahunan pengembangan kompetensi guru di madrasah ini siapa saja yang dilibatkan dan tahapan apa yang dilalui?
5. Bagaimana menentukan guru yang akan dikirim ke kegiatan diklat, MGMP, KKG, atau workshop apakah ada mekanisme seleksi atau giliran yang ditetapkan?
6. Apakah anggaran yang tersedia dari BOS atau BOPDA selama ini sudah mencukupi untuk membiayai seluruh program pengembangan kompetensi yang direncanakan?
7. Bagaimana melaksanakan kunjungan kelas dan observasi pembelajaran seberapa sering dilakukan, apakah terjadwal atau mendadak, dan apa yang menjadi fokus pengamatannya?
8. Bagaimana menyampaikan umpan balik kepada guru setelah melakukan observasi kelas apakah langsung setelah kunjungan, melalui pertemuan khusus, atau secara tertulis?

9. Bentuk penghargaan atau apresiasi apa yang biasa diberikan kepada guru atau staf yang menunjukkan kinerja luar biasa atau dedikasi tinggi?
10. Apakah visi dan misi madrasah sudah tercermin dalam cara guru mengajar, cara staf melayani, dan cara warga madrasah berinteraksi sehari-hari?
11. Sebagai pimpinan, nilai atau kebiasaan kerja apa yang paling dijaga dan diupayakan untuk ditampilkan secara konsisten agar menjadi teladan bagi guru dan staf?
12. Apakah nilai-nilai budaya kerja yang ditetapkan madrasah sudah diterapkan secara konsisten dalam aktivitas sehari-hari, ataukah masih bersifat situasional?
13. Bagaimana menggambarkan iklim kerja yang ingin dibangun di madrasah ini, dan apa langkah nyata yang sudah dilakukan untuk mewujudkannya?
14. Bagaimana mekanisme pembagian tugas dalam pelaksanaan program madrasah apakah sudah berjalan adil dan merata?
15. Bagaimana kepala madrasah melibatkan warga dalam musyawarah penentuan kebijakan-kebijakan strategis yang penting?
16. Bagaimana kepala madrasah mengapresiasi keberhasilan yang dicapai secara bersama-sama oleh seluruh tim?
17. Bagaimana wujud nyata budaya saling menghargai dan toleransi yang tumbuh di lingkungan madrasah apa yang sudah dilakukan untuk membangun dan mempertahankannya?

PEDOMAN WAWANCARA

Identitas Informan

Nama : Yurmaini, S.P
 Jenis Kelamin : Perempuan
 Usia : 52 Tahun
 Pendidikan Terakhir : S1 Pertanian
 Jabatan : Kaur Tata Usaha

Daftar Pertanyaan

1. Tenaga kependidikan apa saja yang saat ini ada di madrasah ini dan bagaimana pembagian tugas serta tanggung jawab masing-masing secara formal?
2. Apakah beban kerja tenaga kependidikan saat ini sudah proporsional? Adakah posisi atau bidang yang terasa kelebihan beban dibanding yang lain?
3. Apakah ada layanan administrasi yang belum tertangani secara optimal karena keterbatasan jumlah tenaga kependidikan?
4. Bagaimana pola koordinasi yang berjalan antara tata usaha dengan unit atau bidang lain di madrasah dalam pelaksanaan program?
5. Bagaimana kondisi kehadiran dan kedisiplinan tenaga kependidikan dalam menjalankan tugas sehari-hari?
6. Apakah program-program madrasah yang melibatkan tata usaha selama ini dapat diselesaikan tepat waktu? Apa faktor pendukung utamanya?
7. Bagaimana bentuk dukungan tata usaha terhadap kebijakan-kebijakan yang ditetapkan oleh kepala madrasah?
8. Pernahkah mengalami situasi di mana ada kebijakan kepala madrasah yang sulit dilaksanakan di tingkat administrasi? Bagaimana cara mengatasinya?
9. Bagaimana suasana hubungan interpersonal antara sesama tenaga kependidikan dan guru di madrasah ini?

10. Apakah Bapak/Ibu merasa aspirasi dan masukan dari tenaga kependidikan benar-benar didengar dan dihargai oleh kepala madrasah

PEDOMAN WAWANCARA

Identitas Informan

Nama Responden : Oky Loly Wenny, M.Pd. I

Jenis Kelamin : Perempuan

Usia : 49 Tahun

Pendidikan Terakhir : S2 Pendidikan

Daftar Pertanyaan

1. Bagaimana peran aktif guru dalam proses penyusunan dan pengembangan kurikulum di madrasah ini siapa saja yang dilibatkan dan tahapan apa yang dilalui?
2. Apakah saat ini ada guru yang mengajar di luar bidang studi atau tidak linier dengan ijazahnya? Bagaimana dampaknya terhadap kualitas pembelajaran?
3. Sejauh mana literasi digital guru di madrasah ini sudah berkembang dan program apa yang sudah dijalankan untuk meningkatkannya secara berkelanjutan?
4. Bagaimana menentukan guru yang akan dikirim ke kegiatan diklat, MGMP, KKG, atau workshop apakah ada mekanisme seleksi atau giliran yang ditetapkan?
5. Apakah seluruh guru mendapatkan kesempatan yang sama untuk mengikuti program pengembangan kompetensi atau ada prioritas tertentu yang diterapkan?
6. Apakah ada forum diskusi atau MGMP internal yang berjalan secara rutin di madrasah? Bagaimana pelaksanaannya selama ini?
7. Bagaimana pelaksanaan kunjungan kelas dan observasi pembelajaran dilakukan seberapa sering, apakah terjadwal atau mendadak, dan apa yang menjadi fokus pengamatannya?
8. Bagaimana respons guru ketika kelas mereka dikunjungi dan diobservasi apakah sudah terbangun suasana yang nyaman dan terbuka?

9. Bagaimana umpan balik disampaikan kepada guru setelah dilakukan observasi kelas apakah langsung setelah kunjungan, melalui pertemuan khusus, atau secara tertulis?
10. Bagaimana bentuk dukungan bidang kurikulum terhadap kebijakan-kebijakan yang ditetapkan oleh kepala madrasah?
11. Bagaimana pola koordinasi yang berjalan antara bidang kurikulum dengan bidang lain di madrasah dalam pelaksanaan program?
12. Apakah program-program madrasah yang berkaitan dengan kurikulum selama ini dapat diselesaikan tepat waktu? Apa faktor pendukung utamanya?
13. Apakah visi dan misi madrasah sudah tercermin dalam cara guru mengajar dan berinteraksi sehari-hari di lingkungan madrasah?
14. Bagaimana kondisi kedisiplinan dan rasa tanggung jawab guru dalam menyelesaikan tugasnya misalnya kelengkapan administrasi pembelajaran dan ketepatan waktu mengajar?
15. Apakah merasa aspirasi dan masukan dari bidang kurikulum benar-benar didengar dan dihargai oleh kepala madrasah?

PEDOMAN WAWANCARA

Identitas Informan

Nama Responden : Musri Yeni, S.Pd
 Jenis Kelamin : Perempuan
 Usia : 49 Tahun
 Informan : Tenaga Pendidik

Daftar Pertanyaan

1. Bagaimana bentuk dukungan Bapak/Ibu terhadap kebijakan-kebijakan yang ditetapkan oleh kepala madrasah selama ini?
2. Apakah kepala madrasah memberi ruang bagi Bapak/Ibu untuk menyampaikan usulan dan masukan dalam perencanaan program madrasah?
3. Apa yang menjadi motivasi Bapak/Ibu untuk terus melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab di madrasah ini?
4. Bagaimana bentuk komitmen dan dedikasi Bapak/Ibu terhadap kemajuan dan perkembangan madrasah ini?
5. Apakah Bapak/Ibu mendapatkan kesempatan yang sama untuk mengikuti program pengembangan kompetensi seperti diklat, MGMP, KKG, atau workshop?
6. Apakah madrasah memfasilitasi Bapak/Ibu untuk terus meningkatkan kualifikasi dan kompetensi secara profesional? Bagaimana bentuk fasilitasnya?
7. Bagaimana perasaan Bapak/Ibu ketika kelas sedang dikunjungi dan diobservasi oleh kepala madrasah?
8. Apakah umpan balik yang diberikan setelah observasi kelas benar-benar membantu Bapak/Ibu dalam meningkatkan kualitas pembelajaran?

9. Apakah Bapak/Ibu merasa diapresiasi atas kinerja dan dedikasi yang telah diberikan kepada madrasah? Dalam bentuk apa apresiasi tersebut diberikan?
10. Apakah budaya saling membantu dan tolong-menolong antar sesama guru dan tenaga kependidikan sudah berjalan baik di madrasah ini?
11. Bagaimana Bapak/Ibu menggambarkan suasana hubungan interpersonal antar sesama guru dan tenaga kependidikan di madrasah ini?
12. Apakah Bapak/Ibu merasa aspirasi dan masukan yang disampaikan benar-benar didengar dan dihargai oleh kepala madrasah?
13. Bagaimana wujud nyata budaya saling menghargai dan toleransi yang Bapak/Ibu rasakan di lingkungan madrasah ini?

Lampiran 3 : Pedoman Observasi

Pedoman Observasi

Kepemimpinan Kepala Madrasah Di MAN Kota Sawahlunto

No.	Aspek Yang Di Observasi	Hasil Pengamatan		Keterangan
		Ya	Tidak	
1.	a. Aktivitas pembinaan rutin (rapat, pengarahan, atau diskusi formal/informal).	✓		Kepala Madrasah sudah menjalankan aktivitas pembinaan rutin di madrasah melalui kegiatan rapat, pengarahan, serta diskusi formal maupun informal kepada seluruh pegawai secara berkala dan terstruktur.
	b. Proses pendelegasian tugas dari kepala madrasah kepada wakil atau koordinator.	✓		Kepala Madrasah telah melaksanakan proses pendelegasian tugas kepada wakil kepala madrasah dan koordinator bidang sesuai dengan kompetensi dan tanggung jawab masing-masing secara terstruktur dan tertuang dalam pembagian tugas resmi.
	c. Adanya apresiasi/reward (pujian/penghargaan) terhadap prestasi guru dan staf.	✓		Kepala Madrasah telah memberikan apresiasi dan penghargaan kepada guru maupun staf yang berprestasi, baik berupa pujian langsung, pengakuan dalam forum rapat, maupun pemberian penghargaan formal sebagai bentuk motivasi dan dorongan semangat kerja.
	d. Dukungan fasilitas atau izin bagi guru yang mengikuti	✓		Kepala Madrasah telah memberikan dukungan penuh berupa pemberian izin dan

	pelatihan/workshop.			fasilitas yang diperlukan bagi guru yang mengikuti pelatihan maupun workshop, guna meningkatkan kompetensi dan profesionalisme tenaga pendidik di lingkungan madrasah.
2.	a. Pola interaksi dan komunikasi antara pimpinan dengan warga madrasah (kaku atau cair).	✓		Kepala Madrasah memiliki pola komunikasi yang cair dan terbuka dengan seluruh warga madrasah sehingga tercipta suasana yang harmonis dan kondusif.
	b. Pelaksanaan tradisi keagamaan atau nilai-nilai lokal di lingkungan sekolah.	✓		Madrasah secara konsisten melaksanakan tradisi keagamaan seperti shalat berjamaah, tadarus Al-Qur'an, dan doa bersama sebagai bagian dari budaya Islami di lingkungan madrasah.
	c. Tingkat kedisiplinan (waktu dan atribut) yang dicontohkan oleh pimpinan.	✓		Kepala Madrasah telah memberikan teladan nyata dalam kedisiplinan waktu dan kelengkapan atribut sehingga menjadi contoh bagi seluruh guru dan staf.
	d. Kebersihan, kerapian, dan kenyamanan lingkungan kerja serta ruang publik	✓		Lingkungan madrasah terpelihara dengan baik, bersih, rapi, dan nyaman sebagai hasil dari pengawasan dan dorongan aktif kepala madrasah kepada seluruh warga madrasah.

3.	a. Ketersediaan sarana prasarana yang mendukung kinerja (laptop, internet, ruang rapat).	✓		Madrasah telah memiliki sarana prasarana yang memadai seperti laptop, jaringan internet yang stabil, dan ruang rapat yang layak guna mendukung kelancaran kinerja seluruh pegawai.
	b. Tingkat kekompakan/solidaritas antar tim kerja (guru dan staf tata usaha).	✓		Guru dan staf tata usaha menunjukkan tingkat kekompakan dan solidaritas yang tinggi dalam bekerja sama, sehingga tercipta suasana kerja yang harmonis dan saling mendukung.
	c. Hubungan harmonis dengan pihak eksternal (Komite, Kemenag, atau Tokoh Masyarakat).	✓		Madrasah menjalin hubungan yang harmonis dan komunikatif dengan pihak eksternal seperti komite madrasah, Kemenag, dan tokoh masyarakat sebagai bentuk sinergi dalam mendukung kemajuan madrasah.
	d. Kelengkapan administrasi dan SOP (Standar Operasional Prosedur) kerja.	✓		Madrasah telah memiliki kelengkapan administrasi dan SOP kerja yang tersusun dengan baik sebagai pedoman pelaksanaan tugas seluruh pegawai secara tertib, teratur, dan akuntabel.

Lampiran 4 : Pedoman Dokumentasi

Pedoman Dokumentasi

Kepemimpinan Kepala Madrasah Di MAN Kota Sawahlunto

NO	Sumber Data	Hasil Dokumentasi		Keterangan
		Ada	Tidak	
1.	Dokumen Akreditasi Madrasah	✓		Dokumen Akreditasi Madrasah MAN Kota Sawahlunto telah memiliki dokumen akreditasi resmi sebagai bukti kelayakan penyelenggaraan pendidikan.
2.	Foto Kegiatan Sekolah	✓		Foto Kegiatan Sekolah Tersedia dokumentasi foto kegiatan madrasah sebagai bukti visual pelaksanaan program yang berjalan.
3.	Data Guru (PNS dan Honorer)	✓		Data Guru (PNS dan Honorer) Madrasah memiliki data lengkap seluruh guru PNS dan honorer beserta kualifikasi dan bidang studi masing-masing.
4.	Data Tenaga Kependidikan	✓		Data Tenaga Kependidikan Tersedia data lengkap tenaga kependidikan sebagai bukti kelengkapan SDM pendukung operasional madrasah.
5.	Adanya pelatihan guru dan tenaga kependidikan	✓		adanya Pelatihan Guru dan Tenaga

				Kependidikan Madrasah telah melaksanakan pelatihan secara berkala guna meningkatkan kompetensi guru dan tenaga kependidikan.
6.	Penilaian kinerja guru/staf	✓		Penilaian Kinerja Guru/Staf Penilaian kinerja guru dan staf dilaksanakan secara rutin sebagai bahan evaluasi dan pembinaan SDM madrasah.
7.	Kegiatan supervisi madrasah	✓		Kegiatan Supervisi Madrasah Kepala madrasah telah melaksanakan supervisi secara berkala sebagai bentuk pengawasan langsung terhadap kinerja guru.
8.	Visi misi Madrasah	✓		Visi Misi Madrasah Madrasah memiliki visi dan misi yang jelas sebagai pedoman penyelenggaraan seluruh program pendidikan.
9.	Program keagamaan dan kebersamaan	✓		Program Keagamaan dan Kebersamaan Madrasah melaksanakan program keagamaan secara konsisten sebagai wujud penguatan nilai-nilai Islami di lingkungan madrasah.

Lampiran 5 : Surat Seminar Proposal Skripsi



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI IMAM BONJOL PADANG
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
 Alamat: Jl. Prof. Mahmud Yunus Lb. Lintah Padang
 Website : //www.uinib.ac.id E-mail:adminftk@uinib.ac.id

Nomor : B. 5906/Un.13/FTK.AK/PP.00.9/06/2025
 Lamp. : 1 (satu) rangkap
 Hal. : **Seminar Proposal Skripsi Prodi MPI**

Padang, 5 Juni 2025

Kepada Yth Bapak/Ibuk.
1. Dr. Hidayati, S. Ag, M. Pd
2. Dr. Sermal, M. Pd
 Tim Penguji Seminar Proposal Prodi MPI

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat, bersama ini kami harapkan kesediaan Bapak/Ibuk untuk dapat melaksanakan seminar proposal skripsi mahasiswa:

Nama : **Putri Amanda**
 NIM : 2214030009
 Prodi : Manajemen Pendidikan Islam
 Judul : Peran Kepemimpinan Kelas Terhadap Motivasi Belajar Siswa di SMAS SDI Silungkang

Yang dilaksanakan pada

Hari/Tanggal : Jum'at/ 20 Juni 2025

Pukul : 08.00 s-d 09.00 WIB

Tempat : Ruang Sidang Prodi MPI (Gedung Dekanat Syari'ah)

Demikian disampaikan, atas perhatian dan kesediaan Bapak/Ibuk kami ucapkan terima kasih.

Ditetapkan di : Padang



Lampiran 6 : Berita Acara Skripsi Proposal



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI IMAM BONJOL PADANG
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
 Alamat: Jl. Prof. Mahmud Yunus Lb. Lintah Padang
 Website : //www.uinib.ac.id E-mail: adminftk@uinib.ac.id

BERITA ACARA
SEMINAR PROPOSAL SKRIPSI

Tim Seminar Proposal Skripsi Prodi MPI Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Imam Bonjol Padang, telah melaksanakan Seminar Proposal Skripsi mahasiswa:

Nama : **Putri Amanda**
 NIM : 2214030009
 Prodi : Manajemen Pendidikan Islam
 Judul : Peran Kepemimpinan Kelas Terhadap Motivasi Belajar Siswa di SMAS SDI Silungkang

Seminar Proposal pada:

Hari/Tanggal : Jum'at / 20 Juni 2025

Jam : 08.00 s-d 09.00 WIB

Tempat : Ruang Sidang Prodi MPI (Gedung Dekanat Syari'ah)

Dengan catatan sebagai berikut:

1. Latar belakang masalah belum jelas dan penyajian belum sistematis!
2. Kajian teori tidak mendukung masalah penelitian!
3. Penelitian yang relevan tidak sesuai!
4. Cari topik yg relevan dg MPI dg latar belakang masalah yg jelas!

Ttd Mhs	No	Anggota Tim Seminar	Jabatan	TandaTangan	Ket.
	1	Dr. Hidayati, S. Ag, M. Pd	Tim Seminar (Ketua)	1.	
	2	Dr. Sermal, M. Pd	Tim Seminar Sekretaris)	2.	



NIP. 197201042000032002

Lampiran 7 : Validitas Instrumen Penelitian

VALIDITAS INSTRUMEN PENELITIAN

Nama Mahasiswa : Putri Amanda
NIM : 2214030009
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Skripsi : Kepemimpinan Kepala Madrasah
Di MAN Kota Sawahlunto

Pembimbing I



Dr. Hidayati, S. Ag, M. Pd
NIP. 197201282000032001

Pembimbing II



Dr. Sermal, M.Pd
NIP. 196909091993031003

Lampiran 8 : SK Pembimbing



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI IMAM BONJOL PADANG FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN

Alamat: Jl. Prof. Mahmud Yunus Lb. Lintah Padang
Website : //www.uinib.ac.id E-mail: admintarbiyah@uinib.ac.id

KEPUTUSAN DEKAN FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN UIN IMAM BONJOL PADANG

Nomor : B.3561/Un.13/FTK.AK/PP.00.9/04/2026

Tentang:

PENGANGKATAN DOSEN PEMBIMBING SKRIPSI MAHASISWA DEKAN FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN UIN IMAM BONJOL PADANG

- Mengingat
- bahwa untuk kelancaran kegiatan akademik mahasiswa Prodi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Imam Bonjol Padang Tahun 2026 dipandang perlu menetapkan Dosen Pembimbing Skripsi mahasiswa dengan Surat Keputusan Dekan.
 - bahwa Saudara-saudara yang namanya tersebut pada surat keputusan ini, dipandang cakap dan memenuhi syarat untuk diangkat sebagai pembimbing I dan II skripsi mahasiswa Prodi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Imam Bonjol Padang sebagaimana tercantum dalam surat keputusan.
- Menimbang :
- Undang-Undang RI Nomor: 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi;
 - Peraturan Pemerintah RI Nomor: 60 Tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi;
 - Peraturan Pemerintah RI Nomor: 13 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan;
 - Peraturan Pemerintah RI Nomor: 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
 - Keputusan Menteri Agama RI Nomor: 211 Tahun 2011 tentang Pengembangan Standar Nasional Pendidikan Agama Islam;
 - Peraturan Presiden RI Nomor: 35 Tahun 2017 tentang Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang;
 - Peraturan Menteri Agama RI Nomor: 37 Tahun 2019 tentang Perubahan Peraturan Menteri Agama RI No. 19 Tahun 2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja UIN Imam Bonjol Padang;
 - Peraturan Menteri Agama RI Nomor: 28 Tahun 2017 tentang Statuta Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang;
 - Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI No. 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi;
 - Keputusan Menteri Agama RI Nomor: 20 Tahun 2014 tentang Penunjukan Kuasa Pengguna Anggaran di Lingkungan Kementerian Agama;
 - Peraturan Menteri Keuangan RI No. 32 Tahun 2025 tentang Standar Biaya Masukan Tahun Anggaran 2026;
 - Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang No. 025-04.2.424050 tanggal 01 Desember 2025.
- MEMUTUSKAN**
- Menetapkan :
- Kesatu :
- Nama : **Dr. Hidayati, S. Ag., M. Pd**

NIP : 197004052007011061

Pangkat/Gol. : Pembina Utama Muda (IV/c)

Jabatan : Lektor Kepala

Sebagai Pembimbing I
 - Nama : **Dr. Sermal M. Pd**

NIP : 198909212019031003

Pangkat/Gol. : Penata Muda Tingkat I (III/d)

Jabatan : Lektor Kepala

Sebagai Pembimbing II
- Dalam Penulisan Skripsi Mahasiswa:
- Nama / NIM : **Putri Amanda / 2214030009**
- Prodi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
- Judul Skripsi : *Kepemimpinan Kepala Madrasah Di MAN Kota Sawahlunto*
- Kedua : Pembimbing I dan Pembimbing II diberikan honorarium menurut peraturan yang berlaku.
- Ketiga : Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan dengan ketentuan segala sesuatu penetapan akan diubah dan diperbaiki sebagaimana mestinya, apabila dikemudian hari terdapat kekeliruan dalam keputusan ini.

Ditetapkan di : Padang
Pada Tanggal : 20 April 2026
a.n. Dekan
Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kelembagaan,



Muhammad Kosim
NIP.198212212005011001

Tembusan:

- Rektor UIN Imam Bonjol di Padang
- Ketua Prodi Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
- Mahasiswa yang bersangkutan



Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan Balai Besar Sertifikasi Elektronik (BBSrE).

Token : L0ikYEBz

Lampiran 9 : Surat Izin Penelitian dari Kampus



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI IMAM BONJOL PADANG FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN

Alamat: Jl. Prof. Mahmud Yunus Lb. Lintah Padang
Website: <https://ftk.uinib.ac.id> Email: admintarbiyah@uinib.ac.id

Nomor : B. 3747/Un.13/FTK.AK/PP.009/04/2026
Lamp. : 1 (satu) berkas
Hal. : **Mohon Izin Penelitian**

Padang, 28 April 2026

Kepada Yth,
Kepala Kementerian Agama Sumatera Barat

Assalamu'alikum wr. wb

Dengan hormat, dalam rangka pengumpulan data untuk penyusunan skripsi mahasiswa Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang, kami mohon kiranya Bapak berkenan memberi izin melakukan penelitian kepada Saudara:

Nama/NIM : **Putri Amanda / 2214030009**

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Judul Skripsi : Kepemimpinan Kepala Madrasah Di MAN Kota Sawahlunto

Lokasi Penelitian : MAN Kota Sawahlunto

Waktu Penelitian : April 2026 s.d Juni 2026

Demikianlah disampaikan, atas bantuan dan kerjasamanya diaturkan terima kasih.

Wassalam,
an. Dekan

Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kelembagaan,



Dr. Muhammad Kosim MA
NIP.198212212005011001

Tembusan:

1. Rektor UIN Imam Bonjol Padang;
2. Mahasiswa yang bersangkutan.

Lampiran 10 : Surat Izin Penelitian dari Kemenag Kota Sawahlunto



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA KEMENTERIAN AGAMA KOTA SAWAHLUNTO

Jalan Sukarno Hatta Kelurahan Lubang Panjang Kecamatan Barangin Kota Sawahlunto

Telepon (0754) 61212; Faxsimile (0754) 61344;

E-mail : sawahlunto@kemenag.go.id - kotasawahlunto@kemenag.go.id

Nomor : B- 420.a/Kk.03.11-b/PP.00/04/2026
Sifat : Biasa
Lamp. : -
Perihal : Izin Penelitian

29 April 2026

Yth. Dekan Bidang Akademik dan Kelembagaan
Universitas Imam Bonjol Padang
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan

Menindaklanjuti Surat Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Nomor : B.3025/Un.13/FTK.Ak/TL.00.9/04/2026 tanggal 6 April 2026, Perihal : Mohon Izin Penelitian, dengan ini Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Sawahlunto memberi Izin Penelitian kepada :

Nama/NIM : Putri Amanda / 2214030009
Fakultas/Prodi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Judul Skripsi : Kepemimpinan Kepala Madrasah di MAN Kota Sawahlunto
Lokasi Penelitian : MAN Kota Sawahlunto
Waktu Penelitian : April s.d Juni 2026

Demikian disampaikan, atas kerjasamanya diaturkan terima kasih.



Lampiran 11 : Balasan Surat Dari Madrasah



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA SAWAHLUNTO
MADRASAH ALIYAH NEGERI KOTA SAWAHLUNTO
Jalan Khatib Sulaiman Kecamatan Barangin Kota Sawahlunto
Telepon (0754) 62388 : Faxcmile (0754) 62388

SURAT KETERANGAN

Nomor : 393.a /Ma.03.11.1/05/2026

Yang bertanda tangan di bawah ini Kepala Madrasah Aliyah Negeri Kota Sawahlunto, dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Putri Amanda
NIM : 2214030009
Jurusan / Prodi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Mahasiswa tersebut telah melakukan Penelitian di Madrasah Aliyah Negeri kota Sawahlunto mengenai : "Kepemimpinan Kepala di MAN Kota Sawahlunto."

Demikian Surat Keterangan ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Kepala



Dafnil

Lampiran 12 : Dokumentasi Penelitian

Gerbang MAN Kota Sawahlunto



Gedung MAN Kota Sawahlunto



Lorong Kelas MAN Kota Sawahlunto



Taman Trias UKS MAN Kota Sawahlunto



Ruang PTSP MAN Kota Sawahlunto



Ruang Kelas Belajar MAN Kota Sawahlunto



Sertifikat Akreditasi MAN Kota Sawahlunto

13.21.00241



**BADAN AKREDITASI NASIONAL
SEKOLAH/MADRASAH**

SERTIFIKAT AKREDITASI

Berdasarkan Keputusan
Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah
Nomor: 999/BAN-SM/SK/2021, menyatakan bahwa:

Sekolah : MAN KOTA SAWAHLUNTO
NPSN : 10303996
Alamat : JLN.KHATIB SULAIMAN, KOTA SAWAH LUNTO,
SUMATERA BARAT

Terakreditasi A (UNGGUL) dengan Nilai 92

Sertifikat ini berlaku 5 (lima) tahun.



Dokumen ini ditandatangani secara elektronik dengan menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh BSR. Berdasarkan Pasal 11 UU ITE Tahun 2018, tanda tangan elektronik memiliki kekuatan hukum dan akibat hukum yang sah

Ditetapkan di Jakarta
Pada tanggal 18 Oktober 2021

Ditandatangani secara elektronik oleh:
Ketua Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah
Dr. Toni Toharudin, M.Sc.

CS Dipindai dengan CamScanner

Stuktur Organisasi MAN Kota Sawahlunto



Dokumentasi Bimtek Implementasi Kurikulum Berbasis Cinta



Kegiatan Upacara Bendera



Launching Program Pembinaan Karakter siswa BSM dan Forum Annisa



Kegiatan Kepramukaan



Kegiatan Muhadharah



Launching Program 5000 Pantun KBC MAN Kota Sawahlunto



Program Kepala Madrasah



**10 Langkah Preventif
MAN Kota Sawahlunto**
Untuk Memperkuat Jiwa Spiritual dan Membentengi Diri

1. Pembiasaan Pagi Qira'atul Qur'an dan Asmaul Husna Sebagai Penguat Rohani
2. Kampanye Bahaya dan Dosa Bunuh Diri untuk Menumbuhkan Kesadaran Hidup
3. Menghadirkan Pakar Hukum Agama untuk Memperkuat Pemahaman Syariat dan Akidah
4. Memperkuat Bimbingan Konseling dengan Ruang BK yang nyaman dan ramah pemulihan
5. Menghadirkan psikolog sebagai pendamping profesional kesehatan mental siswa.
6. Menetapkan GTK Sebagai Pembimbing Akademik dan Spiritual (1 GTK 15 Siswa Binaan)
7. Mencatat kehadiran dan jumlah shalat siswa pada jam pelajaran pertama.
8. Mengintegrasikan program pembentukan karakter ke dalam KSP secara menyeluruh.
9. Memasang CCTV di seluruh kelas dan halaman untuk kontrol perilaku dan keamanan.
10. Menerapkan budaya SETAPAG: Senyum, Tawa, Pantun Gembira untuk menciptakan suasana madrasah yang cerah dan penuh kehangatan

Dokumentasi Pembukaan Program Kokurikuler Tema Ekoteologi



Hantaran Tugas Kepala MAN Kota Sawahlunto 14 juli 2025



Wawancara dengan Kepala Madrasah MAN Kota Sawahlunto



Wawancara dengan Kaur Tata Usaha MAN Kota Sawahlunto



Wawancara Dengan Wakil Kepala Madrasah Di MAN Kota Sawahlunto



Wawancara dengan Tenaga Pendidik Matapelajaran Kesenian



BIODATA PENULIS



Nama	: Putri Amanda
Nim	: 2214030009
Program Studi	: Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas	: Tarbiyah dan Keguruan
Tempat / Tanggal Lahir	: Silungkang / 11 Juni 2003
Alamat	: Tanah Sirah Dusun Tengah Sawah
No. HP	: 0851-6919-4883
Email	: putriamanda2310@gmail.com

Jenjang Pendidikan

Tingkatan Anak Usia Dini	: Paud Duta Ananda
Tingkatan Taman Kanak-kanak	: TK AL-ISLAH
Tingkatan Dasar	: SDN O4 Silungkang
Tingkatan Menengah	: SMP SDI Silungkang
Tingkatan Atas	: SMAS SDI Silungkang

Orang Tua

Nama Ayah	: Alm Asrianto
Pekerjaan Ayah	: -
Nama Ibu	: Ainul Mardiah
Pekerjaan Ibu	: Ibu Rumah Tangga