

**KEPEMIMPINAN BERBASIS KARAKTER DALAM
MENINGKATKAN MUTU MADRASAH ALIYAH
DI KOTA PALU
(Studi Multisitus Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah
Aliyah Negeri 2)**



DISERTASI

*Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar
Doktor (Dr.) pada Program Studi Pendidikan Agama Islam
Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Palu*

Oleh :

MUHAMMAD KASMAN
NIM. 03.11.02.18.011

**PROGRAM DOKTOR PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) PALU
2021**

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan madrasah tidak terpisah dari kemajuan dunia secara global. Saat ini mengalami guncangan dunia pendidikan dengan bermacam-macam perbaikan berdasarkan dengan kebutuhan masyarakat agar bisa mencapai tujuan yang diharapkan. Bangsa Indonesia mengalami masalah pendidikan yang dihadapi yakni memiliki mutu pendidikan yang rendah terhadap setiap jenjang pendidikan. Salah satu indikator bahwa madrasah dianggap bermutu, apabila bisa mengantarkan siswa atau peserta didik dapat mengembangkan kemampuan intelektual dan membentuk nilai-nilai karakter, meningkatkan kemampuan peserta didik, insan-insan yang unggul, memiliki keimanan dan ketakwaan kepada Allah swt, mempunyai akhlak yang baik, berpengetahuan, inovatif, berkarakter, serta bertanggung jawab.¹

Pendidikan masyarakat yang terus berkembang dan semakin bersaing di tengah kehidupan global. Begitu juga pendidikan yang ada di sekolah/madrasah, mampu bersaing untuk mendapatkan mutu madrasah yang menjadi prioritas lembaga pendidikan madrasah, oleh karena itu, untuk mencapai mutu madrasah

¹Undang-undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003, *Sistem Pendidikan Nasional*, (Bandung: Citra Umbara, 2003), 7.

dibutuhkan kerjasama yang baik, pengelolaan yang sesuai dengan prosedur, melalui dengan fungsi-fungsi manajemen yang diterapkan.²

Indikator keberhasilan kepemimpinan pada sebuah sekolah/madrasah dapat diukur dari mutu pendidikan di sekolah/madrasah yang di pimpinnya. Sebuah lembaga pendidikan yang kreatif dan inovatif akan berubah ke arah yang lebih baik, sehingga dapat memberikan dorongan semangat untuk belajar dan bisa memberdayakan peserta didik. Output pendidikan yang berkaitan dengan mutu madrasah dapat berhasil dengan baik apabila menjalankan kepemimpinan yang berbasis karakter dan terarah dalam setiap pengambilan kebijakan.

Keberadaan madrasah merupakan langkah awal untuk meraih pendidikan yang berkarakter terhadap peserta didik, ini membuktikan bahwa lembaga pendidikan madrasah memiliki kualitas mutu yang unggul. Madrasah sebagai lembaga pendidikan yang berkelas dan memiliki ciri khas yang dapat memunculkan manusia-manusia yang bermutu melalui layanan yang bermutu.³ Untuk menuju ke arah tujuan yang hendak dicapai dalam sebuah organisasi maka dibutuhkan kepemimpinan sebagai proses langkah pekerjaan yang mencerminkan tuntunan dan arahan sekelompok orang untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.⁴

Kesesuaian konsep dalam rangka memahami sebuah organisasi sebagai suatu sistem yang dilaksanakan untuk mengetahui perubahan yang lebih baik, dan

²Edward Sallis, *Total Quality Management In Educatian*, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2006), 5.

³Minnah El Widdah, Asep Suryana, Kholid Musyaddad, *Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Pengembangan Mutu Madrasah*, (Bandung: Penerbit Alfabeta, 2012), 1.

⁴Badrudin, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Bandung: Penerbit Alfabeta, 2017), 4-5.

memiliki kapasitas untuk bekerja sama melalui kelompoknya mengerti dan dapat memahami setiap anggota individu.⁵

Organisasi atau lembaga pada era global harus berorientasi pada fakta, atau lazim juga disebut kepemimpinan berbasis karakter. Artinya kegiatan yang dilakukan memprioritaskan pada standar nilai yang dihasilkan. Oleh karena itu dalam sebuah organisasi sangat membutuhkan manajemen sebagai sarana untuk mengelola organisasi yang profesional, sehingga dengan pengelolaan yang baik terhadap organisasi dapat berjalan lancar.⁶

Kondisi mutu madrasah yang diharapkan oleh pengambil kebijakan dapat memberikan andil yang besar terhadap sekolah-sekolah lainnya melalui dengan berbagai perbaikan sebagai upaya untuk mencapai mutu madrasah serta tenaga yang berkompeten. Mutu madrasah dikaitkan dengan kepemimpinan yang berbasis karakter, oleh karena itu tenaga kependidikan dan pendidik harus berbenah diri untuk menjadi tenaga yang profesional, memiliki kompetensi yang unggul demi peningkatan mutu madrasah.

Mutu madrasah sangat diharapkan pada lembaga pendidikan madrasah. Untuk dapat bersaing dengan sekolah-sekolah yang ada maka dibutuhkan mutu madrasah yang kompeten, memiliki daya saing yang tinggi, sehingga lembaga pendidikan madrasah dapat menjadi salah satu tujuan bagi calon peserta didik untuk melanjutkan pendidikannya, oleh karena itu mutu madrasah lebih

⁵*Ibid.*, 6.

⁶*Undang-undang SISDIKNAS (Sistem Pendidikan Nasional)*, Cet. I (Jakarta: Sinar Grafika, 2003), 5.

dikedepankan. Salah satu indikatornya adalah ketika output peserta didik dapat diterima diperguruan tinggi sebagai lembaga pendidikan selanjutnya.⁷

Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu adalah lembaga pendidikan untuk kecerdasan anak bangsa disamping sebagai lembaga akademik juga sebagai lembaga pendidikan yang memiliki pembinaan keagamaan.⁸ Mutu madrasah membutuhkan sumber daya yang profesional, kreatif, inovasi, memiliki kompetensi yang hebat, memiliki daya saing yang tinggi, bukan hanya dari pemimpin, tetapi semua yang terlibat dalam pengelolaan lembaga atau organisasi.⁹

Pengembangan kompetensi pemimpin madrasah secara profesional untuk mensukseskan visi misi madrasah, melalui dengan upaya kerja keras yang dilakukan pemimpin bersama dengan bawahannya. Ini menunjukkan bahwa bentuk pengelolaan lembaga harus mencerminkan sikap yang terbangun melalui dengan nilai-nilai karakter yang selalu tertanam dalam diri seorang pemimpin bersama dengan bawahannya, hal ini mengacu pada sistem kerjasama yang baik untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Sebagai seorang pemimpin dalam sebuah lembaga harus memiliki kompetensi yang handal, karena berkaitan erat dengan output yang akan dihasilkan terutama dalam kepemimpinan sebuah lembaga madrasah.¹⁰ Pemimpin semestinya dapat mengayomi bawahan dan mampu mengendalikan fungsi

⁷Wursanto IG, *Manajemen Kepegawaian*, (Surabaya: Kanisius, 1990), 40.

⁸Thoha, Miftah, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2010), 20.

⁹Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*, (Bandung: Alfa Beta, 2009), 29-36.

¹⁰Admodiwiro, Soebagio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: PT Ardadizya Daya, 2000), 53.

kepemimpinannya. Menjadi seorang pemimpin harus memiliki kompetensi, kecakapan, ide dan gagasan untuk membangun sebuah lembaga yang dipimpinnya sebagaimana pemimpin pada umumnya memiliki, kompetensi manajerial, kompetensi sosial, kompetensi kepribadian, yang berkaitan dengan berbagai program kerja, usaha yang dilakukan, evaluasi, pengawasan, dan pengembangan pembelajaran di madrasah, begitu juga pengelolaan sarana dan prasarana yang lebih baik, pelayanan terhadap peserta didik, serta hubungan masyarakat yang lebih intensif, sampai pada penciptaan iklim madrasah yang kondusif, memberikan kenyamanan terhadap peserta didik agar mampu belajar dengan efektif dan efisien.¹¹

Kepemimpinan di madrasah harus memiliki kepribadian, pengalaman yang profesional, dan keputusan yang dibuat oleh madrasah mengenai fungsi pemimpin dibidang pendidikan dan pengajaran. Perbaikan mutu madrasah berkelanjutan menjadi bagian dari upaya peningkatan mutu madrasah.¹² Kegiatan madrasah merupakan unsur yang sangat penting menentukan ketercapaian tujuan organisasi. Peranan kepala madrasah sangat diperhitungkan dalam meningkatkan mutu madrasah, berkaitan dengan visi dan misi madrasah menjadi acuan kemana arah madrasah sesungguhnya, oleh karena itu sangat ditentukan kerja keras, istiqamah, punya komitmen untuk meraih kesuksesan dan keberhasilan pencapaian mutu madrasah.

¹¹Wahdjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2003), 109.

¹²E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004), 83.

Pemimpin yang profesional perlu dimulai dari pengangkatan yang profesional. Tujuannya agar menjadi tugas dan tanggung jawab bagi seorang pemimpin untuk meningkatkan kinerjanya. Sebagai gambaran bahwa yang demikian ini menjadi sangat penting dipahami bagi seorang pemimpin yang profesional dalam kepemimpinannya.¹³ Kepemimpinan sebuah madrasah, perlu pembinaan karakter dan moral yang tinggi, tujuannya adalah agar memperoleh mutu madrasah yang lebih baik. Senada dengan itu maka perlu membangun karakter yang berkelanjutan. Lembaga pendidikan madrasah yang berciri khas Islam mempunyai tujuan yang sangat membanggakan, ini menunjukkan bahwa peranan madrasah dalam kehidupan masyarakat menjadi acuan dalam pembentukan nilai-nilai karakter¹⁴

Kehidupan berbangsa dan bernegara pandangan hidup masyarakat berorientasi pembangunan masyarakat yang memiliki wawasan dan berkarakter. Masyarakat yang berkarakter menumbuhkan rasa percaya diri membangun sebuah komitmen untuk meningkatkan mutu madrasah. Salah satu orientasi yang dimiliki madrasah ingin menghasilkan output yang patut dibanggakan terutama dalam hal karakter anak.¹⁵ Memiliki karakter sikap atau perilaku yang baik dapat memberikan tatanan kehidupan yang lebih baik sehingga, menjadi cerminan bagi seorang pemimpin yang patut dicontoh dan diteladani.¹⁶ Dari uraian latar belakang

¹³E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), 7.

¹⁴Koentjaraningrat, *Metode-Metode Penelitian Masyarakat*, (Jakarta: PT. Gramedia, 1996), 74.

¹⁵Suyadi, *Strategi Pembelajaran Pendidikan Karakter*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013), 4.

¹⁶A. Fatah Yasin. *Dimensi-dimensi Pendidikan Islam*. (Malang: UIN Malang Press. 2008), 1.

disertasi ini, penulis mengambil judul **“Kepemimpinan Berbasis Karakter dalam Meningkatkan Mutu Madrasah Aliyah Di Kota Palu (Studi Multisitus Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2)”**.

Judul ini diangkat karena, setiap pemimpin dituntut memiliki kepemimpinan yang berkarakter demi peningkatan mutu madrasah. Sebagaimana digambarkan bahwa yang diharapkan oleh bawahan kepemimpinan yang berbasis karakter diantaranya: adil, cerdas, jujur, amanah, *fathanah* (cerdas), komunikatif, berpikiran jernih, berani, dapat diandalkan, lugas, memandang kedepan, imajinatif, bekerjasama, bertekad bulat, peduli, setia, dewasa, mandiri, dan mampu mengendalikan diri. Sebagaimana bentuk keteladanan sebagai berikut: (1) memandang kedepan, (2) jujur, (3) cakap, dan (4) memberi inspirasi. Kepemimpinan dalam Islam harus senantiasa mencontoh Rasulullah Muhammad saw, Nabi yang diutus oleh Allah swt, sebagai rahmat untuk seluruh alam.¹⁷

Setiap manusia hidup di dunia ini sepatutnya memiliki nilai-nilai kejujuran, karena nilai sangat berharga dihadapan sesama manusia, menunjukkan bahwa orang tersebut dapat dipercaya ketika melakukan komunikasi dengan orang lain. Kejujuran menyaratkan ketidakbohongan. Konsep ajaran agama Islam mengajarkan tentang kejujuran, dapat dipercaya, bertanggungjawab dan komunikatif, setiap orang diharapkan agar bersifat jujur, memiliki keteladanan yang bisa dijadikan panutan dalam kehidupannya.

Demikian juga halnya di Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu berusaha mengedepankan iman dan taqwa serta ilmu

¹⁷*Observasi*, 03 Februari 2020, Pukul 09.30-11.30 Wita di Madrasah Aliyah Negeri 1 Palu.

pengetahuan dan teknologi. Berbagai upaya yang ditempuh untuk meningkatkan mutu madrasah, membangun nilai-nilai karakter diantaranya: keikhlasan, kejujuran, dapat dipercaya, memiliki kecerdasan, komunikatif, yang diharapkan mampu berimplikasi pada peningkatan mutu madrasah.

Selain itu dari sisi akademik, Madrasah Aliyah Negeri 1 Palu menjadi lokasi penelitian penulis. Menjadi prinsip keinginan peneliti memilih madrasah sebagai obyek penelitian adalah: (a) Madrasah Aliyah Negeri 1 Palu merupakan sekolah yang berciri khas Islam. (b) Madrasah Aliyah Negeri 1 Palu terbesar kedua di kota Palu, (c) Madrasah Aliyah Negeri 1 Palu berupaya memberikan output siswa-siswi yang berkarakter demi peningkatan mutu madrasah. Demikian juga Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu yang diantaranya: (a) Madrasah Aliyah Negeri 2 Palu merupakan madrasah terbesar di Palu, (b) Mempunyai kualitas yang baik. (c) Suasana yang nyaman dan kondusif.¹⁸

Keberhasilan dan keunggulan Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu dalam mengembangkan mutu merupakan upaya dan kerja keras pimpinan bersama dengan bawahannya. Berlandaskan kenyataan atau fakta yang ada bahwa peningkatan mutu madrasah merupakan target yang harus dicapai oleh seorang pimpinan madrasah, dengan demikian sebagai peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Kepemimpinan Berbasis Karakter dalam Meningkatkan Mutu Madrasah Aliyah Di Kota Palu (Studi Multisitus Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2).”** Berdasarkan konsep kajian penelitian ini, maka penting untuk dilakukan agar bisa dipahami

¹⁸*Observasi*, 04 Februari 2020, Pukul 09.00-11.00 Wita di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu

secara mendalam sebuah konsep yang berkaitan dengan peningkatan mutu madrasah melalui kepemimpinan yang berbasis karakter di lingkungan madrasah.

B. Rumusan Masalah

Berdasar pada pemaparan di atas, maka fokus penelitian dapat dirumuskan diantaranya:

1. Bagaimana kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu?
2. Bagaimana Implikasi kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang dimaksud pada disertasi ini sebagai berikut:

1. Menemukan, memahami konsep kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2 kota Palu.
2. Menemukan implikasi kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2 kota Palu.

2. Manfaat Penelitian

Hasil nantinya dapat berguna memberikan kontribusi pengetahuan terutama terhadap kepemimpinan berbasis karakter sebagai upaya untuk meningkatkan mutu madrasah.

1. Manfaat Teoritis:

- a. Penelitian yang dilakukan bisa mendatangkan sumbangsi bagi peningkatan pengetahuan dan pemahaman yang memiliki berhubungan tentang kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah.
- b. Meningkatkan kemampuan ilmu pengetahuan dari hasil pengamatan langsung dan sebagai implementasi keilmuan yang didapatkan selain belajar di perguruan tinggi.
- c. Penelitian yang dilakukan ini diinginkan bisa mendatangkan pengetahuan terhadap orang yang membaca dan pihak yang memiliki kepentingan untuk memahami peranan kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah.

2. Manfaat Praktis:

- a. Memberikan pemahaman tentang peningkatan mutu madrasah, terutama yang berkaitan dengan peningkatan kompetensi, dan mutu madrasah.
- b. Mendapatkan pengetahuan dan pemahaman yang berkaitan dengan kepemimpinan yang berbasis karakter.
- c. Memberikan masukan kepada pimpinan sebuah lembaga pendidikan madrasah yang berkenaan dengan kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah.

- d. Untuk peneliti diharapkan bisa memberikan tambahan pengetahuan dan meningkatkan pemahaman dalam mengkaji tentang kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah.

D. Penegasan Istilah

Penegasan istilah menggambarkan analisis dari suatu rancangan *research* dalam judul penelitian. Berikut ini terma yang akan menjadi acuan dalam penulisan disertasi:

1. Analisis Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu kegiatan yang dilakukan melalui dengan analisis perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan bekerja bersama-sama dalam satu tim *work* dalam rangka mendapatkan arah dan tujuan yang telah disepakati bersama, menggerakkan sumber daya madrasah secara efektif dan efisien.¹⁹

2. Kepemimpinan Berbasis Karakter

Kepemimpinan yang berkarakter mengarah pada perkembangan manusia yang mengamalkan nilai-nilai kejujuran, amanah, *fathanah* dan komunikatif menuju pada manusia yang *kaffah*, olehnya itu pembentukan karakter anak diperlukan contoh, keteladanan sejak dini di lingkungan keluarga masing-masing dengan pembinaan yang baik dan benar.²⁰ Bentuk keteladanan terdiri dari pembentukan akhlak, karakter, jujur, amanah dan bertanggung jawab.

¹⁹Wasti Soemanto, dkk, *Kepemimpinan dalam Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1982), 47.

²⁰Thomas Lickona, *Educating for Character; Mendidik untuk Membentuk karakter*, Sukses Offset, (Jakarta, PT. BumUlfah Fajarini, "Peranan kearifan lokal dalam pendidikan

3. Mutu Madrasah

Prinsip dasar yang menjadi fokus mutu madrasah yang diharapkan ialah sumber daya yang ada di lingkungan madrasah baik tenaga pendidik maupun kependidikan yang memiliki kemampuan, kompetensi, cara berfikir kreatif dan inovatif, mampu bersaing dengan yang lain, dapat dipercaya dan bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepadanya.²¹

4. Strategi Kepemimpinan

Strategi bermakna sebagai upaya, desain atau rencana yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam memimpin sebuah lembaga melalui dengan pendekatan secara menyeluruh yang berkaitan dengan pelaksanaan program, gagasan atau ide, perencanaan, pengawasan serta mengevaluasi kinerja dalam waktu tertentu yang dilakukan seorang pemimpin pada sebuah lembaga tertentu.

Judul disertasi tentang kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah menggambarkan suatu usaha, kerja keras yang dilaksanakan oleh pemimpin madrasah yang merupakan tugas dan fungsinya dalam rangka membentuk dan melakukan penetapan kebijaksanaan yang sistematis demi untuk meningkatkan mutu madrasah.²²

E. Kerangka Pikir

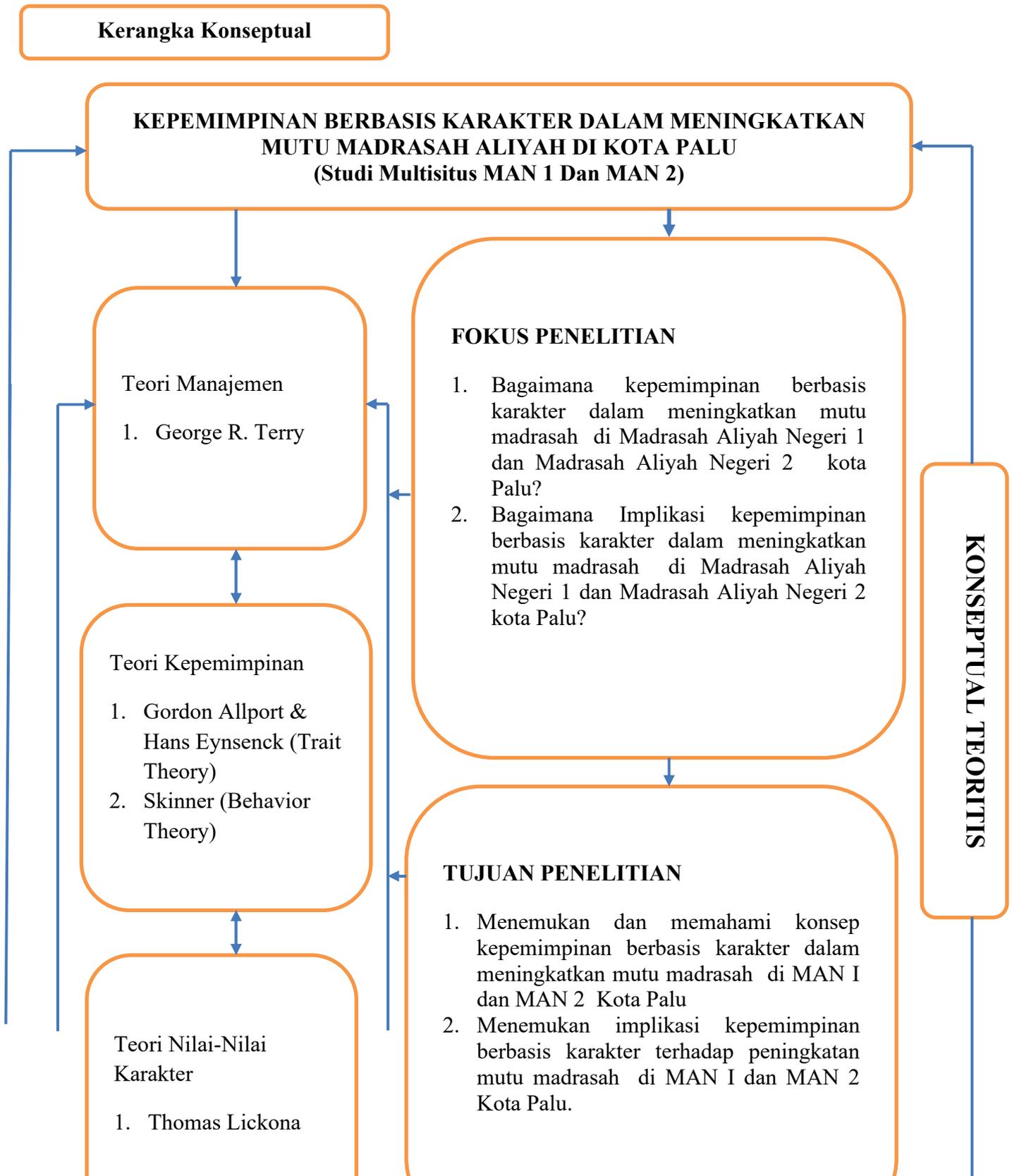
Kepemimpinan berbasis karakter dan mutu madrasah menggambarkan perilaku yang memiliki peranan pada sebuah organisasi. Mutu madrasah merupakan harapan bagi semua pemimpin madrasah. Oleh karena itu berdasarkan

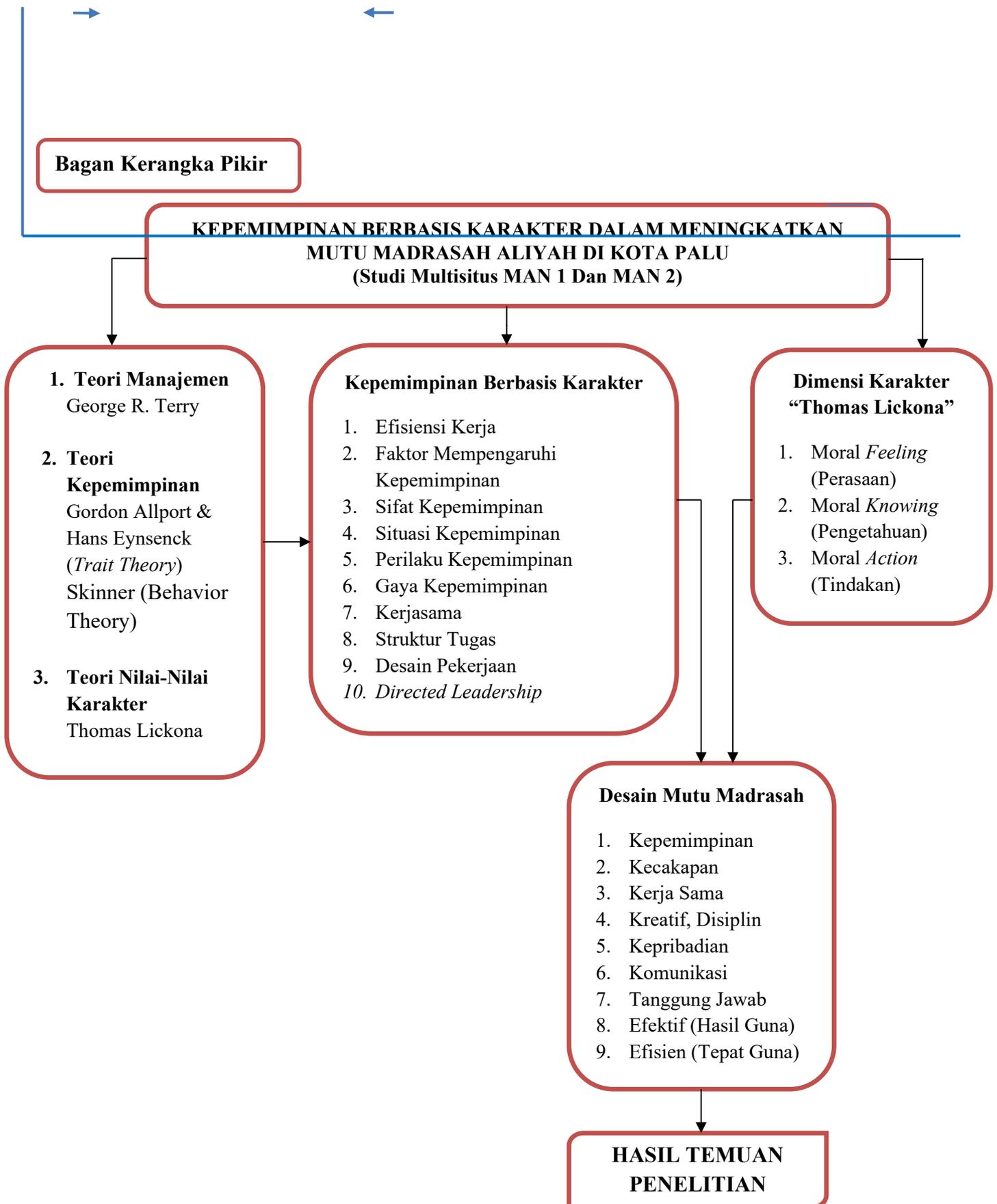
karakter,” *SOSIO-DIDAKTIKA: Social Science Education Journal* 1, no. 2 (2014): 11–12.

²¹Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu, (Prinsip-prinsip Perumusan dan tata langkah Penerapan)*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), 29.

²²Alwi, *Manajemen sumberdaya Manusia, strategi keunggulan kompetitif* Edisi 1, (Yogyakarta, BPEF Yokyakarta, 2001), 91.

teori tentang manajemen, kepemimpinan, karakter, maka dapat dirumuskan suatu model kerangka konseptual dan bagan kerangka pikir yang akan digunakan pada penelitian ini, sebagai berikut:





F. Garis-garis Besar isi

Untuk memberikan kemudahan dalam memahami pembahasan disertasi ini maka gambaran umum. Disertasi ini terbagi yang mana rangkaian karya ilmiah. Untuk mengetahui secara singkat terhadap masing-masing bab pembahasan tersebut maka penulis mengemukakan garis-garis besar isi disertasi diantaranya:

BAB Satu, memuat pendahuluan, yang terdiri dari latar belakang masalah, fokus penelitian, rumusan masalah, manfaat dan tujuan penelitian, penegasan istilah, kerangka pikir serta garis-garis besar isi.

BAB Dua, memuat Kajian Pustaka yang menjadi acuan atau kerangka berpijak yang dapat dijadikan argumentasi mengkaji persoalan yang akan dibahas meliputi pengertian manajemen, pengertian kepemimpinan, ruang lingkup kepemimpinan, konsep kepemimpinan berbasis karakter, implikasi kepemimpinan karakter terhadap peningkatan mutu Palu.

BAB Tiga, berisi tentang metode penelitian dengan menginformasikan secara totalitas menyangkut penelitian, rancangan penelitian, lokasi penelitian, kehadiran peneliti, sumber data diperoleh dari hasil pengamatan penulis, hasil wawancara dari informan terkait dengan masalah yang diteliti.

BAB Empat, menggambarkan fokus dari penelitian yaitu menyajikan hasil penelitian dan pembahasan yang meliputi: sejarah singkat, gambaran umum Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2 kota Palu.

Kepemimpinan berbasis karakter, implikasi kepemimpinan berbasis karakter. Setelah melakukan observasi awal maka peneliti menemukan hasil penelitian sementara (*hipotesis*). Peneliti berpandangan bahwa program kepemimpinan berbasis karakter dapat meningkatkan mutu madrasah. Sumber daya diimplementasikan dalam pemberdayaan anggota organisasi. Program pemberdayaan anggota diharapkan dapat mengikutsertakan dalam pengambilan keputusan di madrasah dan juga melatih pimpinan untuk bertanggung jawab dalam peningkatan mutu madrasah.

BAB Lima, merupakan penutup dari keseluruhan rangkaian disertasi yang didalamnya memuat beberapa kesimpulan inti sesuai dengan topik kajian yang terdapat pada rumusan masalahnya, serta memberikan saran dan kritikan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai Kepemimpinan Berbasis Karakter Dalam Meningkatkan Mutu Madrasah Aliyah Di Kota Palu (Studi Multisitus Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2), berdasarkan pengkajian peneliti dari berbagai disertasi bahwa ada yang mempunyai keterkaitan dengan *research* ini diantaranya:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Asrin,²³ penelitian disertasi dengan judul: *“Kepemimpinan Kepala Sekolah pada Budaya Mutu Sekolah: Studi Multikasus di SMA Negeri Agung dan SMA I Kartini di Kota Bunga”*. Metode penelitian yang digunakan melalui pendekatan kualitatif deskriptif penelitian lapangan dengan rancangan studi kasus. Temuan penelitian di fokuskan pada kepemimpinan dan budaya mutu, ini memberikan gambaran bahwa kepemimpinan yang ideal mampu mengayomi bawahannya, memberikan rasa aman, selalu memotivasi dalam setiap tindakan yang merupakan bagian dari peningkatan mutu sekolah. Dikategorikan sebagai sekolah yang bermutu indikatornya adalah kepala sekolah menginginkan adanya strategi

²³Asrin, *Kepemimpinan Kepala Sekolah pada Budaya Mutu Sekolah: Studi Multikasus di SMA Negeri Agung dan SMAI Kartini di Kota Bunga* (Malang: Disertasi UM tidak diterbitkan, 2006)

pembelajaran yang inovatif dan variatif. Kelebihan dalam penelitian diatas menggambarkan bahwa kepala sekolah memberikan motivasi terhadap pendidik dan tenaga kependidikan agar sekolah dapat memenuhi target yang ingin dicapai. Kelemahan pada penelitian di atas belum terfokus pada pola kepemimpinan yang terarah pada budaya mutu sekolah.

2. Penelitian dari Imam Sujarwo²⁴, dengan disertasi berjudul “Manajemen Asrama Sekolah Berbasis Karakter (Studi kasus di MA Nurul Jadid Paiton Probolinggo),” Disertasi tahun 2012. Menggunakan metode pendekatan kualitatif dengan rancangan studi multikasus, teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara dan studi dokumentasi, penelitian ini fokus pada manajemen asrama, pengelolaan asrama dan pengawasan asrama yang berbasis pendidikan karakter, pada penelitian di atas hasil temuannya adalah: 1) menyusun kegiatan atau program kerja di asrama sekolah melalui penataan, yakni: merumuskan visi dan misi sekolah, menetapkan sasaran dan tujuan, menganalisis strategi, target yang hendak dicapai, 2) pengorganisasian dalam pengelolaan asrama sekolah meliputi langkah-langkah pembagian kerja dan pembagian santri, ruang lingkup pengorganisasian santri meliputi pengelompokan dan penempatan santri pada unit-unit kamar, 3) peningkatan kinerja sekolah dan pemberian motivasi, menjalin komunikasi melalui dengan kepemimpinan kolektif, 4) mengupayakan pengawasan dengan standar akademik, melaksanakan penilaian dan pemantauan siswa. Kelebihan penelitian diatas mengungkap secara natural pola pendidikan karakter melalui

²⁴Sujarwo, *Manajemen Asrama Sekolah Berbasis Karakter (Studi kasus di MA Nurul Jadid Paiton Probolinggo)*, Disertasi (Probolinggo, 2012),

pendidikan terpadu, sedangkan kelemahan dari penelitian diatas belum mengungkap fakta tentang manajemen berbasis karakter.

3. Penelitian Masrukhi²⁵, pada program Doktor Manajemen Pendidikan di UNNES dengan penelitian yang berjudul; “*Manajemen Pembelajaran Pendidikan Kewarganegaraan sebagai Pembangun Karakter* (Penelitian di berbagai Sekolah Dasar yang ada di Kota Semarang”), Disertasi tahun 2008. Menggunakan metode pendekatan kualitatif, temuan dari penelitian ini menghasilkan sebagai berikut: Kesatu, melakukan pembelajaran pendidikan kewarganegaraan yang memiliki muatan pembangunan karakter yang terbangun melalui budaya sekolah serta implementasi kepemimpinan kepala sekolah. Kedua, melakukan kegiatan pembinaan karakter tenaga pendidik secara bersama-sama dilaksanakan yang tidak membutuhkan sarana prasarana dan biaya serta bisa menjadi contoh bagi pembinaan kegiatan yang lain. Kelebihan dari penelitian diatas membangun model pembelajaran pendidikan yang sehat di sekolah dasar dengan pendekatan empirik dan komprehensif. Kelemahannya dari penelitian diatas terletak pada proses manajemen yang belum terintegrasi pada pembelajaran di kelas yang bermuatan pembangunan karakter.
4. Penelitian Siswanto²⁶, melakukan penelitian mengenai Manajemen “Peningkatan Mutu Madrasah Unggulan di Pesantren (Studi Multikasus pada

²⁵Masrukhi, *Manajemen Pembelajaran Pendidikan Kewarganegaraan sebagai Pembangun Karakter* (Penelitian pada beberapa Sekolah Dasar di Kota Semarang), Disertasi, (Semarang, UNNES, 2008).

²⁶Siswanto, *Manajemen peningkatan Mutu Madrasah Unggulan di Pesantren (Studi Multikasus pada MA Nurul Jadid Paiton Probolinggo, MA Al-Amien 1 Putri Pragaan Sumenep dan MAN Tambakberes Jombang*, Disertasi, (Surabaya: IAIN Surabaya, 2013).

MA Nurul Jadid Paiton Probolinggo MA Al-Amien 1 Putri Pragaan Sumenep dan MAN Tambakberes Jombang”). Metode yang digunakan pada penelitian di atas mengarah pada pendekatan kualitatif dan studi lapangan dengan rancangan studi kasus. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa realitas mutu madrasah mencerminkan tata kelola manajemen yang efektif dan efisien, sehingga dapat dikategorikan sebagai upaya untuk peningkatan mutu madrasah yang diharapkan. Aspek-aspek manajemen peningkatan mutu madrasah unggulan dipesantren. Kelebihan dari penelitian diatas menjadikan tata kelola manajemen yang efektif dan efisien sebagai landasan untuk peningkatan mutu madrasah yang lebih baik. Kelemahannya terletak pada kurangnya koordinasi antar lembaga.

5. Penelitian M. Ali Hasan,²⁷ berdasarkan observasi yang dilakukan maka penelitian ini mengangkat judul: “*Manajemen Sekolah Bermutu (Kontribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah Budaya Organisasi Komitmen Guru dan Peran Serta Masyarakat terhadap Mutu SMP Berkategori Rintisan Sekolah Standar Nasional di Kabupaten Indramayu)*”. Metode yang digunakan pada penelitian diatas menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dan *riset* lapangan. Temuan dari penelitian di atas yaitu; Aspek-aspek budaya organisasi sekolah dan upaya kepemimpinan kepala sekolah serta peranan masyarakat berkenaan dengan upaya peningkatan kualitas pembelajaran yang dilakukan di sekolah menengah pertama bertaraf rintisan sekolah standar

²⁷M. Ali Hasan, *Manajemen Sekolah bermutu (Kontribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya organisasi, Komitmen Guru dan Peran serta Masyarakat terhadap mutu SMP berkategori Rintisan Sekolah Standar Nasional di Kabupaten Indramayu)*. Disertasi, (Bandung, UPI Bandung, 2011).

nasional di wilayah penelitian. Kelebihan dari penelitian di atas menggambarkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah terhadap budaya organisasi dapat memberikan dampak positif terhadap mutu sekolah yang berkategori rintisan sekolah standar nasional. Kelemahan dari penelitian di atas menunjukkan bahwa kurangnya pengawasan kepala sekolah terhadap budaya organisasi dan komitmen guru.

6. Imam Machali,²⁸ meneliti tentang “Manajemen Mutu Sistem Pembelajaran Madrasah:” (Kontribusi Kepemimpinan Kepala Madrasah, Kompetensi Guru, Sarana Prasarana, dan Budaya Madrasah terhadap mutu pembelajaran dan dampaknya terhadap Kepuasan Peserta Didik) di Madrasah Aliyah Swasta di Kota Yogyakarta. Penelitian di atas menggunakan metode pendekatan kualitatif deskriptif pada kajian fenomenologi. Temuan penelitiannya adalah: berkaitan dengan manajemen mutu dan kualitas pembelajaran yang ada di madrasah; andil kepemimpinan kepala madrasah pada mutu dan kualitas pembelajaran serta pengaruhnya kepada siswa di Madrasah Aliyah swasta di Kota Yogyakarta. Penelitian di atas memiliki kelebihan dan kekurangan, kelebihan terletak pada kajian manajemen mutu dapat memberikan dampak yang positif terhadap peningkatan kualitas pembelajaran yang ada di madrasah, sedangkan kelemahannya terletak pada pola kepemimpinan yang akan berdampak terhadap kepuasan peserta didik.

²⁸Imam Machali, *Manajemen Mutu Sistem Pembelajaran Madrasah, (Kontribusi Kepemimpinan Kepala Madrasah, Kompetensi Guru, Sarana Prasarana, dan Budaya Madrasah Terhadap Mutu Pembelajaran dan Dampaknya Terhadap Kepuasan Siswa di Madrasah Aliyah Swasta di Kota Yogyakarta, Disertasi, (Bandung: UPI, 2010).*

Tabel 1.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Fokus Penelitian	Jenis dan Lingkup Penelitian	Hasil Penelitian
1	Asrin, (Disertasi, 2006)	Kepemimpinan Kepala Sekolah pada Budaya Mutu Sekolah: (Studi Multikasus di SMA Negeri Agung dan SMA I Kartini di Kota Bunga)	Kepemimpinan Kepala Sekolah pada Budaya Mutu Sekolah	Kualitatif penelitian lapangan, rancangan studi kasus	Penelitian di fokuskan pada kepemimpinan dan budaya mutu, ini memberikan gambaran bahwa kepemimpinan yang ideal mampu mengayomi bawahannya, memberikan rasa aman, selalu memotivasi dalam setiap tindakan yang merupakan bagian dari peningkatan mutu sekolah. Dikategorikan sebagai sekolah yang bermutu indikatornya adalah kepala sekolah menginginkan adanya strategi pembelajaran yang inovatif dan variatif. Kepala sekolah memberikan motivasi terhadap

					pendidik dan tenaga kependidikan agar sekolah memenuhi target yang ingin dicapai.
2	Imam Sujarwo (Disertasi, 2012)	Manajemen Asrama Sekolah Berbasis Karakter (Studi Kasus di MA Nurul Jadid Paiton Probolinggo)	Manajemen Asrama Sekolah berbasis Karakter	Kualitatif penelitian lapangan, rancangan studi kasus	Pada penelitian ini, hasil temuannya adalah: 1) menyusun kegiatan atau program kerja di asrama sekolah melalui penataan, yakni: merumuskan visi dan misi sekolah, menetapkan sasaran dan tujuan, menganalisis strategi, target yang hendak dicapai, 2) pengorganisasian dalam pengelolaan asrama sekolah meliputi langkah-langkah pembagian kerja dan pembagian santri, ruang lingkup pengorganisasian santri meliputi pengelompokan dan penempatan santri pada unit-unit kamar, 3) peningkatan kinerja sekolah dan pemberian

					<p>motivasi, menjalin komunikasi melalui dengan kepemimpinan kolektif, 4) mengupayakan pengawasan dengan standar akademik, melaksanakan penilaian dan pemantauan siswa.</p>
3	Masrukhi (Disertasi, 2008)	Manajemen Pembelajaran Pendidikan Kewarganegaraan sebagai Pembangun Karakter di Kota Semarang	Manajemen Pendidikan dalam Pembangunan unsur-unsur Karakter	Kuantitatif melalui pendekatan empirik dan komprehensif	<p>Hasil temuan dari penelitian ini adalah: Temuan dari penelitian ini menghasilkan sebagai berikut: Kesatu, melakukan pembelajaran pendidikan kewarganegaraan yang memiliki muatan pembangunan karakter yang terbangun melalui budaya sekolah serta implementasi kepemimpinan kepala sekolah. Kedua, melakukan kegiatan pembinaan karakter tenaga pendidik secara bersama-sama dilaksanakan yang tidak</p>

					membutuhkan sarana prasarana dan biaya serta bisa menjadi contoh bagi pembinaan kegiatan yang lain. Ketiga, pembinaan karakter guru melalui kegiatan bersama.
4	Siswanto (Disertasi, 2013)	Manajemen peningkatan mutu madrasah unggulan di pesantren (Studi Multikasus pada MA Nurul jadid Paiton Probolinggo, MA Al- Amien 1 Putri pragaan Sumenep dan MAN Tambakberes Jombang)	Manajemen peningkatan mutu madrasah.	Kualitatif dan studi lapangan dengan rancangan studi kasus	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa 1) realitas mutu madrasah mencerminkan tata kelola manajemen yang efektif dan efisien, sehingga dapat dikategorikan sebagai upaya untuk peningkatan mutu madrasah yang diharapkan.
5	M. Ali Hasan (Disertasi, 2011)	Manajemen Sekolah Bermutu (Kontribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya SMP Organisasi, komitmen guru dan peranserta masyarakat terhadap mutu SMP berkategori	Manajemen Sekolah Bermutu	Kualitatif deskriptif dan <i>riset</i> lapangan	Temuan dari penelitian ini yaitu; Aspek-aspek budaya organisasi sekolah dan upaya kepemimpinan kepala sekolah serta peranan masyarakat berkenaan dengan upaya peningkatan kualitas

		rintisan sekolah standar nasional di Kabupaten Indramayu).			pembelajaran yang dilakukan di sekolah menengah pertama bertaraf rintisan sekolah standar nasional di wilayah penelitian.
6	Imam Machali (Disertasi, 2010)	Manajemen Mutu Sistem Pembelajaran Madrasah: (Kontribusi Kepemimpinan Kepala Madrasah, Kompetensi Guru, dan Budaya Madrasah terhadap mutu pembelajaran) di Madrasah Aliyah Swasta di Kota Yogyakarta	Manajemen Mutu Sistem Pembelajaran Madrasah	Kuantitatif Penelitian Lapangan	Temuan penelitiannya adalah: berkaitan dengan manajemen mutu dan kualitas pembelajaran yang ada di madrasah; andil kepemimpinan kepala madrasah pada mutu dan kualitas pembelajaran serta pengaruhnya kepada siswa di Madrasah Aliyah swasta di Kota Yogyakarta.

Dari berbagai penelitian diatas ada perbedaan dan persamaan dengan penelitian ini dari segi rancangan yang digunakan dan permasalahan yang diteliti, penelitian ini menggunakan multisitus sedangkan penelitian di atas ada yang menggunakan rancangan kasus tunggal dan multikasus. Permasalahan yang diteliti juga berbeda, peneliti diatas memaparkan secara natural pola pendidikan karakter melalui pendidikan terpadu, sedangkan penelitian ini tidak memaparkan mengenai pola tetapi kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu

madrasah. Penelitian diatas juga tergambar bahwa ada persamaan dan perbedaan terhadap permasalahan yang diteliti oleh tiap-tiap peneliti. Pada penelitian ini peneliti fokus pada kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah, melalui dengan perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah, implikasi kepemimpinan berbasis karakter, metode, rancangan penelitian dan temuan penelitian.

Dalam penelitian yang berjudul “Kepemimpinan berbasis Karakter Dalam Meningkatkan Mutu Madrasah Aliyah di kota Palu (Studi Multisitius Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2) dapat dimaknai bahwa pengelolaan meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, kepemimpinan berbasis karakter yang terarah, dalam meningkatkan mutu madrasah. Fokus pada kepemimpinan yang terarah, berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah.. Hal ini sesuai penjelasan Tabel sebagai berikut:

Tabel 1.2
Matriks Penelitian

Peneliti, Judul, Tempat Penelitian	Fokus Penelitian	Metode, Pendekatan, Subjek dan Jenis Penelitian	Hasil Penelitian
Muhammad Kasman, 2019. <i>Kepemimpinan Berbasis Karakter Dalam Meningkatkan Mutu Madrasah Aliyah Di Kota Palu (Studi Multisitius Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah. 2. Implikasi kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menggunakan metode kualitatif 2. Pendekatan fenomenologi 3. Jenis studi kasus dengan rancangan multi-situs 4. Obyek penelitian di Madrasah Aliyah Negeri 1 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menganalisis dan menemukan konsep kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah. 2. Menemukan implikasi model kepemimpinan berbasis karakter dalam

Negeri 2)		dan Madrasah Aliyah Negeri 2 kota Palu	meningkatkan mutu madrasah .
-----------	--	--	------------------------------

B. Konsep Dasar Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan proses pencapaian tujuan organisasi melalui kegiatan orang lain, dapat pula dimaknai sebagai satu sistem dalam melakukan upaya pencapaian tujuan yang dilaksanakan melalui dengan perencanaan dan pengawasan. Untuk menuju ke arah tujuan yang hendak dicapai dalam sebuah organisasi maka dibutuhkan kepemimpinan sebagai proses mendapatkan suatu tujuan dan arahan kepada segenap anggota organisasi sebagaimana yang telah ditetapkan sebelumnya.²⁹

Batasan waktu kepemimpinan di dua madrasah yang akan diteliti terfokus pada tahun 2019-2021, ini merupakan proses perencanaan dan pengendalian secara sadar terhadap waktu yang dihabiskan untuk kegiatan tertentu, terutama untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan produktivitas dalam kepemimpinan. Cara ini juga melibatkan tindakan menyeimbangkan berbagai tuntutan terhadap seseorang yang berkaitan dengan pekerjaan, kehidupan sosial, dan komitmen dengan keterbatasan waktu:

1. Meningkatkan produktivitas efisiensi dan efektifitas dalam pekerjaan

Sebuah manajemen waktu yang baik akan mampu membawa fokus dan perhatian pada target pencapaian. Pemimpin tidak lagi kebingungan dalam menentukan prioritas jika pemimpin mempunyai manajemen waktu yang tersusun baik.

²⁹Badrudin, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Bandung: Penerbit Alfabeta, 2017), 28.

2. Meningkatkan Kepuasan Pekerjaan dan Peningkatan Peluang

Pekerjaan yang selesai tepat waktu dan sesuai tentu akan menambah rasa puas secara pribadi dan memberi lebih banyak kelebihan waktu serta peluang untuk mengeksplorasi peluang- peluang lain yang ada.

3. Mengurangi Kadar Stress dan Tekanan

Dengan tercapainya target pekerjaan dan ketepatan waktu dapat mengurangi beban kerja, stress juga tekanan. Disamping itu juga berpeluang untuk merevisi pekerjaan yang dirasa kurang memadai dengan lebih cermat tanpa khawatir.

4. Mencapai Target dan Tujuan

Target yang diinginkan akan lebih cepat terealisasi dan sasaran yang hendak dituju menjadi jelas serta terselesaikan dalam waktu yang lebih singkat.

Kepala madrasah adalah seseorang sebagai penentu kebijakan dan memiliki gaya kepemimpinan yang bergantung pada kondisi dan situasi yang dihadapi oleh madrasah, dan memberikan perhatian lebih berupa motivasi kepada lingkungan madrasah terutama yang berkaitan dengan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Saat ini sedang terjadi pandemi Covid-19 yakni sebuah virus yang menyerang diseluruh dunia menyebabkan sekolah/madrasah ditutup. Kondisi dan situasi yang terjadi saat ini pembelajaran online sedang digunakan dalam segala tingkatan pendidikan mulai sekolah dasar sampai perguruan tinggi.

Pemimpin madrasah memiliki kekuasaan dan wewenang serta tanggung jawab penuh dalam melaksanakan seluruh proses kegiatan pendidikan di lingkungan madrasah yang dipimpinnya. Kepala madrasah sebagai orang yang terdekat bersama pendidik dan tenaga kependidikan dalam pengelolaan, perencanaan dalam proses belajar mengajar yang mempunyai peranan penting

dalam meningkatkan mutu madrasah. Kepemimpinan kepala madrasah juga ikut berpengaruh terhadap kinerja guru, yakni hubungan yang menyangkut antar personal madrasah. Perubahan dan kondisi lingkungan madrasah yang nyaman dapat memotivasi guru untuk lebih rajin dalam melaksanakan tugas yang bisa memberikan dampak pada peningkatan kinerja guru dan peningkatan mutu madrasah.

Sebuah lembaga atau organisasi yang ada pada era global harus berorientasi pada kenyataan atau fakta, hal ini lazim juga disebut kepemimpinan berbasis karakter. Artinya kegiatan yang dilakukan memprioritaskan pada standar nilai yang dihasilkan. Oleh karena itu dalam sebuah organisasi sangat membutuhkan manajemen sebagai sarana untuk mengelola organisasi yang profesional, sehingga dengan pengelolaan yang baik terhadap organisasi dapat berjalan lancar.³⁰

Pemimpin dalam sebuah lembaga harus memiliki kompetensi yang handal, yang hebat, karena berkaitan erat dengan output yang akan dihasilkan terutama dalam kepemimpinan sebuah lembaga madrasah. Pemimpin semestinya dapat mengayomi bawahan dan mampu mengendalikan fungsi kepemimpinannya. Menjadi seorang pemimpin harus memiliki kompetensi, kecakapan, ide dan gagasan untuk membangun sebuah lembaga yang dipimpinnya sebagaimana pemimpin pada umumnya memiliki, kompetensi manajerial, kompetensi sosial, kompetensi kepribadian, yang berkaitan dengan berbagai program kerja, usaha yang dilakukan, evaluasi, pengawasan, dan pengembangan pembelajaran di

³⁰Pengaruh kecanggihan teknologi informasi, partisipasi manajemen, dan kemampuan teknik pemakai sistem informasi akuntansi pada kinerja individu (*E-Jurnal Akuntansi*, 2014), 11.

madrrasah, begitu juga pengelolaan sarana dan prasarana yang lebih baik, pelayanan terhadap peserta didik, serta hubungan masyarakat yang lebih intensif, sampai pada penciptaan iklim madrasah yang kondusif, memberikan kenyamanan terhadap peserta didik agar mampu belajar dengan efektif dan efisien.³¹

Organisasi, pengaturan kegiatan dan pembagian kerja sering disebut sebagai manajemen organisasi. Malayu S.P. Hasibuan mengemukakan beberapa argumentasi tentang pentingnya manajemen dilaksanakan diantaranya:³²

- a) Sering digunakan sebagai bagian dari kerja sama dengan banyak orang;
- b) Dapat mewujudkan tercapainya tujuan yang diharapkan;
- c) Dibutuhkan untuk perkembangan dan kemajuan;
- d) Membuat sukses apabila dalam pelaksanaannya dilakukan dengan benar;
- e) Membantu pelaksanaan tugas-tugas serta tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan;
- f) Dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi apabila menggunakan semua kemampuan yang ada;
- g) Dapat menggambarkan suatu petunjuk perbuatan dan pemikiran;
- h) Dapat menentukan arah yang hendak dicapai serta berusaha memanfaatkan pelaksanaan manajemen.

Keterpaduan rancangan dalam rangka memahami organisasi sebagai suatu sistem yang dilaksanakan untuk mengetahui suatu perubahan yang lebih baik, dan mempunyai kapasitas untuk bekerja sama melalui kelompoknya

³¹Wahdjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2003), 109.

³²H.M. Anton Athoillah, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Bandung: Penerbit CV. Pustaka Setia, 2017), 60.

mengerti dan dapat memahami setiap anggota individu, sehingga harus dimengerti tentang fungsi yang ada dalam manajemen diantaranya:

1. *Planning*

Perencanaan dalam sebuah lembaga pendidikan sangat dibutuhkan dalam merumuskan suatu dan keinginan yang sangat diharapkan bisa terwujud, terealisasi, siap untuk bertanggung jawab, oleh karena itu perencanaan dimaknai sebagai upaya untuk menetapkan arah, tujuan, kebijakan serta program-program kerja terhadap lembaga atau organisasi.

2. *Organizing (Pengorganisasian)*

Melalui organisasi maka bisa dirumuskan menjadi kegiatan manajemen untuk membagi anggota dan menetapkan segala fungsi, tugas yang dimiliki dan kewenangan serta memiliki tanggung jawab, mengarahkan pada terbentuknya kegiatan yang dilakukan agar dapat mencapai arah atau tujuan yang diinginkan sesuai dengan ketetapan bersama dengan anggota organisasi.

3. *Actuating*

Actuating merupakan tindakan pelaksanaan dari sebuah perencanaan yang dibuat. Oleh karena itu pelaksanaan dalam organisasi atau lembaga diharapkan mampu memberikan sumbangsih dalam mengaktualisasikan roda organisasi, pengelolaan yang baik agar dapat bekerja sama dengan anggota tim organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah disepakati sebelumnya.

4. *Staffing*

Manajemen memiliki fungsi yakni penyusunan struktur dalam sebuah lembaga atau organisasi, untuk pengembangan supaya anggota organisasi dapat

memberikan sumbangsih pemikiran, ide-ide atau gagasan yang dapat dijadikan landasan berpikir dalam rangka memajukan organisasi agar dapat memberikan manfaat berhasil guna dan meraih tujuan yang diharapkan.

5. *Directing* atau *Commanding*

Salah satu hal yang berkaitan dengan upaya menetapkan arahan, memberikan kritikan saran-saran dan menginstruksikan terhadap anggota organisasi untuk melakukan tugas dan fungsi masing-masing adalah *directing* atau *commanding*. Ini bertujuan agar supaya segala tugas dan pekerjaannya bisa dilakukan dengan ikhlas dan bertanggung jawab sehingga dapat merealisasikan tujuan organisasi.

6. *Motivating*

Motivasi merupakan hal yang penting dalam proses kepemimpinan. Ini menunjukkan bahwa setiap pemimpin selalu berusaha memberikan arahan, ide-ide cemerlang, gagasan sehingga bawahan atau anggota organisasi dapat termotivasi dalam melakukan tugas dan fungsi yang dimiliki.

7. *Controlling*

Sebagai seorang pimpinan mempunyai tugas untuk pengawasan terhadap anggota organisasi atau bawahan sehingga dapat melakukan tugas-tugasnya dengan benar sesuai tujuan yang diharapkan. Hal ini berorientasi pada sikap pemimpin yang baik, agar bawahan menjadi lebih baik dan terarah dalam bekerja.

8. *Evaluating*

Fungsi *evaluating* dalam manajemen dapat dilaksanakan bagi seorang pimpinan agar mengetahui kinerja setiap anggota organisasi atau lembaga yang

dipimpinnya. Setiap pemimpin dapat mengambil suatu tindakan sebagai koreksi terhadap bawahan, sehingga *evaluating* dapat dilakukan apabila organisasi ada sesuatu yang mesti dilakukan evaluasi.³³

Ada berbagai macam pemikiran Henry Fayol yang berkaitan dengan manajemen, sehingga mengemukakan bahwa prinsip-prinsip manajemen diantaranya :

1. *Devision of Work* (Pembagian Kerja)

Setiap lembaga atau organisasi baik pemerintah maupun swasta sangat dibutuhkan pembagian kerja untuk meringankan beban organisasi. Tujuan lainnya yaitu supaya anggota organisasi atau bawahan dapat mempunyai pemahaman sesuai tugas dan fungsinya, sehingga pengetahuan yang dimiliki memberikan kelancaran pengelolaan pada sebuah lembaga.³⁴

2. *Authority and Responsibility* (Wewenang dan Tanggung Jawab)

Setiap pemimpin dalam sebuah lembaga atau organisasi memiliki tanggung jawab yang signifikan dalam mengelola organisasi sebagai bentuk kepedulian agar dapat teratur dan terarah. Dengan adanya fungsi kewenangan dan tanggung jawab ini maka, pemimpin bisa berfungsi sebagai penghubung antara pihak pimpinan dan bawahan.

3. *Discipline* (Disiplin)

Setiap pemimpin harus memiliki perilaku disiplin yang sangat erat hubungannya dengan wewenang yang ada dalam diri seorang manajer. Dalam hal ini tentang kedisiplinan dimaknai sebagai suatu prinsip yang memiliki: kebiasaan

³³ *Ibid.*, 17-18.

³⁴H.M. Anton Athoillah, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Bandung: CV. PUSTAKA SETIA, 2017), 43.

dan ketaatan, nilai karakter dalam organisasi terhadap masyarakat sekitarnya, ketekunan, keseriusan hati dalam menjalankan tugas sebagai pemimpin untuk meraih tujuan bersama.

4. *Unity of Command* (Kesatuan Perintah)

Adanya bentuk komando dari seorang pimpinan, yang bermakna bahwa perintah atau komando bisa diberitahukan oleh satu pimpinan yang ada. Tetapi apabila memiliki lebih dari satu komando dari pimpinan yang lainnya maka dapat mengakibatkan adanya kesalahpahaman yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya sebagai pimpinan.³⁵

5. *Subordination of Individual Interest into General Interest* (Kedudukan Kepentingan Umum di atas Kepentingan Pribadi)

Pekerjaan yang sifatnya untuk kepentingan umum, maka harus lebih mendahulukan kepentingan umum dari pada kepentingan pribadi, Artinya bahwa pijakan ini menegaskan terhadap pegawai atau bawahan menetapkan kepentingan diri dengan organisasi atau lembaga. Ini menunjukkan bahwa setiap kegiatan organisasi bisa terlaksana dengan sebaik-baiknya.³⁶

6. *Remunerasi of personnel* (Penggajian Pegawai yang wajar)

Pemberian gaji terhadap pegawai atau karyawan merupakan hak yang mutlak untuk ditunaikan, sebagai pemenuhan dari hak-hak setiap pegawai atau karyawan, hal ini sebagai stimulus bagi karyawan yang merasakan kepuasan atas

³⁵*Ibid.*, 44.

³⁶George R. Terry, Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2019), 48.

apa yang mereka terima melalui dengan kerja keras yang dilakukan sehingga memiliki semangat kerja yang lebih giat dan rajin.³⁷

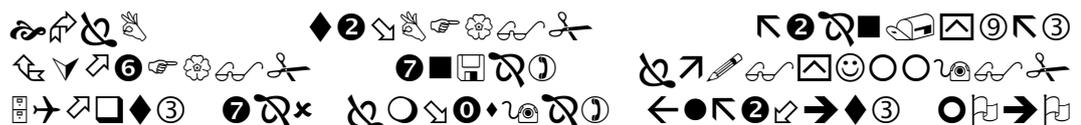
7. *Order* (Keteraturan)

Sebuah organisasi diharapkan adanya bentuk keteraturan pelaksanaan manajemen dalam suatu pekerjaan sehingga dapat tergambar apa yang menjadi keinginan dan harapan setiap pemimpin, oleh karena itu, sebuah obsesi dan harapan menjadi terlaksana ketika karyawannya mempunyai keteraturan, perilaku kedisiplinan yang memadai.³⁸

8. *Equity* (Keadilan)

Aspek-aspek yang berkaitan dengan *equity* yang ada dalam diri seorang pemimpin dapat menjadi sumber utama untuk menghadirkan ketaatan bawahan, caranya adalah mensosialisasikan aturan atasan pada sebuah organisasi yang dapat memberikan rangsangan tumbuhnya perasaan tunduk dan patuh kepada kekuasaan pimpinan sebuah lembaga.³⁹

Manajemen dalam pandangan Islam pada hakikatnya bermakna pengaturan dari akar kata mengatur yang terdapat dalam Q.S. As-Sajadah (32):5, sebagai berikut:



³⁷Ibid., 50.

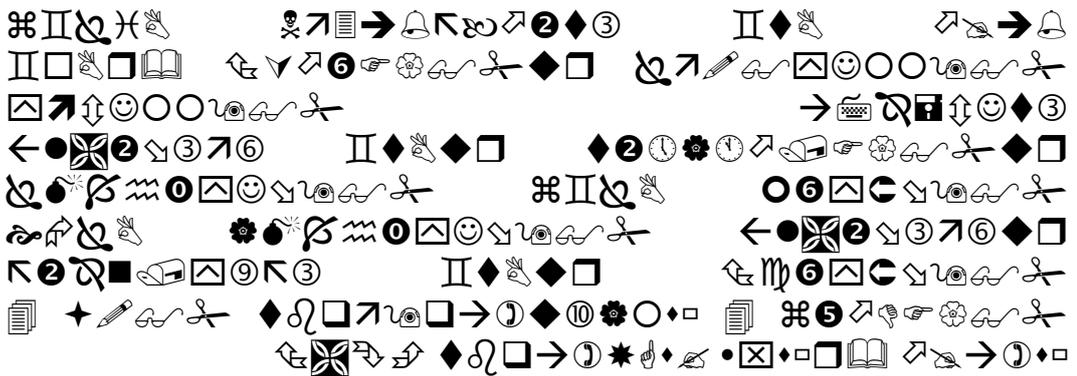
³⁸H. A. Rusdiana, *Manajemen Evaluasi, Program Pendidikan, Konsep, Prinsip, dan Aplikasinya di Sekolah/Madrasah*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2017), 43.

³⁹Ibid., 47.



Terjemahnya: Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, Kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu.⁴⁰

Firman Allah yang lain juga terdapat dalam Q.S. Yunus (10): 31 adalah:



Terjemahnya: Katakanlah, Siapakah yang menurunkan rezki untuk kamu dari langit dan bumi, atau siapakah yang Kuasa (menciptakan) pendengaran dan penglihatan, dan siapakah yang mengeluarkan yang hidup dari yang mati dan mengeluarkan yang mati dari yang hidup dan siapakah yang mengatur segala urusan?" Maka mereka akan menjawab: "Allah". Maka Katakanlah "Mangapa kamu tidak bertakwa kepada-Nya).⁴¹

Kedua ayat diatas bermakna mengatur urusan. Ibn Katsir menafsirkan kalau Allah swt yang mengelola bumi ini, terturnya bumi ini menggambarkan kekuasaan Allah swt bahwa dialah yang mengatur bumi ini dengan baik dan terarah. sesuai dengan pengetahuan yang dimiliki.⁴² Upaya Sekolah dalam meningkatkan mutu madrasah yang lebih baik dalam mencapai tujuan yang diharapkan, sebagai implikasi dari kerja keras yang dilakukan dengan baik dan benar.

⁴⁰Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, 415. maksud urusan itu naik kepadanya ialah beritanya yang dibawa oleh malaikat. ayat Ini suatu tamsil bagi kebesaran Allah dan keagungan-Nya.

⁴¹Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, 212.

⁴²Imam al-Jalil al-Hafizh Imanuddin Abi Fida' Ismail Ibn Katsir, *Tafsir al-Qur'an*, (Beirut: Maktabah Waladi li Tuots, 774), 361.

1). Fungsi Kepemimpinan

M. Karjadi berpandangan bahwa sebagai pimpinan yang melaksanakan tugas dan tanggung jawab untuk mengayomi bawahan atau anggota tim organisasi, maka harus memiliki berbagai fungsi yang harus dilaksanakan diantaranya:

a. Fungsi Perencanaan

Perencanaan yang hebat dapat mengangkat performa sebuah organisasi yang diinginkan sebagai bentuk komitmen bagi setiap anggota organisasi yang mampu memberikan kontribusi yang memadai terhadap organisasi yang dipimpinnya. Ini menunjukkan bahwa selaku pimpinan dapat bertanggung jawab berhasil atau tidaknya semua kegiatan.

b. Fungsi Berpandangan ke Depan

Seorang pimpinan harus memiliki pandangan ke depan agar senantiasa melihat perkembangan organisasi, seorang pemimpin harus memiliki pemikiran dan ide-ide yang cerdas serta pandangan yang bisa melihat kapabilitas untuk memandang, menyaksikan, semua yang diprediksi mengalami kejadian dalam sebuah organisasi.

c. Fungsi Peningkatan *Loyalitas* (Kesetiaan)

Keberadaan *loyalitas* terhadap diri seorang pemimpin sangat diharapkan agar dapat mempunyai komitmen terhadap kepemimpinan yang telah diembannya. Sebagai pimpinan harus memiliki kemampuan dan menjadikan rasa kasih sayang, sikap menghormati dan pengakuan terhadap organisasi, sehingga tujuan dari sebuah organisasi bisa tercapai dan terlaksana dengan baik.

d. Fungsi Pelaksanaan Rencana

Setiap pemimpin membutuhkan perencanaan yang matang dalam mengelola sebuah organisasi sebagai bentuk pelaksanaan dari fungsi manajemen yang ada. Kepemimpinan selain membuat rencana juga mengawasi setiap kegiatan-kegiatan yang dilakukan agar mendapatkan arah atau tujuan yang diharapkan bersama.

e. Fungsi Pengambilan Keputusan

Pemimpin yang mengambil keputusan diupayakan berdasarkan dengan hasil kesepakatan bersama, ini menunjukkan bahwa mengambil sebuah keputusan harus memiliki nilai-nilai yang demokratis bukan otoriter. Setiap keputusan yang diambil pimpinan harus memiliki ketepatan dan memuaskan bagi bawahan, tentunya bisa berjalan dengan baik sesuai yang diharapkan bersama.

2). Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan yang dilaksanakan pada sebuah organisasi atau lembaga menjadi bagian dari manajemen yang terdapat dalam diri seorang pemimpin. Ini merupakan suatu kemampuan untuk memimpin, menguasai kegiatan orang lain dengan cara komunikasi baik secara individu maupun berkelompok menuju tercapainya target dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.⁴³ Prajudi Atmosudirdjo mengungkapkan makna dari kepemimpinan adalah bentuk kepribadian yang menghadirkan kemauan dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan kesepakatan bersama.⁴⁴

⁴³Pandji Anoraga, *Manajemen Bisnis*, cet. Kedua, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2000), 182.

⁴⁴Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: CV. PUSTAKA SETIA, 2011)., 249-251.

Pimpinan dalam sebuah organisasi harus sering melakukan pengawasan, begitu juga memberikan perhatian atas semua aktivitas anggota yang berada dalam lingkup organisasi yang dipimpin. G.R Terry berdasarkan teori kepemimpinan, dalam sebuah buku yang berjudul *Principles of Manajement* menggambarkan beberapa teori tentang kepemimpinan, sebagai landasan diantaranya:

1. *The Autocratic Theory* (Teori Otokratis)

Seorang pemimpin memiliki kecenderungan memberikan dukungan dan perhatian kepada pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya, ia melakukan pengawasan dengan tujuan supaya pekerjaan dilakukan sesuai yang direncanakan. Ini membuktikan bahwa pemimpin yang otokratis menggunakan kekuasaannya yang biasanya diperkuat dengan pemberian sanksi, dan disiplin sebagai aspek yang sangat penting dalam sebuah organisasi.

2. *The Psychologic Theory* (Teori Psikologis)

Pemimpin merangsang bawahannya memberikan semangat, motivasi, dorongan untuk bekerja dengan sebaik-baiknya ke arah pencapaian tujuan yang diharapkan atau target dan tujuan organisasi. Hal ini harus sering dilakukan agar semua tim organisasi memiliki semangat yang tinggi dalam melaksanakan tugas-tugas dan fungsi mereka.

3. *The Sosiologic Theory* (Teori Sosiologis)

Pada *theory* ini menganggap suatu kepemimpinan sebagai bagian dari sosial masyarakat yang harus dilakukan sebagai upaya untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang menjadi aktivitas tugas dan fungsinya sebagai pemimpin,

serta berupaya dalam memberikan penyelesaian terhadap segala permasalahan serta konflik para anggota yang terjadi dalam sebuah organisasi.

4. *The Personal Behaviour Theory* (Teori Perilaku Pribadi)

Setiap pemimpin dalam bertindak harus memiliki perilaku pribadi dalam kepemimpinannya, ini menunjukkan bahwa perilaku setiap pemimpin dapat menentukan arah dan tujuannya. Setiap pemimpin harus berkelakuan yang baik dan benar, artinya bahwa melakukan tindakan-tindakan yang mengarah kepada pembinaan dan perbaikan perilaku terhadap anggota tim atau bawahan. Perkembangan teori kepemimpinan meningkat sejalan dengan harapan dan keinginan setiap pemimpin, termasuk pendekatan tingkah laku yang dimiliki seorang pemimpin. Kepemimpinan berkaitan erat dengan perilaku, karakter, yang bisa memberikan perbedaan sebagai pimpinan atau bukan pimpinan. Oleh karena itu orang yang dilatih melalui dengan nilai-nilai karakter, dan perilaku sebagai calon pemimpin, maka akan memiliki kemampuan dalam memimpin sebuah organisasi yang efisien dan efektif.

5. *Trait Theories* (Teori Kepemimpinan Sifat)

Berdasarkan analisa ilmiah berkenaan dengan kepemimpinan, maka perlu ada pemusatan perhatian pemimpin itu sendiri dalam sebuah lembaga.⁴⁵ Berkaitan dengan hal tersebut maka Robbins dan Judge berpendapat mengenai syarat utama bagi seorang pimpinan yakni: mempunyai kecerdasan, kemampuan berinovasi, terarah dalam segala hal, punya kecerdasan emosional, mempunyai teknik

⁴⁵Sopiah, *Perilaku Organisasional*, (Yogyakarta: Andi, 2008), 61.

persuasif, keterampilan berkomunikasi, mempunyai kepercayaan diri yang tinggi, peka, kreatif dan suka membantu orang lain.⁴⁶

6. *Condition* (Teori Kepemimpinan Situasional)

Keberhasilan pimpinan dalam keadaan tertentu tidak ada yang menjamin kalau bisa sukses dalam keadaan atau kondisi lainnya. Pemimpin merupakan salah satu ukuran berhasil atau tidaknya sebuah organisasi, oleh karena itu sebagai seorang pemimpin harus mampu mengayomi bawahannya atau anggota tim organisasi. Apabila tidak seperti itu maka, kepemimpinan kurang berhasil dan jauh dari tujuan yang diharapkan.⁴⁷

Menurut G.R. Terry pada sebuah buku "*Principles of Management*" menjelaskan beberapa macam sifat yang utama dalam kepemimpinan, diantaranya:⁴⁸

1. Ketangguhan

Sebagai seorang pemimpin seharusnya memiliki ketangguhan jasmani dan rohani sebagai hal yang utama terhadap pimpinan, oleh karena itu di tengah situasi yang tidak menentu maka seorang pemimpin wajib memiliki fisik yang kuat dan sehat dalam mengelola sebuah organisasi.

2. Kestabilan emosi

Pimpinan seharusnya dipersyaratkan agar mempunyai kestabilan emosional, tidak memperturutkan hawa nafsu, bertindak sesuai dengan

⁴⁶Robbins & Judge, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, 2002), 289.

⁴⁷H.M. Anton Athoillah, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2017), 200.

⁴⁸Musfirotn Yusuf, *Manajemen Pendidikan: Sebuah Pengantar*, (Pekalongan: STAIN Pekalongan Press, 2008), 114-121.

kapasitasnya, mampu mengendalikan diri, mengedepankan pemikiran dan ide-ide yang cemerlang dalam menjalankan kepemimpinannya.

3. Kejujuran

Salah satu ukuran keberhasilan dan kegagalan seorang terletak pada tingkat nilai kejujuran yang dimiliki. Oleh karena itu diharapkan agar perilaku kejujuran senantiasa tertanam pada setiap orang dalam hal bertindak dan berbuat sehingga, pimpinan yang terarah seharusnya mempunyai sifat kejujuran yang benar dan bisa dipertanggungjawabkan.

4. Adil

Sebagai seorang pimpinan yang bertindak dan berbuat atau menilai seseorang bawahan harus memiliki sikap yang adil atau obyektif diantara mereka. Ini dilakukan agar supaya tidak terjadi sikap yang kurang obyektif diantara anggota organisasi, pimpinan harus mempertimbangkan kinerja dan kualitas agar bersikap adil dalam menilai bawahan.

5. Dorongan pribadi

Pemimpin yang baik merupakan sikap dorongan pribadi yang memiliki kemauan sendiri, tidak ada intervensi dari orang lain, tidak terpengaruh oleh siapapun dan terhindar dari berbagai macam bentuk pelanggaran yang dilakukan seperti: kolusi, korupsi, dan nepotisme yang akan merugikan diri sendiri.

6. Keterampilan berkomunikasi

Seorang pemimpin harus mempunyai keterampilan berkomunikasi dengan orang lain, bisa bertukar informasi baik secara kelembagaan maupun secara perseorangan, mengkomunikasikan hal-hal yang sifatnya penting untuk diketahui

orang lain, sehingga terjalin hubungan mitra kerja untuk saling memberikan gagasan, ide, kritikan dan masukan agar sebuah organisasi lebih baik.

7. Kompetensi mengajar

Sebagai pimpinan harus memiliki kompetensi, kemampuan, kecakapan, kecerdasan dan keterampilan yang bisa memberikan motivasi, dorongan semangat serta mampu bertindak sebagai pemberi contoh, keteladanan dalam rangka mengayomi bawahan atau anggota tim organisasi.

8. Keterampilan sosial

Pemimpin diharapkan memiliki kemampuan keterampilan sosial yang dapat dijadikan landasan untuk melakukan komunikasi dengan siapaun diluar dari lembaganya, harus memberikan penghargaan terhadap pemikiran dan segala masukan dari orang lain sebagai bahan pertimbangan evaluasi seorang pimpinan, tujuannya adalah untuk menjalin mitra kerja yang baik penuh kedamaian, aman dan nyaman.⁴⁹

9. Kecakapan teknis atau kecakapan material

Mempunyai kompetensi manajerial dalam membuat perencanaan, pengelolaan, menganalisis dan memperbaiki kondisi dan situasi yang tidak mapan. Masing-masing tenaga pendidik yang memiliki pengalaman, dapat memahami bahwa setiap kelas mempunyai motivasi, semangat dan suasana yang berbeda-beda. Oleh karena itu dibutuhkan strategi mengajar yang variatif.⁵⁰

Menurut pendapat Goetsch dan Stanley, bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan dalam memberi inspirasi kepada orang lain, tujuannya untuk

⁴⁹Y.W. Sunidhina dan Ninik Widiyanti, *Kepemimpinan Dalam Masyarakat Modern*, Cet ke-2, (Jakarta: PT Rineka Cipta), 93.

⁵⁰Musfirotun Yusuf, *Op Cit*, 125-126.

menciptakan sebuah komitmen yang diinginkan dan sukarela bagi tercapainya tujuan organisasi. Dengan kata lain kepemimpinan merupakan sebuah tindakan untuk memberikan dorongan, motivasi agar mampu melaksanakan tugasnya untuk mencapai harapan dan tujuan yang dicita-citakan.⁵¹ Fungsi *leadership* sangat dibutuhkan dalam organisasi, ini menggambarkan bahwa untuk mencapai tujuan telah ditetapkan diperlukan usaha dan kerja keras bagi seorang pemimpin.⁵²

Kepemimpinan menggambarkan nilai-nilai karakter yang dipergunakan oleh pimpinan ketika mempengaruhi manusia lain. Sebagai pimpinan yang baik, mampu memberikan dorongan, motivasi, inspirasi kepada anggota tim organisasi atau bawahan supaya ada kemampuan bermitra dengan lembaga lain untuk mendapatkan tujuan organisasi sebagai hasil ketetapan bersama, berdasarkan visi dan misi sebuah organisasi.⁵³

Berdasarkan analisa ilmiah berkenaan dengan kepemimpinan, maka perlu ada pemusatan perhatian pemimpin itu sendiri dalam sebuah lembaga.⁵⁴ Berkaitan dengan hal tersebut maka Robbins dan Judge berpendapat mengenai syarat utama bagi seorang pimpinan yakni: mempunyai kecerdasan, kemampuan berinovasi, terarah dalam segala hal, punya kecerdasan emosional, mempunyai teknik persuasif, keterampilan berkomunikasi, mempunyai kepercayaan diri yang tinggi, peka, kreatif dan suka membantu orang lain.⁵⁵

⁵¹David L. Goetsch dan Stanley B. Davis, *Manajemen Mutu Total, alih bahasa; Benyamin Molan*, (Jakarta: PT. Prenhallindo, 2002), 169.

⁵²Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala sekolah*, (Jakarta: PT. Rajagrafindo, 2005)., 72.

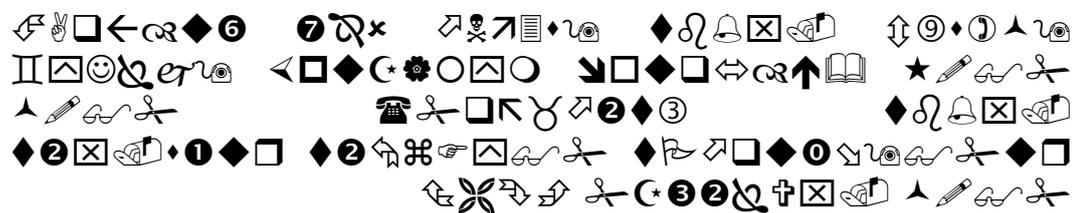
⁵³*Ibid.*, 75.

⁵⁴Sopiah, *Perilaku Organisasional*, (Yogyakarta: Andi, 2008), 61.

⁵⁵Robbins & Judge, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, 2002), 289.

Perkembangan teori kepemimpinan meningkat sejalan dengan harapan dan keinginan setiap pemimpin, termasuk pendekatan tingkah laku yang dimiliki seorang pemimpin. Kepemimpinan berkaitan erat dengan perilaku, karakter, yang bisa memberikan perbedaan sebagai pimpinan atau bukan pimpinan. Oleh karena itu orang yang dilatih melalui dengan nilai-nilai karakter, dan perilaku sebagai calon pemimpin, maka akan memiliki kemampuan dalam memimpin sebuah organisasi yang efisien dan efektif.

Keberhasilan pimpinan dalam keadaan tertentu tidak ada yang menjamin kalau bisa sukses dalam keadaan atau kondisi lainnya. Pemimpin merupakan salah satu ukuran berhasil atau tidaknya sebuah organisasi, oleh karena itu sebagai seorang pemimpin harus mampu mengayomi bawahannya atau anggota tim organisasi. Apabila tidak seperti itu maka, kepemimpinan kurang berhasil dan jauh dari tujuan yang diharapkan.⁵⁶ Kepemimpinan apabila dikaitkan pada konsep Islam terkhusus persoalan keteladanan maka, tidak bisa dilepaskan dari bentuk atau model kepemimpinan yang digambarkan Rasulullah Muhammad saw. Q.S Al- Ahzab (33): 21 Allah telah berfirman :

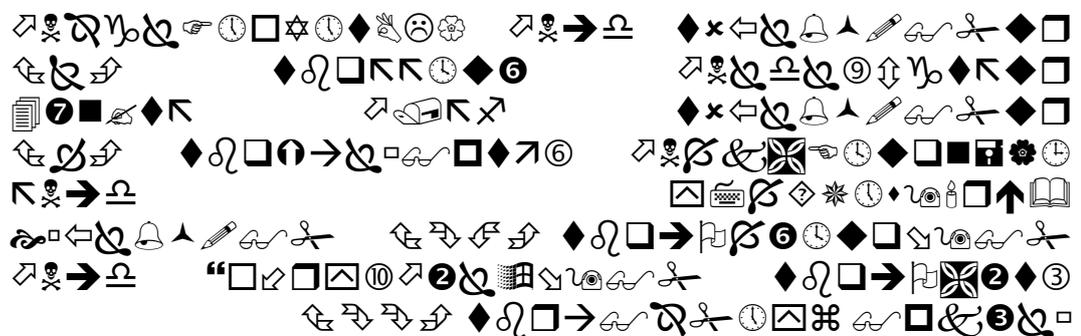


Terjemahnya: Sungguh telah terdapat ada pada diri Rasulullah suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah.⁵⁷

⁵⁶H.M. Anton Athoillah, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2017), 200.

⁵⁷Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan terjemahnya*, (Bandung: Diponegoro), 336.

Rasulullah saw merupakan tokoh sentral dalam kepemimpinan yang dapat dijadikan contoh. Baik itu kepemimpinan dalam rumah tangga, pemerintahan, kemiliteran, maupun yang lainnya merupakan simbol pimpinan adil memiliki kejujuran, cerdas, dapat dipercaya, komunikatif kesempurnaan Akhlak. Sebagai seorang pemimpin harus mampu memberikan motivasi, dorongan, semangat, kepada bawahan atau anggota tim organisasi sebagai bentuk pertanggungjawaban dihadapan Allah swt. Penjelasan dalam Q.S. Al-Mu'minun (23): 8-11. adalah:



Terjemahnya: Orang-orang yang menjaga amanat-amanat yang dipikulnya dan janjinya. dan orang-orang yang memelihara sembahyangnya, mereka Itulah orang-orang yang akan mewarisi, (yakni) yang akan mewarisi syurga Firdaus. mereka kekal di dalamnya.⁵⁸

Kepemimpinan bukan hanya dilihat sebagai fasilitas untuk menguasai, melainkan pada pemaknaan sebagai tugas dan tanggung jawab yang seharusnya dilaksanakan dengan baik dan benar. Hal tersebut ditegaskan oleh Allah dalam Q.S. An-Nisa' (4): 58:



⁵⁸Ibid, 273.



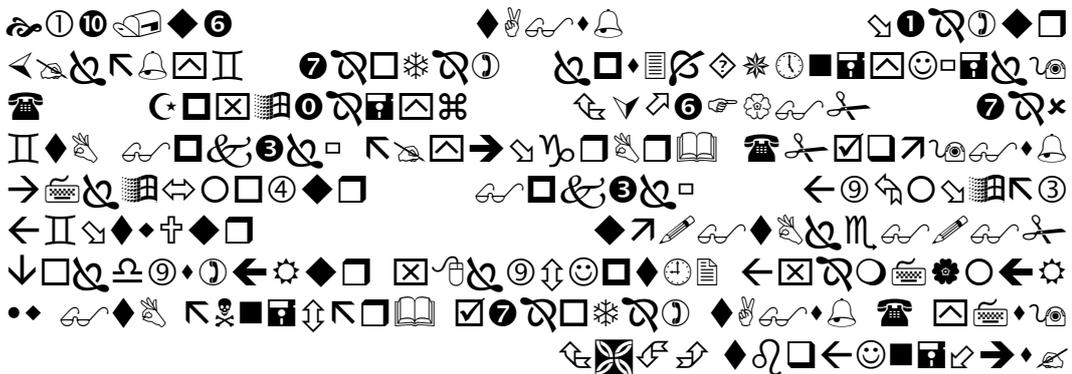
Terjemahnya: Sungguh Allah memerintahkan kalian menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan menyuruh kamu apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah Maha mendengar lagi Maha melihat.⁵⁹

Seseorang dalam memimpin organisasi mempunyai cara-cara untuk melakukannya, dan cara-cara itu disebut sebagai manajemen kepemimpinan. Manajemen kepemimpinan bermakna kumpulan ciri khas yang dipakai pemimpin untuk mengkoordinasikan anggota tim organisasi supaya tercapai tujuan organisasi yang diharapkan, disisi lain manajemen kepemimpinan menggambarkan nilai-nilai karakter, bentuk perilaku dan teknik yang dimiliki serta selalu digunakan oleh pimpinan.⁶⁰

e. Kepemimpinan dalam Perspektif Islam

a. Khalifah

Adapun ayat yang menunjukkan istilah khalifah antara lain dalam Q.S. Al-Baqarah (2): 30 :



Terjemahnya: "Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menciptakan seorang khalifah di muka bumi."

⁵⁹Ibid, 24.

⁶⁰Veithzal Rivai dan Deddi Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Gravindo Persada, 2010), 41.

mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." (Q.S. Al-Baqarah (2): 30).⁶¹

Melalui ayat tersebut, Allah memberikan penjelasan tentang ketetapan dalam menciptakan manusia dan menjadikan khalifah di muka bumi.

Salah satu hadis yang menjelaskan tentang kepemimpinan bagi umat Islam yang sedang diamanahi untuk menjadi pemimpin, maka sudah seyogyanya mereka menjadi pemimpin yang adil, jujur, amanah dan berpihak kepada kemaslahatan rakyat. Pemimpin yang demikian akan dijanjikan oleh Allah balasan pahala yang melimpah, sebagaimana yang diterangkan dalam hadis berikut ini;

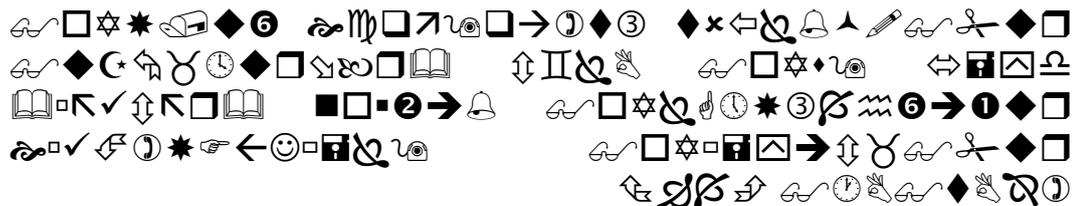
عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ سَبْعَةٌ يُظِلُّهُمُ اللَّهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ فِي ظِلِّهِ يَوْمَ لَا ظِلَّ إِلَّا ظِلُّهُ إِمَامٌ عَادِلٌ وَشَابٌّ نَشَأَ فِي عِبَادَةِ اللَّهِ وَرَجُلٌ ذَكَرَ اللَّهَ فِي خَلَاءٍ فَفَاضَتْ عَيْنَاهُ وَرَجُلٌ قَلْبُهُ مُعَلَّقٌ فِي الْمَسْجِدِ وَرَجُلَانِ تَحَابَّا فِي اللَّهِ وَرَجُلٌ دَعَتْهُ امْرَأَةٌ ذَاتُ مَنْصِبٍ وَجَمَالَ إِلَى نَفْسِهَا قَالَ إِنِّي أَخَافُ اللَّهَ وَرَجُلٌ تَصَدَّقَ بِصَدَقَةٍ فَأَخْفَاهَا حَتَّى لَا تَعْلَمَ شِمَالَهُ مَا صَنَعَتْ يَمِينُهُ [رواه البخاري]

Terjemahnya: Dari Abu Hurairah dari Nabi saw (diriwayatkan) beliau bersabda, ada tujuh golongan yang Allah melindungi mereka dalam lindungan-Nya pada hari kiamat, di hari ketika tiada perlindungan selain perlindungan-Nya, yaitu; imam yang adil, pemuda yang tumbuh dalam beribadah kepada Allah, seseorang yang senantiasa mengingat Allah saat sendiri sehingga matanya berlinang, seseorang yang hatinya selalu terkait dengan masjid, dua orang yang saling mencintai karena Allah, seseorang yang diajak berkencan oleh wanita bangsawan dan rupawan, namun ia menjawab; 'Saya takut kepada Allah', serta seseorang yang bersedekah secara sembunyi-sembunyi, sehingga tangan kirinya tidak tahu menahu terhadap amalan tangan kanannya [HR. al-Bukhari].

⁶¹Khadim al Haramain asy Syarifain, *Al quran dan terjemahannya*, (Jakarta: Yayasan Penyelenggara Perterjemah/Pentafsir al Quran, 1971), 14.

b. Imam

Konsep al quran yang berkaitan dengan kata imam memiliki makna yakni: Kitab, Nabi, jalan lurus, pedoman, dan para pemimpin. Al quran menjelaskan tentang imam dalam Q.S. Al-Furqan (25): 74 sebagai berikut:



Terjemahnya: “dan orang-orang berkata: "Ya Tuhan Kami, anugerahkanlah kepada Kami isteri-isteri Kami dan keturunan Kami sebagai penyenang hati (Kami), dan Jadikanlah Kami imam bagi orang-orang yang bertakwa, (Q.S. Al-Furqan (25): 74).⁶²

Makna yang terkandung dalam ayat diatas, bahwa manusia ingin mendapatkan keturunan yang shaleh taat melaksanakan perintah Allah swt. dan Rasulnya demi mendapatkan kebahagiaan atau kegembiraan keduanya, baik dunia maupun akhirat sebagai ganjaran dari Allah swt.

c. Ulil Amri

Makna dari ulil amri adalah: orang yang diserahi tugas dalam melaksanakan fungsi dan tugas tertentu pada sebuah organisasi atau lembaga.

Ulil Amri dijelaskan dalam Q.S An-Nisa (4): 59 yaitu:



⁶²Ibid, 569.



Terjemahnya: “Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul Nya, dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya”.(QS. An Nisa (4): 59).⁶³

Penjelasan ayat diatas bermakna bahwa, Allah memerintahkan untuk taat kepadaNya dan rasulNya, dengan melaksanakan perintah keduanya. Hal ini berkaitan dan berpengaruh pada kepemimpinan seorang pemimpin yang perlu ditaati oleh anggota tim organisasi atau bawahan apabila dapat mengantarkan kepada kebaikan dan kebenaran.⁶⁴

f. Strategi Kepemimpinan

Mencapai mutu sebuah lembaga khususnya mutu madrasah pasti membutuhkan strategi kepemimpinan memadai terutama dalam pengelolaan lembaga. Peran tenaga pendidik dan kependidikan sangat dibutuhkan. Untuk situasi tertentu ilmu pengetahuan dapat mengurangi jumlah seni manajemen yang diperlukan, tetapi hal itu tidak dapat mengeliminasi, seni manajemen senantiasa ada”. Inilah bagian dari seni mengelola, sebab menurut Robbins dan Coulter, di semua organisasi, manajer harus merencanakan, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan.⁶⁵

g. Kepemimpinan Transformasional

⁶³*Khadim al Haramain asy syarifai, op.cit*, 128.

⁶⁴Wasty Soemanto dan Hendyat Soetopo, *Kepemimpinan dalam Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1982), 36.

⁶⁵Emron Edison, Yohny Anwar, Imas Komariyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2016), 4.

Kepemimpinan tersebut memiliki beberapa ciri-ciri diantaranya sebagai berikut:⁶⁶

a. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

Berdasarkan *inspirational motivation*, maka ini merupakan suatu perilaku pemimpin yang mempunyai kemampuan untuk mengkoordinasikan impian serta tujuan yang ingin dicapai berdasarkan dengan visi dan misi organisasi, mengupayakan agar fokus menginspirasi anggota tim dan bawahan dalam mewujudkan tercapainya cita-cita dan harapan demi keberhasilan organisasi.

b. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)⁶⁷

Beberapa teknik atau cara yang dilakukan pimpinan dalam rangka memperoleh suatu perubahan/ transformasi diantaranya:

- a) **Mengubah kultur organisasi.** Transformasi yang sering dilakukan adalah transformasi budaya dari budaya birokratis, kaku dan bisa mendapatkan resiko menjadi suatu budaya yang pada akhirnya manusia bisa lebih bergerak dan tidak dibatasi oleh berbagai aturan dan regulasi.
- b) **Menumbuhkan pemahaman orang tentang imbalan.** Peningkatan pemahaman orang lain dalam berbuat dan bertindak menjadi salah satu tindakan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Ini mengindikasikan bahwa setiap perbuatan yang dilakukan oleh seseorang punya komitmen untuk tidak mengedepankan imbalan dari siapapun.

⁶⁶Robbins dan Judge, *Perilaku Organisasi, Edisi Duabelas*, (Jakarta: Salemba Empat.2008), 40.

⁶⁷*Ibid.*, 45-47.

- c) **Membantu orang tidak sekedar mengejar kepentingan diri.** Seorang pimpinan sudah seharusnya menolong orang lain sesuai dengan kemampuan mereka. Harus mengedepankan kepentingan umum diatas kepentingan pribadi sehingga hubungan komunikasi antara pemimpin dan bawahan dapat terjalin dengan baik tanpa ada yang dirugikan.
- d) **Membantu orang mencari pemenuhan diri.** Sebagai seorang pemimpin sepatutnya selalu ringan tangan dalam menolong orang lain, memberikan yang terbaik terhadap bawahan atau anggota tim organisasi dalam rangka pemenuhan diri meraih tujuan yang telah ditetapkan.
- e) **Memberikan pengetahuan kepada orang lain mengenai keadaan esensial.** Sebagai seorang pemimpin membutuhkan suatu pengetahuan yang signifikan terhadap apa yang dipimpinya, agar mampu memberikan arahan dan motivasi terhadap bawahan atau anggota tim organisasi agar supaya menjadi agen perubahan dalam sebuah organisasi.
- f) **Mengejar kejayaan.** Suatu sikap transformasional yang tertinggi menjadikan orang lain memiliki semangat, motivasi dorongan untuk berkreasi, inovasi dalam menjalankan pekerjaan yang serius agar supaya organisasi menjadi besar dan meraih kejayaan.⁶⁸

C. Konsep Kepemimpinan Berbasis Karakter

1. Makna Karakter

⁶⁸Andy Pradana, Martha. 2013. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan: studi kasus pada karyawan tetap PT. Mustika Bahana Jaya. Lumajang: (Universitas Brawijaya, 2013), 143-144.*

Karakter bermakna sebagai pola perilaku bersifat individual, keadaan moral seseorang'. Apabila telah melalui tahapan anak-anak, seseorang telah memiliki nilai-nilai karakter hal ini, bisa diprediksi bahwa karakter seorang anak berhubungan dengan sikap dan perilaku di sekitar diri mereka. Nilai suatu karakter berdasarkan yang benar berkorelasi dalam melaksanakan yang benar, memahami yang benar, dan menyayangi yang benar⁶⁹

2. Pendidikan Karakter dalam Islam

Berknaan dengan karakter dalam Islam, dapat dimaknai sebagai akhlak, sehingga bisa dipahami dengan kondisi atau sifat yang ada pada jiwa yang terdalam. Berkaitan dengan pendidikan karakter dipahami dengan nilai moral, dan budi pekerti, kesemuanya ini mempunyai tujuan untuk meningkatkan kemampuan siswa memelihara dengan baik karakter mereka untuk mencapai nilai-nilai kebenaran, pembentukan dan berupaya menyempurnakan diri demi mencapai kehidupan yang terbimbing dan terarah.⁷⁰

Implementasi nilai-nilai karakter perlu dilakukan dalam kehidupan agar menjadi pondasi dasar dalam bertindak dan berbuat yang diperkuat dengan penataan lingkungan di sekolah/madrasah. Kepala keluarga berupaya melakukan peningkatan dan memberikan pemahaman nilai karakter terhadap anggota keluarga. Lembaga madrasah bisa mengikutkan kerjasama para orang tua/wali siswa agar memperdulikan sikap, perilaku, dan karakter peserta didik.⁷¹ Pembiasaan bisa

⁶⁹Zubaedi. *Desain Pendidikan Karakter, (Konsepsi dan Aplikasinya dalam Lembaga, 2011)*, 23.

⁷⁰A. Fatah Yasin. *Dimensi-dimensi Pendidikan Islam*. (Malang: UIN Malang Press.2008), 1.

⁷¹Muhd Norizam Jamian dan Nor Asma Ab Aziz, "Akhlak Pemimpin dalam Hikayat Isma Yatim: Satu Analisis Pendekatan Adab," (*Jurnal Melayu* 2, no. 17, 2018), 11.

dilaksanakan madrasah dengan berbagai cara melalui dengan tindakan kedisiplinan waktu, cara bersikap, memiliki etika dalam berpakaian, dan cara bergaul. Peserta didik, tenaga kependidikan dan pendidik sebaiknya melakukan pembiasaan untuk disiplin dalam segala hal, ini menunjukkan bahwa dalam rangka menata kepribadian seseorang, maka diperlukan upaya strategis pada lembaga pendidikan.

3. Kepemimpinan Berbasis Karakter

Nilai kepemimpinan budaya dan karakter bangsa Indonesia memiliki nilai-nilai yang dapat ditingkatkan dan diidentifikasi dari beberapa hal: (1) Agama, (2) Pancasila, (3) Budaya, dan (4) Tujuan Kepemimpinan. Di Indonesia mayoritas masyarakatnya yang mempunyai agama, sehingga kehidupan masyarakat, dan bangsa sangat berdasar dengan nilai ajaran agama. Bangsa Indonesia didirikan melalui dengan pancasila dan UUD 1945 menjadi pandangan hidup dan sumber nilai karakter dalam berkehidupan.

Nilai-nilai karakter masyarakat Indonesia merupakan prinsip nilai perlu mendapat perhatian, sehingga mutu dan kualitasnya yang harus dimiliki warga negara Indonesia. Di sekolah/madrasah perlu di hadirkan konsep nilai dalam kehidupan masyarakat yaitu mengacu pada:⁷²

- a. **Religius.** Setiap umat beragama seharusnya mematuhi dan menaati aturan dan ajaran agamanya dan melaksanakan perintah agama yang dianutnya, memiliki rasa toleransi dalam pelaksanaan ajaran agama lain dalam hal peribadatan, kehidupan yang penuh kedamaian dengan yang lain.

⁷²Akmal Mundry dan Irma Zahra, "Corak Representasi Identitas Ustadz dalam Proses Transmisi Pendidikan Karakter di Pesantren," *Jurnal Pendidikan Islam Indonesia* 2, no. 1 (2017), 9.

- b. **Jujur.** Setiap tindakan dilakukan harus memiliki nilai-nilai kejujuran, tujuannya agar orang lain dapat percaya terhadap setiap tindakan atau perbuatan, pekerjaan, dan perilaku.
- c. **Toleransi.** Saling memahami atas setiap yang berbeda dalam kehidupan ini yang meliputi perbedaan suku, agama, etnis, sikap, pendapat dan tindakan orang lain yang berbeda terhadap dengannya.
- d. **Disiplin.** Suatu bentuk sikap menggambarkan bentuk kedisiplinan yang dilakukan untuk mematuhi aturan-aturan yang berlaku.
- e. **Kerja Keras.** Suatu sikap menggambarkan sebuah usaha yang serius untuk memecahkan permasalahan, tantangan pekerjaan yang dimiliki, membutuhkan kerja keras untuk dapat menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya.⁷³
- f. **Cinta Tanah Air.** Bersikap berfikir dan melakukan tindakan yang bisa menunjukkan bahwa ada kepedulian sosial, kesetiaan, terhadap negara Indonesia yang dimiliki, wilayah yang aman nyaman tenteram, budaya yang beragam, sosial ekonomi, dan politik bangsa yang dinamis.⁷⁴

Nilai karakter merupakan salah satu jalan mengembalikan manusia pada kesadaran moral yang dimiliki.⁷⁵ Kisah sukses tokoh-tokoh, mereka melakukan pemecahan permasalahan. Dalam diri individu menjadi standar batin sebagai implementasi dalam bentuk kualitas diri.⁷⁶ Nilai-nilai karakter menjadikan diri

⁷³Fridayana Yudiaatmaja, "Kepemimpinan: Konsep, Teori Dan Karakternya," (*Media Komunikasi FIS* 12, no. 2, 2013), 20.

⁷⁴McCain, John & Mark Salter. *Karakter-Karakter yang Menggugah Dunia*. Terj. T. Hermaya, Jakarta, (Gramedia Pustaka Utama, 2009), 50-53.

⁷⁵Ajat Sudrajat, *Mengapa Pendidikan Karakter*, (*Jurnal Pendidikan Karakter* 1, no. 1, 2011), 11.

⁷⁶Husaini Usman, "Kepemimpinan Berkarakter Sebagai Model Pendidikan Karakter," (*Jurnal Pendidikan Karakter*, no. 3, 2013), 8.

untuk senantiasa berpikir yang berlandaskan pada nilai kepribadian sehingga terlaksana dalam perbuatan.⁷⁷ Karakter sopan santun dalam berbuat dan memiliki perilaku, bermusyawarah untuk menyelesaikan berbagai persoalan, memiliki rasa toleransi dan gotong royong antar sesama.⁷⁸

Pertama, menunjukkan bagaimana seseorang bertingkah laku. Ketika orang bertindak atau berperilaku tidak jujur, dengki, iri hati, tentulah orang tersebut memanasifasikan perilaku buruk. Selanjutnya ketika orang bertindak dan berperilaku jujur, suka membantu orang lain.⁷⁹ Kepemimpinan berbasis karakter di negara Indonesia bukan hal baru dalam tradisi kepemimpinan di tengah kehidupan masyarakat. Kepemimpinan yang berbasis nilai-nilai karakter yang mengedepankan tindakan atau perilaku jujur amanah dan bertanggung jawab, sebagai watak pembentukan.⁸⁰

Pendidikan yang berkarakter harus diterapkan sebagai upaya untuk meningkatkan nilai kepribadian yang menyatu dengan kepemimpinan berbasis karakter.⁸¹ Perkembangan manusia menuju pada manusia yang kaffah, olehnya itu pembentukan karakter anak diperlukan contoh, keteladanan sejak dini di lingkungan keluarga masing-masing dengan pembinaan yang baik dan benar.⁸² Bentuk keteladanan terdiri dari pembentukan akhlak, karakter, jujur, amanah dan

⁷⁷Azyumardi Azra, *Paradigma Baru Pendidikan Nasional: Rekonstruksi dan Demokratisasi*, (Jakarta: Kompas, 2002), 4.

⁷⁸Sabar Budi Raharjo, *Pendidikan Karakter Sebagai Upaya Menciptakan Akhlak Mulia*, dalam *Jurnal (Pendidikan dan Kebudayaan*, Vol.16, No.3, 2010), 232.

⁷⁹A. Fatah Yasin. *Dimensi-dimensi Pendidikan Islam*. (Malang: UIN Malang Press. 2008), 1.

⁸⁰Abu Ahmadi dan Nur Uhbiyati, *Ilmu Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1991), 69.

⁸¹Warih Jatirahayu, *Kearifan Lokal Jawa Sebagai Basis Karakter Kepemimpinan*, *Diklus* 17, no. 1 (2013), 6.

⁸²Thomas Lickona, *Educating for Character; Mendidik untuk Membentuk karakter*, Sukses Offset, (Jakarta, PT. BumUlfah Fajarini, "Peranan kearifan lokal dalam pendidikan karakter," *SOSIO-DIDAKTIKA: Social Science Education Journal* 1, no. 2 (2014): 11–12.

bertanggung jawab serta pengayaan nilai individu.⁸³ Implementasi pembelajaran akan membentuk nilai kepribadian. Munculnya pendidikan dalam ajaran agama Islam disebut sebagai pendidikan akhlak sebagai acuan dalam bertindak dan berperilaku.

Keberadaan nilai-nilai karakter menjadi hal yang penting dalam suatu kepemimpinan, terlebih lagi pada sekolah/madrasah erat hubungannya dengan pendidikan karakter yang terbangun melalui pembinaan yang dilakukan, yang terdiri dari berbagai aspek diantaranya: sikap, pengetahuan, dan keterampilan.⁸⁴ Sebuah proses pada psikologis dan sosial-kultural mempunyai berbagai konfigurasi karakter yang terdiri dari olah hati, olah rasa dan karsa, olah pikir, dan olah raga.⁸⁵ Tenaga pendidik sangat diharapkan agar semakin menyadari akan makna pendidikan karakter yang menjadi sarana pembentukan tindakan perbuatan, penataan akhlak, nilai-nilai individual yang memberikan tempat terhadap pembentukan sifat keteladanan sebagai wujud dari nilai-nilai pendidikan karakter.⁸⁶

Kepribadian manusia yang selalu menghadirkan nilai-nilai karakter dalam kehidupannya membuat diri mereka senantiasa mengacu pada perbuatan yang

⁸³Juwariyah, *Dasar-dasar Pendidikan Anak dalam al-Qur'an*, (Yogyakarta: Teras, 2010), 2.

⁸⁴Ade Herlan Wahyudin, "INTEGRITAS MORAL PEMIMPIN: ANTARA CITA DAN FAKTA," *An-Nidhom* 1, no. 01 (2017), 13.

⁸⁵Novan Ardy Wiyani, *Pendidikan Karakter Berbasis Iman dan Taqwa*, (Yogyakarta: Teras, 2012), 13.

⁸⁶Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2012), 32

menyenangkan terhadap orang lain,⁸⁷ Mendambakan kenyamanan, ketenteraman, dalam kehidupan bermasyarakat dituntut untuk saling menghargai.⁸⁸

4. Karakter Sebagai Konstruk Kepemimpinan

Seseorang yang memiliki jiwa kepemimpinan dalam dirinya, berarti menggambarkan bahwa ada bibit-bibit menjadi seorang pemimpin yang handal, walaupun demikian, yang paling pantas dikedepankan adalah nilai-nilai karakter sebagai dasar menjadi seorang pemimpin. Dengan kata lain, karakter sebagai konstruk kepemimpinan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yakni:

1. Pemimpin Harus Berkarismatik.

Seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan dan kompetensi yang handal, memiliki kecerdasan, kemampuan komunikasi, amanah, jujur dan bertanggung jawab, tegas dan bijaksana dalam mengambil keputusan, inilah ciri sebagai pemimpin yang karismatik.

2. Pemimpin Harus Memiliki Visi.

Setiap pemimpin harus mampu merumuskan visi misi dalam sebuah lembaga sebagai langkah untuk mencapai tujuan yang diharapkan, visi misi merupakan orientasi sebuah lembaga untuk menyusun rencana strategis dan menjadi petunjuk dalam upaya peningkatan mutu lembaga.

3. Pemimpin Harus Memiliki Ketekunan yang Tinggi.

⁸⁷Ulfah Fajarini, "Peranan kearifan lokal dalam pendidikan karakter," *SOSIO-DIDAKTIKA: Social Science Education Journal* 1, no. 2 (2014), 10.

⁸⁸Yadi Ruyadi, "Model Pendidikan Karakter Berbasis Kearifan Budaya Lokal: Penelitian terhadap Masyarakat Adat Kampung Benda Kerep, Cirebon, Provinsi Jawa Barat untuk Pengembangan Pendidikan Karakter di Sekolah," dalam *Proceedings of The 4th (International Conference on Teacher Education, 2010)*, 8.

Sebagai seorang pemimpin ketekunan yang tinggi merupakan aspek yang sangat penting dalam membangun sebuah lembaga atau organisasi. Ini menunjukkan bahwa komitmen sebagai pemimpin untuk mengedepankan suatu tujuan yang hendak dicapai menjadi keinginan setiap pemimpin, karena kesuksesan pemimpin terletak pada tingkat ketekunan yang dimiliki.

4. Pemimpin Harus Bertanggung Jawab

Seorang pemimpin tidak bisa sepenuhnya menjadi pemimpin yang handal dan hebat jika mereka tidak mempunyai nilai-nilai karakter kepemimpinan yang bertanggung jawab, seorang pemimpin seharusnya dapat mempertanggung jawabkan semua hal yang berkaitan dengan bawahannya atau anggota tim dalam sebuah organisasi atau lembaga.⁸⁹

D. Model Kepemimpinan Karakter

a. Manusia

Karakter seseorang pada hakekatnya bersumber dari pemahaman pada diri manusia, yang merupakan pusat pemahaman dan juga sebuah tindakan dilakukan melalui pembelajaran, hal ini menunjukkan bahwa setiap orang yang melakukan pembelajaran harus memiliki karakter yang baik, sebagai bagian dari proses kehidupan manusia. Pemimpin yang hebat harus mampu merumuskan visi misi yang telah disepakati dalam sebuah lembaga atau organisasi sebagai langkah untuk mencapai tujuan yang diharapkan, visi misi merupakan orientasi sebuah

⁸⁹Soemanto, W, *Psikologi Pendidikan: Landasan Kerja Pemimpin Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), 24.

lembaga untuk menyusun rencana strategis dan menjadi petunjuk dalam upaya peningkatan mutu madrasah.

b. Kepemimpinan

Pemimpin mempunyai tugas dalam rangka membangun visi dan misi sebagai landasan untuk melakukan hal yang terbaik, sehingga dapat mengkoordinasikan, mengarahkan bawahan, bekerja sama demi mewujudkan tujuan yang diharapkan yang mengacu pada visi dan misi yang telah ditetapkan bersama.⁹⁰

c. Teknologi

Keberadaan pemimpin dalam sebuah lembaga membutuhkan suatu teknologi yang dapat digunakan sebagai penunjang dalam menjalankan tugas-tugas dalam pekerjaannya, ini menunjukkan bahwa teknologi sangat membantu meringankan dalam menyelesaikan pekerjaan yang ada.

d. Organisasi

Wahjono mengatakan bahwa setiap perilaku dalam organisasi merupakan bagian dari pembelajaran yang terdiri dari teknik atau cara dari beberapa keilmuan, tujuannya adalah untuk memahami anggapan individual, tentang nilai kepribadian dan kemampuan individu dalam proses pembelajaran⁹¹

E. Implikasi Kepemimpinan Berbasis Karakter Terhadap Peningkatan Mutu Madrasah

1. Konsep Kepemimpinan Peningkatan Mutu Madrasah

⁹⁰Nor Asma Ab Aziz dan Muhd Norizam Jamian, Akhlak Pemimpin dalam Hikayat Iskandar Zulkarnain: *Satu Analisis Pendekatan Adab*, (*Jurnal Melayu* 15, no. 1, 2016), 13.

⁹¹Muhammad Ali Ramdhani, "Lingkungan Pendidikan dalam Implementasi Pendidikan Karakter," *Jurnal Pendidikan UNIGA* 8, no. 1 (2017), 9–13.

Berbagai macam indikator menunjukkan karakter dari konsep kepemimpinan diantaranya adalah: (1) kondisi lingkungan madrasah yang aman dan kondusif, (2) madrasah mempunyai visi dan misi serta pencapaian kualitas atau mutu yang diharapkan, (3) madrasah mempunyai pemimpin hebat dan handal, (4) peningkatan sumber daya tenaga kependidikan madrasah berdasarkan kebutuhan lembaga, (5) melaksanakan pengawasan dan evaluasi serta memperbaiki kualitas mutu. Meningkatkan mutu madrasah merupakan upaya yang dilakukan untuk mencapai sasaran dan tujuan yang diharapkan bersama, diantaranya:

- 1) Memberikan informasi berkaitan dengan manajemen peningkatan mutu berbasis karakter di madrasah terhadap masyarakat luas.
- 2) Mengembangkan kualitas pendidikan melalui upaya dan kerja keras madrasah melakukan pengelolaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan madrasah.
- 3) Pimpinan bertanggung jawab mengenai mutu madrasah terhadap wali/ orang tua siswa.⁹²

Adanya nilai-nilai karakter merupakan hal yang penting dalam suatu kepemimpinan, terlebih lagi pada sekolah/madrasah erat hubungannya dengan pendidikan karakter yang terbangun melalui pembinaan yang dilakukan.⁹³ Guru sangat diharapkan agar semakin sadar dan memahami nilai karakter dan pembentukan sebuah tindakan, yang menyediakan tempat terhadap pembentukan

⁹²http://jurnal-sdm.blogspot.com/2010/03/manajemen_peningkatan_mutu_berbasis_madrasah.html, diakses Tanggal 10 Oktober 2019.

⁹³Novan Ardy Wiyani, *Pendidikan Karakter Berbasis Iman dan Taqwa*, (Yogyakarta: Teras, 2012), 13.

keteladanan sebagai wujud dari nilai-nilai pendidikan karakter.⁹⁴ . Pencapaian tujuan madrasah tidak terlepas dari usaha keras yang dilakukan semua warga madrasah untuk meraih hasil yang maksimal sebagai upaya untuk peningkatan mutu madrasah⁹⁵

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Dan Rancangan Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian yang berkaitan dengan kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah aliyah di Kota Palu (Studi Multisitus MAN 1 dan MAN 2) dengan menetapkan pendekatan kualitatif. Pembahasan yang valid dan penyajian data yang akurat dari penelitian disertasi ini menggunakan jenis penelitian kualitatif. Pengertian di atas, seorang peneliti terlibat langsung ke lapangan dalam melakukan pengamatan. Berdasarkan dari pengamatan yang dilakukan.⁹⁶

2. Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian digunakan penulis yaitu suatu rancangan penelitian yang meneliti beberapa kejadian yang terjadi pada suatu komunitas. Dipilih rancangan ini karena fokus penelitian bersifat deskriptif yang berkaitan dengan

⁹⁴ Astuti dkk., "Strategi Meningkatkan Mutu Madrasah," 8.

⁹⁵ Aprilana, Kristiawan, dan Hafulyon, "*Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mewujudkan Pembelajaran Efektif di Madrasah Ibtidaiyyah Rahmah El Yunusiyah Diniyyah Puteri Padang Panjang*," 13.

⁹⁶ Sugiyono dalam Spradley, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D* (Bandung: Alfabeta 2012), 297.

Kepemimpinan Berbasis Karakter Dalam Meningkatkan Mutu Madrasah Aliyah di Kota Palu. Pada penelitian ini penulis menggunakan pendekatan studi multisitus. Alasan memilih metode studi multisitus, agar bobot dan kualitas kasus penelitian dapat menjadi pertimbangan utama. karena dalam permasalahan bisa didapatkan pemahaman yang terperinci, mendetail, mendalam secara ilmiah.⁹⁷

B. Lokasi Penelitian

Objek penelitian di Madrasah Aliyah Negeri 1 Palu Jl. Jamur No. 38 Kelurahan Balaroa Kecamatan Tatanga dan Madrasah Aliyah Negeri 2 Palu, Jl. M.H Tamrin No. 41 Kelurahan Besusu Timur Kecamatan Palu Timur Kota Palu Sulawesi Tengah.

C. Kehadiran Peneliti

Penelitian yang bersifat kualitatif mengharuskan kehadiran peneliti di lapangan karena dalam hal ini peneliti bertindak sebagai instrumen.⁹⁸ Pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa kehadiran peneliti di lapangan sangat signifikan karena demi penyesuaian kenyataan yang terjadi di lapangan. Peneliti harus menjadi partisipan yang aktif karena peneliti sendiri langsung mengamati, mencari informasi atau narasumber serta menganalisis setiap hal yang mempengaruhi objek penelitian di lapangan yaitu dengan mengupayakan karakteristik sebagai berikut:

1. Dalam hal ini peneliti memposisikan diri sebagai instrumen penelitian (subjek penelitian) karena berkaitan dengan data pengamatan dan wawancara;

⁹⁷Imam Suprayogo, *Metodologi Penelitian Sosial Agama*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), 9

⁹⁸ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1995), 35.

2. Mencari makna dibalik perilaku yang terpola, melahirkan perilaku sosial yang bersumber dari perilaku keagamaan yang bersumber dari nilai-nilai agama;
3. Menonjolkan rincian secara kontekstual, dalam arti mengusahakan pengumpulan dan pengolahan data secara rinci mengenai masalah penelitian tersebut.

D. Data dan Sumber Data

Berkenaan dengan data maka dibutuhkan disertasi yang mencakup data primer atau data utama yaitu bersumber langsung dari sipemberi informasi (*informan*), yang banyak memahami dengan gamblang yang berkaitan dengan fokus masalah yang diteliti; data sekunder merupakan tambahan dokumen dari orang lain yang relevan dengan objek penelitian, atau laporan serta pendukung lainnya yang sesuai dengan objek yang diteliti.⁹⁹ dalam disertasi ini, sebagaimana uraian ini diantaranya:

1. Data Primer

Data ini menggambarkan bahwa data yang didapatkan peneliti langsung dengan sumbernya atau biasa dinamakan sebagai informan. Hal ini menunjukkan bahwa segala kejadian-kejadian yang ada ditempat penelitian tersebut peneliti mengumpulkan data-data, saat *interview* (wawancara) dengan pemberi informasi kepada penulis.

2. Data Sekunder

⁹⁹*Ibid.*, 37.

Data yang dimaksud adalah keterangan yang membentuk fakta pelengkap atau data yang mendukung terhadap informasi yang dikumpulkan dari informan atau pemberi data melalui dengan *interview* (wawancara).

3. Data Kepustakaan

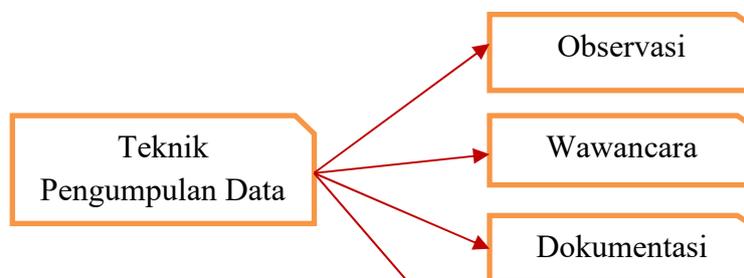
Data yang didapatkan melalui dengan berbagai referensi dan buku-buku lainnya yang ada hubungannya dengan fokus yang akan dikaji pada penelitian ini.¹⁰⁰ Mencari data terkait dengan masalah yang akan diteliti tentunya membutuhkan uraian-uraian lisan para informan atau argumentasi pihak yang berwenang dan tanpa mengesampingkan sumber data yang lain.¹⁰¹

E. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian yang dilakukan diberbagai kalangan ada hal yang sangat penting yang tidak bisa terlupakan yakni tata cara atau teknik mengumpulkan data-data. Ketika seorang peneliti hendak mengumpulkan data maka berbagai cara yang ditempuh diantaranya observasi, wawancara, dan dokumentasi. Ini menunjukkan bahwa peneliti harus memiliki kompetensi untuk mendapatkan data dari informan.

Gambar 1.1

Macam-macam Teknik Pengumpulan data.¹⁰²



¹⁰⁰Sukardi, *Metodologi Penelitian*, 38.

¹⁰¹Husein Umar, *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tasir Bisnis*, (Cet. IV, Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2000), 42.

¹⁰² Sugiono, *Metode Penelitian dan Pengembangan*, (Bandung: Alfabeta, 2015), 223.

Triangulasi/ Gabungan

Dalam penelitian kualitatif terdapat empat macam teknik mengumpulkan fakta-fakta atau data dalam melakukan penelitian yakni, observasi, wawancara, dokumen, serta triangulasi/ gabungan.¹⁰³

1. Observasi

Observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan.¹⁰⁴ Berdasarkan dari hal tersebut dapat dipahami bahwa tanpa observasi para ilmuwan tidak dapat mengembangkan ilmu pengetahuannya tanpa data. Jadi observasi dilakukan adalah untuk mendapatkan data dalam melakukan sebuah penelitian. Peneliti dalam melakukan observasi menggunakan pengamatan ke lokasi penelitian. Walaupun demikian, pengamatan ini dititik beratkan pada data dan fakta yang relevan dengan masalah penelitian, misalnya manajemen kepemimpinan berbasis karakter, peningkatan mutu madrasah, guru, peserta didik, keadaan sarana dan prasarana.

Kegiatan berlangsungnya proses pembelajaran di lingkungan madrasah, dan lain sebagainya. Peneliti menggunakan metode ini untuk mengamati secara langsung dilapangan yang berkaitan langsung dengan fokus penelitian yakni:

- 1) Kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah;
- 2) Implikasi Kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah.

¹⁰³ Sugiono, *Metode Penelitian Gabungan* (Bandung: Alfabeta, 2012), 64.

¹⁰⁴ *Ibid.*, 310.

Semua kata-kata maupun perilaku/ tindakan, yang diperoleh melalui pengamatan dicatat dalam suatu catatan pengamatan lapangan, serta didokumentasikan melalui foto untuk merekam dan mengabadikan peristiwa yang terjadi di lapangan pada saat penelitian. Dengan pengamatan tersebut diharapkan akan diperoleh temuan-temuan yang berkaitan dengan fokus atau masalah penelitian. Hasil pengamatan ini juga dapat digunakan untuk memperoleh informasi yang diperoleh melalui teknik wawancara.¹⁰⁵

2. Wawancara

Wawancara dalam penelitian ini, diarahkan pada sumber data yang menjadi informan untuk diteliti yaitu kepala madrasah, para wakamad, tenaga pendidik dan kependidikan serta hal-hal menyangkut objek penelitian yang akan diteliti.

3. Dokumentasi

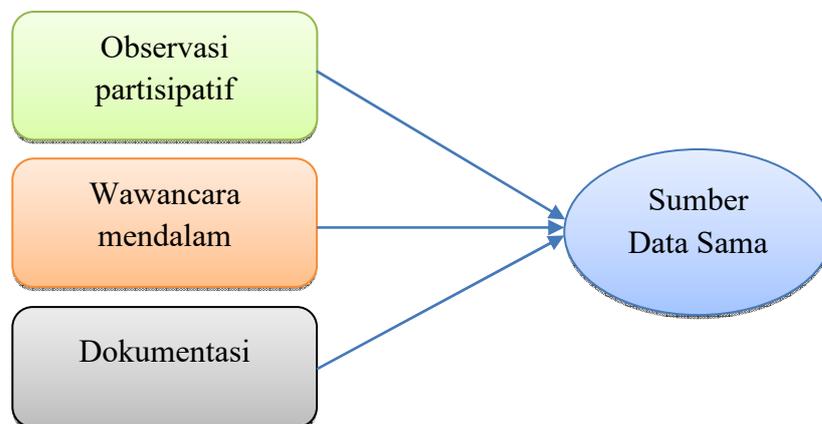
Dokumen menggambarkan suatu catatan dan kejadian yang telah berlalu. Bermanfaat sebagai fakta kenyataan atau data, berdasarkan dari penjelasan di atas, maka dokumen pada penelitian ini, peneliti menggabungkan berbagai fakta dan informasi dari hasil wawancara, adapun dokumen dan bahan-bahan tersebut dapat berupa buku, majalah, brosur, dan surat-surat penting yang ada di lokasi penelitian yang ada hubungannya dengan objek penelitian yang akan diteliti. Adapun manfaat dari dokumen digunakan dalam penelitian yaitu: agar

¹⁰⁵ *Ibid.*, 313-314.

mendapatkan hasil penelitian yang terpercaya dan bisa dipertanggungjawabkan secara akademik.¹⁰⁶

4. Trianggulasi

Teknik pengumpulan data atau fakta-fakta bagi seorang peneliti melalui dengan cara trianggulasi yaitu:



Gambar 1.2

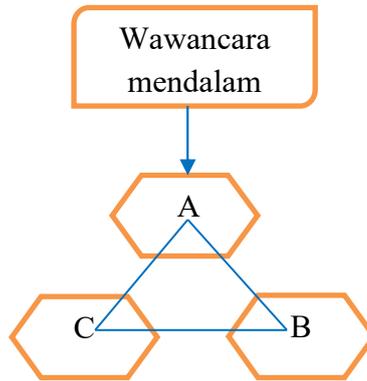
Trianggulasi “Teknik” Pengumpulan Data (Berbagai-macam Cara pada Sumber yang sama)¹⁰⁷

Berdasar pada trianggulasi teknik, ini bermakna bahwa peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda dalam memperoleh data-data dari berbagai sumber yang sama. Trianggulasi “Sumber” (Satu teknik pengumpulan data pada berbagai macam sumber data A, B, C):

Gambar 1.3

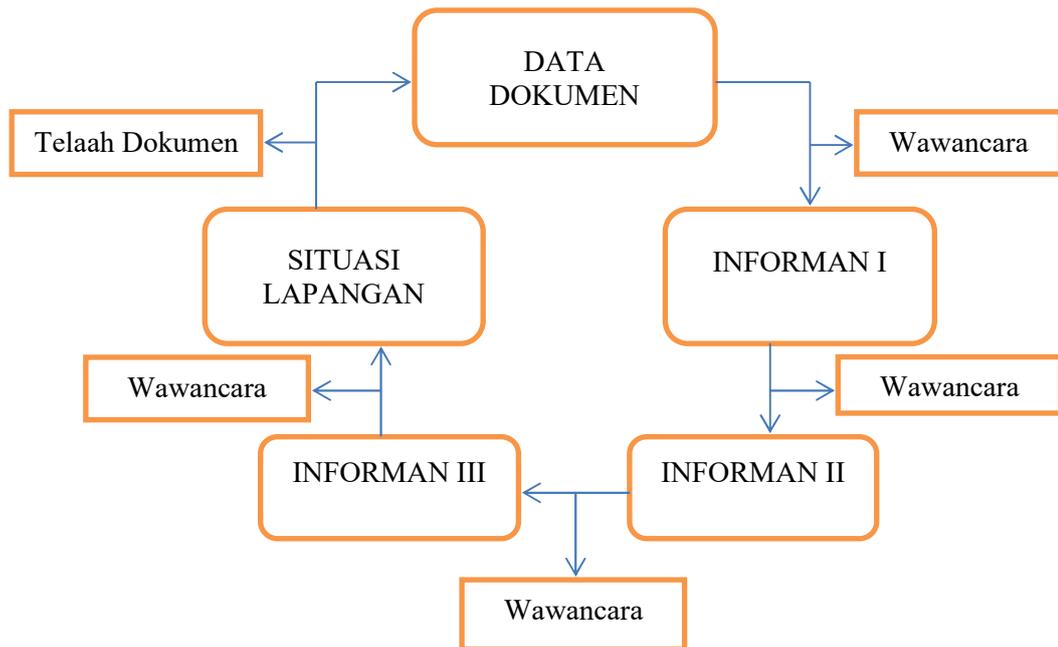
¹⁰⁶ *Ibid.*, 315.

¹⁰⁷ Sugiono, *Metode Penelitian dan Pengembangan*, (Bandung: Alfabeta, 2015), 242.



Trianggulasi “Sumber” Pengumpulan Data (Satu Teknik Pengumpulan Data pada Berbagai Macam Sumber Data A,B,C)¹⁰⁸

Adapun desain triangulasi dalam penelitian ini seperti pada gambar berikut :¹⁰⁹



Gambar 1.4

Model Desain Kombinasi Trianggulasi Sumber dan Trianggulasi Metode

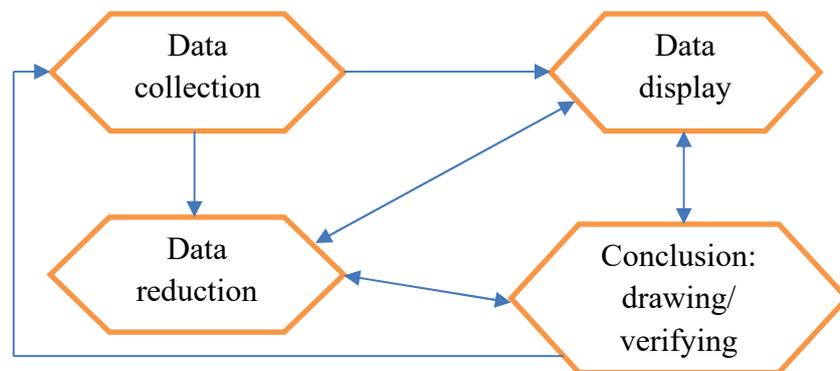
F. Teknik Analisis Data

¹⁰⁸*Ibid.*, 243.

¹⁰⁹*Ibid.*, 250.

Proses telaah dan penyusunan secara sistematis semua catatan-catatan yang ada di lapangan selama hasil pengamatan, hasil wawancara, dan bahan-bahan lainnya yang dihimpun untuk memperoleh pengetahuan dan pengalaman mengenai data tersebut dan mengkomunikasikan apa yang telah ditemukan dari penelitian yang dilakukan sebagai upaya mencari data.¹¹⁰

Analisis data ditunjukkan melalui dengan model interaktif pada gambar sebagai berikut:



Gambar 1.5
Tahapan analisis data kualitatif.¹¹¹

Menganalisis data merupakan hal yang harus peneliti lakukan agar data yang diperoleh dengan proses mencari dan menata serta dapat ditafsirkan dengan benar dan memberikan makna sehingga sinkron antara data yang satu dengan data yang lain dengan tujuan agar Kepemimpinan Berbasis Karakter dalam Meningkatkan Mutu Madrasah di Kota Palu dapat diketahui, Secara sistematis berdasarkan hasil observasi, wawancara mendalam, dan tehnik dokumentasi agar

¹¹⁰Noeng Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Rake Sarasin, 1996), 67.

¹¹¹Sugiono, *Metode Penelitian dan Pengembangan Research and Development*, (Bandung: Alfabeta, 2015), 370.

selanjutnya dapat diketahui model perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu, serta implikasi manajemen kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu. Adapun teknik analisis data yang peneliti gunakan dalam penelitian ini terdiri dari beberapa jenis yaitu:¹¹²

1. Pengumpulan data (*Data Collection*), tahap ini peneliti mengumpulkan data yang sesuai dengan fokus penelitian dengan teknik-teknik yang telah disebutkan sebelumnya, melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Setelah data terkumpul, kemudian diedit dan diklasifikasi. Data yang diperlukan dikategorikan menjadi beberapa bagian untuk menjawab pertanyaan penelitian. Pengumpulan data yang dilakukan peneliti menjadi acuan dalam menganalisis dan mengolah data sebagai jawaban dari pertanyaan-pertanyaan yang telah disampaikan oleh peneliti melalui dengan wawancara terhadap informan, sehingga data yang telah terkumpul dapat dijadikan sebagai dasar untuk menarik sebuah kesimpulan dalam penelitian.
2. Reduksi data, adalah meringkas, mencari hal yang mendasar, konsentrasi pada hal-hal yang dianggap penting, mencari pokok pikiran dan susunannya agar membuat peneliti mudah dalam mereduksi data. Serta membuang data yang tidak diperlukan yang diperoleh dari catatan lapangan.

¹¹²M.B. Miles & Huberman A.M. *Qualitative Data Analysis*, (California: Sage Publication, 1994), 12.

3. Penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori atau bersifat naratif yang tujuannya adalah untuk memudahkan peneliti dalam menyajikan data.
4. Kesimpulan/pengecekan data, yakni membuat kesimpulan yang diungkapkan oleh peneliti yang sifatnya sementara, bisa berubah apabila ditemukan bukti-bukti yang baru dan kuat serta dapat mendukung pada sesi pengumpulan data berikutnya. Verifikasi dilakukan dari awal pengumpulan data, penyajian data, analisis data secara kualitatif dimulai dengan menentukan pola-pola dan penjelasan-penjelasan data.¹¹³

Ketika peneliti mulai turun lapangan mencari data maka harus betul dipersiapkan hal-hal yang berkaitan dengan pertanyaan yang menyangkut penelitian yang akan digarap, dalam hal ini analisis telah dimulai sejak mulai melakukan observasi lapangan sampai kepada tahap wawancara dengan informan, mengumpul dan mengolah data hingga menarik kesimpulan. Adapun urutan yang dilakukan dalam analisis lintas kasus penelitian penulis adalah:

1. Menerapkan pendekatan induktif secara konseptual yang dapat dilakukan dengan cara melakukan perbandingan dan memadukan hasil temuan dari setiap kasus penelitian.
2. Hasil dari membandingkan dan memadukan masing-masing kasus objek penelitian dijadikan dasar untuk menyusun pernyataan konseptual atau proposisi kasus.
3. Menilai kesamaan proposisi dengan kenyataan/fakta yang menjadi acuan.

¹¹³*Ibid.*, 92-95.

4. Merekonstruksi ulang proposisi sesuai dengan kenyataan dari masing-masing kasus.
5. Mengulangi proses ini sampai menemukan data yang diperlukan.

Umumnya penelitian hanya berakhir pada temuan substantif, yaitu ketika masalah yang diajukan telah dijawab berdasarkan data faktual. Meskipun masalah ada satu tahap lagi yang harus dilalui apabila diharapkan penelitian menjadi karya ilmiah yang baik, yaitu tahap temuan formal, berupa pernyataan dari hasil abstraksi temuan substantif.¹¹⁴

Pengambilan data yang dilakukan dalam penelitian kualitatif melalui dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Pada dasarnya wawancara lapangan yang dilakukan memiliki karakteristik awal dan akhir yang tidak terlihat jelas. Setiap pertanyaan yang diajukan peneliti kepada informan harus menyentuh langsung dengan fokus penelitian yang diangkat dalam permasalahan dan dapat disesuaikan dengan keadaan dan kondisi lapangan, sehingga muncul suasana keakraban dan kekeluargaan serta membina hubungan yang erat untuk meningkatkan kepercayaan individu yang diteliti.¹¹⁵

G. Pengecekan Keabsahan Data

Data-data yang didapatkan dari lokasi penelitian sangat penting untuk dicek kembali. Pengecekan keabsahan suatu data dalam penulisan karya ilmiah adalah merupakan suatu hal yang sangat penting, karena dapat diketahui tingkat validitas dan kredibilitas data. Pengecekan data tersebut dilakukan oleh peneliti

¹¹⁴Mudjia Raharjo, *Mengenal Lebih Jauh Tentang Studi Kasus*, Materi Kuliah Metodologi Penelitian Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam, (UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2010), 40.

¹¹⁵Nina Nurdiani, *Teknik Sapling Snowball Dalam Penelitian Lapangan*, (Comtech, Vol 5 No. 2, 2014), 4-5.

sendiri dengan cara mengevaluasi hasil temuan dilapangan. Apabila ada hal-hal yang masih belum jelas dan belum sesuai dengan kenyataan, maka penulis memperjelas dan mencari letak kesamaan data yang didapatkan dengan kondisi dilapangan tersebut. Penulis juga melakukan diskusi dengan teman sejawat atau dengan siapa saja, untuk mencari solusi terhadap permasalahan yang penulis hadapi guna memperoleh data yang akurat dan diakui keabsahannya, sehingga data yang telah didapatkan dilokasi penelitian dapat dipertanggungjawabkan.¹¹⁶

Pendapat di atas dapat dipahami bahwa triangulasi merupakan kegiatan dalam melakukan pengecekan keabsahan data dengan menggunakan berbagai cara sesuai dengan prosedur dalam triangulasi, dengan tujuan untuk memperoleh data yang valid dan memenuhi standar penulisan yang ilmiah. Berdasarkan hal tersebut, triangulasi sumber merupakan teknik untuk mengecek benar atau tidaknya data yang diperoleh dilapangan dengan cara membandingkan data tersebut dengan sumber data di lapangan. Hal tersebut dapat dicapai dengan cara:

1. Melakukan perbandingan antara kondisi penelitian dilapangan dengan yang dikatakan sepanjang waktu dan;
2. Melakukan perbandingan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.
3. Melakukan perbandingan antara penyampaian didepan umum dengan apa yang dikatakan secara personal.
4. Melakukan perbandingan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara.¹¹⁷

Berdasarkan uraian di atas, dapat dipahami bahwa untuk melakukan atau memeriksa keabsahan data yang telah diperoleh di lapangan, maka penulis menggunakan teknik triangulasi sumber, dengan cara peneliti kembali turun ke lokasi penelitian dan melakukan pemeriksaan data. Pelaksanaan teknik

¹¹⁶Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian*, 178.

¹¹⁷*Ibid.*, 180.

pengecekan keabsahan data yang menggunakan triangulasi dilakukan dengan cara sebagai berikut: data-data yang telah penulis peroleh di lapangan setelah melalui tahap analisis data, maka penulis periksa kembali untuk memperoleh keabsahan dari data tersebut.

H. Tahap-Tahap Penelitian

Penelitian yang dilakukan memiliki tahap-tahap diantaranya:

1. Tahap Pendahuluan

Tahap ini peneliti melakukan rumusan masalah, observasi, studi, pengamatan, studi pustaka, konsultasi dengan dosen pembimbing, seminar proposal, pengurusan izin penelitian, penentuan fokus penelitian dan menyusun instrumen, sebagai langkah awal dalam melakukan penelitian untuk selanjutnya turun kelapangan silarurrahim sekaligus survey awal dengan pihak-pihak yang terkait seperti kepala madrasah, semua wakamad, staf tata usaha, guru-guru, pendidik dan tenaga kependidikan, peserta didik Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu. Sekaligus peneliti gunakan untuk meminta izin agar diperkenankan untuk melaksanakan penelitian.

2. Tahap Pelaksanaan Penelitian

Pada tahap ini peneliti mulai turun ke lapangan dalam rangka menyampaikan tujuan kehadiran, mengumpulkan data dengan cara wawancara, observasi, dokumentasi atau mengumpulkan informasi tentang semua hal yang terkait dengan kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu,

kemudian dilanjutkan dengan analisis data dengan mereduksi data, membuat ringkasan, dan menyajikan data.

3. Tahap Pelaporan Penelitian

Setelah melakukan penelitian maka peneliti membuat laporan hasil penelitian dengan cara menganalisis kembali secara akurat dari data yang telah dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, kemudian data tersebut diolah kembali, dan diverifikasi sampai digeneralisasi data yang telah diverifikasi untuk disajikan sebagai hasil penelitian yang telah dilakukan dengan konteks penelitian manajemen kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian di Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu

1. Profil Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu

a. Sejarah Berdirinya Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu

Madrasah Aliyah Negeri 1 Palu, adalah salah satu Madrasah Aliyah negeri di Sulawesi Tengah, yang setara sekolah menengah atas. Pengelolaannya dilaksanakan oleh Kementerian Agama. Madrasah Aliyah negeri 1 Palu menjadi cikal bakal dari madrasah Aliyah Yayasan Pendidikan Agama Islam yang didirikan pada tahun 1979-1980 dibawah naungan yayasan pendidikan agama islam (YPAI) Provinsi Sulawesi Tengah.

Madrasah ini di pimpin oleh Drs. Dahlan MS. Tahun 1980 sebagai kepala madrasah diberikan kepada Ahum Mustafa, BA hingga tahun 1986. Tanggal 1 November 1982 MA YPAI beralih status menjadi madrasah, sebagai kepala madrasah Bapak Drs. Abdullah Sada. Pada tahun 1988 beliau memperoleh tugas

yang baru menjadi Kepala MAN Tolitoli, oleh karena itu kepala madrasah diserahkan kepada Drs. Taufikurahman.¹¹⁸

Madrasah Aliyah Tolitoli filial Palu terus memperbaiki diri dari tahun ke tahun melalui sumbangan proyek dalam rangka peningkatan madrasah aliyah. Tahun 1984/1985 mendapat proyek lokasi seluas 10,990 m², satu buah gedung dengan tiga buah ruang belajar dan satu ruang guru/ kepala madrasah lengkap dengan sarana dan prasarananya. Pada tahun 1989/1990 memperoleh sumbangan sebuah gedung terdiri dari 3 ruang belajar bersama dengan sarana, tahun 1991/1992 memperoleh bantuan sarana pendidikan yakni laboratorium IPA.

Pada tahun 1991/1992 MAN Tolitoli filial Palu dijadikan sebagai madrasah aliyah negeri palu berdasarkan surat keputusan menteri agama RI No. 137 Tahun 1991 tanggal 11 juli 1991, setelah dibubarkan PGAN maka terbentuk pula madrasah Aliyah Negeri 2 Palu, sehingga MAN Palu saat ini dikenal dengan nama Madrasah Aliyah Negeri 1 Palu. Berdasarkan hasil rapat majelis madrasah yang dipimpin oleh Arsyid Tola, B.Sc ada kesepakatan bahwa Drs. Suardi menjabat kepala MAN 1 Palu periode 2001 s.d 2004. Tahun 2004 Drs. Suardi mendapat tugas baru sebagai pengawas pada kantor departemen agama kota palu provinsi Sulawesi Tengah dan selanjutnya kepala MAN 1 Palu dilanjutkan oleh Drs. Ali Tahir.¹¹⁹

Pada tahun 2005 Drs. Ali Tahir memperoleh tugas baru menjadi pengawas di lingkungan departemen agama kabupaten Donggala sehingga jabatan kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Palu diamanahkan kepada Drs. Arsid Kono sampai

¹¹⁸ Dokumen *Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu*, Tahun 2020.

¹¹⁹ Dokumen *Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu*, Tahun 2020.

tahun 2009, pada tahun 2009 Drs. Arsid Kono diberikan tugas ke Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Palu, maka kepala MAN 1 Palu diberikan tugas kepada Drs. Irawan Hadi P, M.Pd, tetapi tahun 2010 jabatan kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Palu, ditinggalkan sebab mendapatkan tugas baru menjadi kasi evaluasi dan kurikulum di Mapenda Kementerian Agama provinsi Sulawesi Tengah. Sesudah Drs. Irawan Hadi P, M.Pd, mendapat tugas yang baru, kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Palu diberikan kepada Bapak Soim Anwar, S.Pd, M.Pd, dimulai dari tahun 2011. Soim Anwar, S.Pd., M.Pd sebagai kepala madrasah selama 5 tahun, disebabkan terpilih menjadi kepala madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia Kota Palu tahun 2016, maka kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Palu diserahkan kepada Bapak Taufik S.Ag, M.Ag terhitung mulai tahun 2016-2018, Sekarang kepala madrasah Aliyah Negeri 1 Kota palu diemban oleh Ibu Hj. Zaenab Badjeber M.Pd.I

Kegiatan pengembangan diri ekstrakurikuler dan intrakurikuler di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu: 1) KSM/ Olyimpiade, 2) Karya Ilmiah Remaja, 3) English Community, 4) Jamiatul Arabiah, 5) PIK Remaja, 6) Osis, 7) Gerakan Pramuka, 8) Paskibra, 9) PMR, 10) Tilawah dan Hafizh, 11) Kesenian, 12) Olahraga, 13) Ibadah, 14) UKS, 15) Drum Band, 16) Risma, 17) Adiwiyata, 18) Biology Conservation Club.

b. Keadaan Letak Geografis Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu

Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu terletak di Jalan Jamur No. 41, Kelurahan Balaroa, Kecamatan Palu Barat Kota Palu Provinsi Sulawesi Tengah. Adapun batas-batas wilayah Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu, yaitu:

- a. Sebelah utara berbatasan dengan rumah penduduk.
- b. Sebelah barat berbatasan dengan Jalan Labu/ Mts Negeri 2 Kota Palu
- c. Sebelah timur berbatasan dengan Jalan Jamur Kota Palu.
- d. Sebelah selatan berbatasan dengan Jalan Sungai Manonda.¹²⁰

Melihat letak geografisnya yang sangat strategis, maka Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu dapat dijadikan sebagai salah satu madrasah yang diminati di Kota Palu bahkan di luar Kota Palu. Ini dibuktikan dengan banyaknya yang ingin mendaftar setiap tahunnya dalam penerimaan peserta didik baru. Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu didirikan atas dasar kebutuhan sumber daya manusia yang mempunyai kualifikasi yang tinggi terhadap ilmu pengetahuan dan teknologi yang seiring dengan keimanan dan ketakwaan.

Madrasah sebagai lembaga pendidikan yang berciri khas Islam mampu menarik perhatian sekolah yang di sekitarnya untuk memacu dalam meningkatkan prestasi yang membanggakan serta menyiapkan calon-calon pemimpin yang handal untuk masa depan negara dan bangsa. Pembentukan karakter di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu dapat menjadi proto tipe bagi Madrasah Aliyah Negeri se-Indonesia, sesuai dengan slogan yang dimiliki yaitu: Kampus Religius, Kampus Prestasi, dan Kampus Pengembangan diri, serta madrasah hebat. Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu bertekad kuat untuk menjadi pelopor kebaikan, kebanggaan dalam pendidikan meningkatkan prestasi demi kemajuan bangsa negara dan agama. Salah satu langkah yang diambil

¹²⁰Dokumen *Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu*, Tahun 2020.

adalah memberikan pemahaman bagi semua civitas akademik terkait dengan pelaksanaan kegiatan pembelajaran di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu.¹²¹

c. Visi, dan Misi Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu

Sebagai lembaga pendidikan formal Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu memiliki visi dan misi serta tujuan yang dirumuskan oleh lembaga itu sendiri, demi untuk mencapai yang diinginkan, maka perlu adanya kerjasama di lingkungan madrasah serta saling mendukung semua program yang direncanakan menjaga amanat agar semua *stakeholder* yang ada di madrasah turut terlibat dalam menjalankan visi dan misi madrasah agar tujuan madrasah yang diharapkan dapat tercapai sesuai yang telah dicanangkan. Adapun usaha dalam mengembangkan mutu pendidikan pada lembaga pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu, merumuskan visi dan misi untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

1) Visi Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu

“Menuju Peserta Didik yang Beriman dan Bertaqwa, Berahlakul Karimah, Berprestasi, Mandiri dan Berkarakter dengan Lingkungan Bersih, Sehat dan Hijau”.

2) Misi Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu

1. Menyelenggarakan pendidikan secara efektif dan efisien, mewujudkan suasana yang sehat, dan islami sehingga setiap peserta didik dapat berkembang secara optimal sesuai potensi yang dimiliki.

¹²¹Dokumen *Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu Tahun 2020*

2. Melaksanakan pembelajaran berbasis imtaq dan iptek sehingga tumbuh cikal bakal pemimpin yang menguasai sains dan teknologi tetapi berpikiran agamis.
3. Menumbuhkan semangat juang menjadi yang terbaik serta mendorong tumbuhnya budaya disiplin secara intensif kepada seluruh warga madrasah, sehingga bisa menjadi teladan bagi teman, masyarakat dan madrasah/sekolah lainnya.
4. Menyelenggarakan kegiatan pengembangan diri yang dijiwai suasana keagamaan (islami), berwawasan lingkungan dan nilai-nilai budaya bangsa sehingga peserta didik dapat berkembang sesuai minat dan bakatnya.
5. Mendorong tumbuhnya kemandirian peserta didik dalam belajar dengan memanfaatkan usaha kesehatan sekolah (UKS), perpustakaan di madrasah dan sumber-sumber belajar lainnya yang ada di lingkungan madrasah secara optimal.
6. Mewujudkan lingkungan hidup madrasah yang sehat dan berkualitas menjadikan karakter budaya dengan aktualisasi:
 - Melestarikan lingkungan serta menjadikan madrasah sebagai ruang terbuka hijau dan sehat
 - Mencegah serta mengurangi kerusakan lingkungan
 - Mengelola sampah menjadi emas
 - Menciptakan inovasi tanaman kelor sebagai wadah wirausaha
7. Mewujudkan lingkungan madrasah yang *clean* dan *green* serta SEHATI
 - Membiasakan warga madrasah agar selalu peduli terhadap lingkungan

- Terciptanya lingkungan madrasah yang dapat menunjang proses pembelajaran

Lembaga pendidikan madrasah memiliki ciri khas tersendiri untuk menjadikan manusia yang berkarakter, cerdas, jujur, amanah, memiliki kompetensi, saling menghargai, unggul dalam segala hal berdaya saing tinggi baik secara intelektual, moral, emosional, maupun secara spiritualitas. Sebagai pemegang kepentingan yang menentukan kebijakan umum Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu yaitu:

- a. Kementerian Agama RI;
- b. Pemerintah Provinsi;
- c. Pemerintah Kabupaten/Kota;
- d. Pimpinan organisasi pengelola pendidikan;
- e. Pendidik;
- f. Tenaga kependidikan; dan
- g. Komite madrasah;

Sebelum pembahasan dilanjutkan, untuk lebih jelasnya peneliti akan memaparkan kepemimpinan Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu berdasarkan periodisasi kepala madrasah. Berdasarkan periodisasi kepemimpinan Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu mengalami banyak perkembangan sejak mulai didirikan hingga saat sekarang ini.¹²²

Tabel 1.3
Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu dan Periodisasinya

¹²²Dokumen Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu Tahun 2020

No.	Nama Kepala Madrasah	Periode
1.	Drs. H. Abdullah Sada	Tahun 1986-1989
2.	Drs. H. Taufikurahman	Tahun 1989-1998
3.	Drs. H. Abdullah Sada	Tahun 1998-2001
4.	Drs. Suardi	Tahun 2001-2004
5.	Drs. Ali Tahir	Tahun 2004-2005
6.	Drs. Arsid Kono	Tahun 2005-2010
7.	Dr. Irawan Hadi P, M.Pd	Tahun 2010-2011
8.	Soim Anwar, S.Pd., M.Pd	Tahun 2011-2016
9.	Taufik, S.Ag., M.Ag	Tahun 2016-2018
10.	Hj. Zaenab Badjeber M.Pd.I	Tahun 2018-Sekarang

Sumber: Dokumentasi MAN 1 Kota Palu Tahun 2020

Kepemimpinan merupakan faktor penting, berjalan atau tidaknya organisasi tergantung pada pemimpinnya. Dengan adanya pemimpin, aktivitas Kepemimpinan kepala madrasah merupakan kegiatan merencanakan, mengarahkan, mengawasi, mengevaluasi, mempengaruhi dan mengendalikan seluruh potensi madrasah yang dilakukan oleh seorang kepala madrasah secara sistematis dan terprogram dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Secara objektif Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu telah memberikan sumbangan yang sangat besar bagi masyarakat Sulawesi Tengah dalam rangka memberikan pelayanan pendidikan yang berciri khas Islam, menjadikan visi dan misi madrasah tersebut yang nantinya akan menjadi acuan bagi tenaga pendidik dan kependidikan serta peserta didik untuk melaksanakan tugas mulia yang

diembannya demi mewujudkan stabilisasi pendidikan. Mengacu pada visi misi pendidikan, Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu sebagai institusi pendidikan berciri khas agama Islam mempunyai tujuan sebagai berikut:¹²³

- a. Meningkatkan iman dan taqwa peserta didik yang ditandai terciptanya kehidupan religius di lingkungan madrasah, yang diperlihatkan dengan perilaku terpuji, ikhlas, sederhana, mandiri, ukhuwah, dan bebas berkreasi serta berkarakter.
- b. Meningkatkan kemampuan baca tulis Al-Qur'an sehingga seluruh peserta didik Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu dapat membaca dan menulis Al-Qur'an dengan baik dan benar.
- c. Meningkatkan pemahaman, penghayatan, pengamalan moral dan etika serta nilai-nilai budaya dan adat-istiadat berdasarkan agama Islam.
- d. Meningkatkan rata-rata perolehan nilai Ujian Semester dan Ujian Madrasah (UM), sehingga dapat diterima pada perguruan tinggi yang berkualitas dan mampu bersaing dalam dunia kerja.
- e. Meningkatkan prestasi akademik dan non akademik (kegiatan ekstrakurikuler), sehingga dapat berprestasi pada berbagai event (lomba), baik di tingkat kota, provinsi, maupun nasional.
- f. Meningkatkan kesadaran berkonstitusi yang berwawasan lingkungan.¹²⁴

Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu sebagai lembaga pendidikan yang berciri khas islam bertujuan untuk membentuk karakter peserta didik sebagai bagian dari tujuan pendidikan nasional yaitu meningkatkan kecerdasan, kemampuan intelektual secara akademik, pengetahuan, kepribadian, dan akhlak mulia, serta memiliki keahlian, keterampilan yang akan menjadi bekal hidup mandiri untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi.

d. Struktur Organisasi Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu

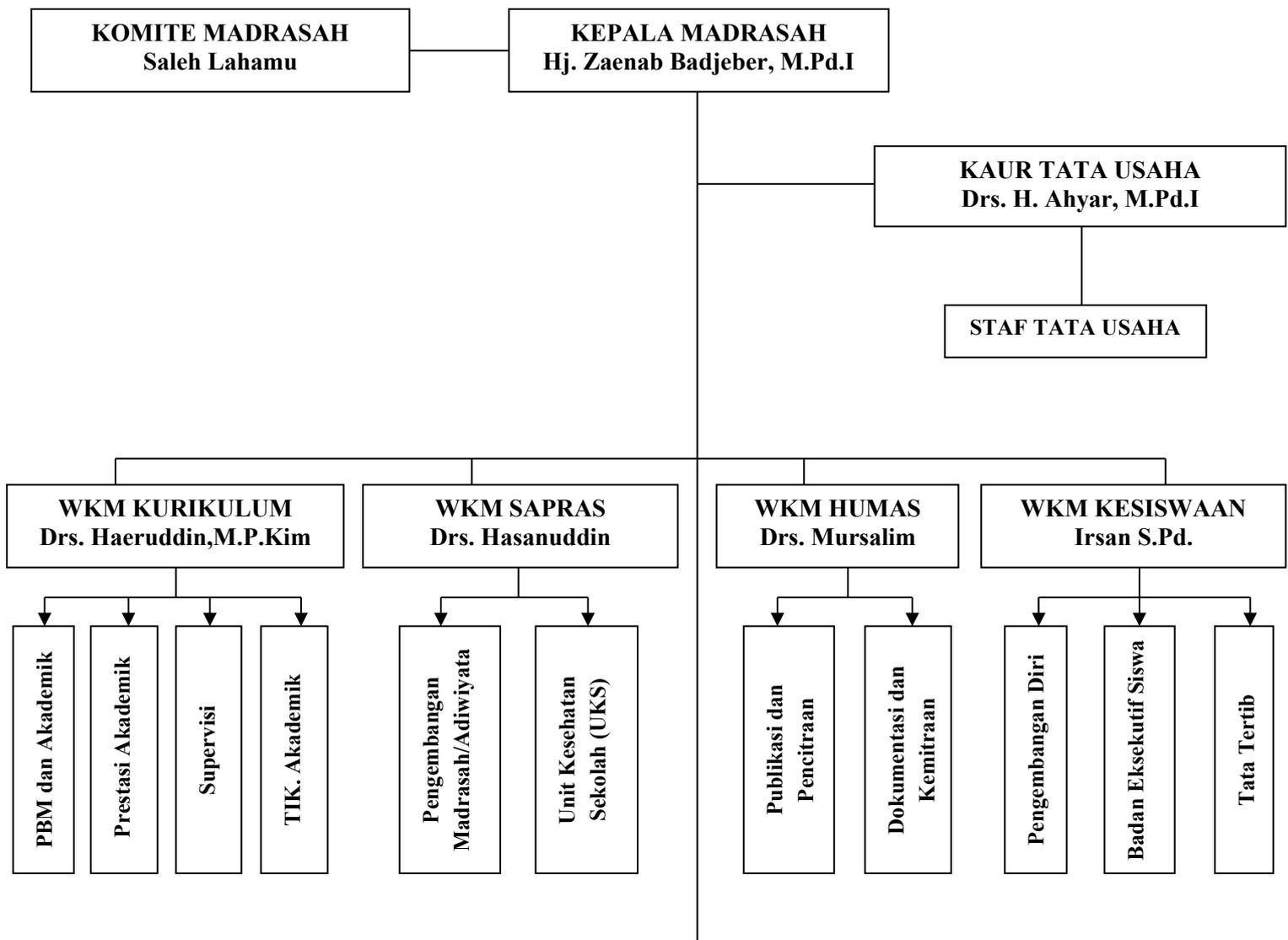
Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu sebagai tempat berlangsungnya proses pendidikan, pembelajaran dan penanaman nilai-nilai karakter terhadap peserta didik, juga memiliki berbagai jenis kegiatan dalam rangka mencapai

¹²³Dokumen Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu Tahun 2020

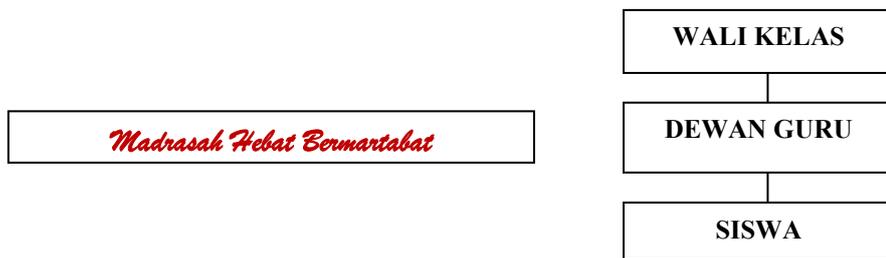
¹²⁴Dokumen, *Profil Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu*.

tujuan pendidikan itu sendiri. Untuk mencapai suatu tujuan yang diharapkan, tentunya membutuhkan rencana strategis program dan pengelolaan madrasah yang terarah, teratur dan tertata rapi. Oleh karena itu, diperlukan struktur organisasi yang baik dan benar untuk melaksanakan program yang dimaksud.¹²⁵

**STRUKTUR ORGANISASI
MADRASAH ALIYAH NEGERI 1 KOTA PALU
TAHUN PELAJARAN 2020/2021**



¹²⁵Dokumen Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu, Tahun 2020



Sumber: Dokumentasi Madrasah Aliyah Negeri 1 Palu Tahun 2020

Lembaga pendidikan madrasah yang terarah, tentunya merujuk pada struktur organisasi yang hebat. Sebagai contoh di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu maka dapat diambil gambaran adanya susunan mekanisme kerja dan memiliki hubungan yang tidak bisa dipisahkan antara satu dengan yang lainnya, karena mempunyai suatu garis komando yang riil nyata dengan penuh rasa tanggung jawab terhadap semua pihak.

e. Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Keberadaan tenaga pendidik dan kependidikan dalam proses pendidikan di madrasah sangat penting adanya, bahkan merupakan salah satu syarat berdirinya sebuah lembaga pendidikan baik negeri maupun swasta. Guru merupakan faktor penentu bagi pembentukan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia, dalam hal ini, peserta didik terhadap lulusan bagi sebuah lembaga pendidikan madrasah termasuk di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu. Drs. H. Ahyar, M.Pd.I selaku Kepala Urusan Tata Usaha saat wawancara dengan peneliti mengatakan bahwa:

Pada lembaga pendidikan madrasah keberadaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan merupakan hal yang utama dalam proses pembelajaran, dapat menanamkan nilai-nilai karakter terhadap peserta didik, peningkatan kualitas diri, kompetensi, kemampuan berpikir kreatif dan inovatif, cerdas, serta dapat menghasilkan lulusan yang berkualitas

sehingga memiliki kemampuan untuk bersaing pada level pendidikan yang lebih tinggi.¹²⁶

Pendidik dan tenaga kependidikan merupakan elemen pendidikan yang mutlak harus ada pada lembaga pendidikan. Melalui penataan dan kegiatan kependidikan yang dilakukan sehingga sistem pendidikan dapat berjalan maksimal. Pendidik dan tenaga kependidikan yang cukup akan menghasilkan kualitas pendidikan yang lebih baik. Begitupun halnya pendidik dan tenaga kependidikan yang terdapat di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu yang begitu penting keberadaannya. Jumlah tenaga pendidik dan kependidikan yang ada di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu secara keseluruhan adalah 73 orang yang terbagi menjadi 16 orang berpendidikan magister, 53 orang berpendidikan sarjana, 4 orang berpendidikan SMA/Sederajat.¹²⁷ Sebagaimana bisa dilihat di tabel ini:

Tabel 1.4
Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan
Berdasarkan Kualifikasi Pendidikan

No.	Kualifikasi Pendidikan	Jumlah
1.	Sarjana / S1	53
2.	Pascasarjana / S2	16
3.	SMA/Sederajat	4
Jumlah		73

Sumber: Kantor TU MAN 1 Kota Palu Tahun 2020

Tabel di atas terbagi pada keadaan pendidik/guru dan tenaga kependidikan/staf kepegawaian berdasarkan kualifikasi pendidikannya. Sedangkan, keadaan tenaga pendidik dan kependidikan secara rinci dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

¹²⁶Ahyar, Kepala Urusan Tata Usaha Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu, "Wawancara", Ruang Kepala Urusan Tata Usaha, 2 September 2020.

¹²⁷Dokumen tentang *Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan* Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu Tahun 2020.

Tabel 1.5

Keadaan Guru Pegawai/ASN Dan Non ASN MAN 1 Kota Palu

No	Nama	L/P	Golongan	Jabatan
1	Dra. Hj. Zaenab Badjeber, M.Pd.I	L	IV/a	Kepala Madrasah
2	Drs. H. Ahyar, M.Pd.I	L	IV/a	KTU
3	Drs. Haeruddin, M.P.Kim	L	IV/a	Wakamad
4	Drs. Hasanuddin, M.Pd.I	L	IV/a	Wakamad
5	Drs. Mursalim	L	IV/a	Wakamad
6	Irsan. H. Djaudin S.Ag	L	III/d	Wakamad
7	Drs. Samir K	L	IV/a	Guru
8	Drs. Muhadi	L	IV/a	Guru
9	Drs. Sudarsono, M.Pd	L	IV/a	Guru
10	Dra. Awatif	P	IV/a	Guru
11	Drs. Zainuddin, M.Pd.	L	IV/a	Guru
12	Dra. Andi Imawati	P	IV/a	Guru
13	Drs. Burhan	L	IV/a	Guru
14	Hariyati, S.Pd	P	IV/a	Guru
15	Azis, S.Pd	L	IV/a	Guru
16	Dra. Hj. Nurhaeda, M.Pd	P	IV/b	Guru
17	Drs. Lasase	L	IV/a	Guru
18	Dra. Hj. Darmianah	P	IV/a	Guru
19	Kasmawati, S.Pd	P	IV/a	Guru
20	Fathya Santari, S.Pd	P	IV/a	Guru
21	Abd. Malik Yahya, S.Ag	L	IV/a	Guru
22	Drs. Masduki	L	IV/a	Guru
23	Dra. Dewi Tisnawati, M.Pd	P	IV/a	Guru
24	Herna Deswanti, SE	P	IV/a	Guru
25	Silvia, S.pd	P	IV/a	Guru
26	Kamaria, S.Ag., M.Pd.I	P	III/d	Guru
27	Since Gani, S.Pd	P	III/d	Guru
28	Dra. Suarni	P	III/d	Guru
29	Teguh Santoso, S.Pd	L	III/d	Guru
30	Fatmah, S.Pd	L	III/d	Guru
31	Zulkefi M. Abdullatif, SE.,M.Ak	P	III/d	Guru
32	Nurhayati, S.Pd., M.Pd.I	P	III/c	Guru
33	Ulfiani, S.Pd	P	III/c	Guru
34	Nurjanah, S.Ag., M.Pd.I	P	III/c	Guru
35	Yudiawati, S.Pd.I	P	III/c	Guru
36	Hj. Hermawati, S.Ag., M.Pd	P	III/c	Guru
37	Mila Poerwati, S.Pd., M.Pd.I	P	III/c	Guru
38	Zakiah, SE	P	III/c	Guru
39	Sandra Irawati, S.Ag., M.Pd	P	III/c	Guru
40	Dra. Sukria	P	III/c	Guru

41	Nur Anna Djafar, S.Pd	P	III/b	Guru
42	Marja Dg. Matteru, S.Ag	P	III/b	Guru
43	Rusni, SE	P	III/b	Guru
44	Sumiaty, S.Pd	P	III/a	Guru
45	Zahbia, S.Pd	P	III/a	Guru
46	Jusman, S.Pd	L	II/a	Guru
47	Nella Rosmini P. Irfan, S.Pd.I	P	III/a	Guru
48	Yandhu Ardiansyah, S.Pd	L	III/a	Guru
49	Wahyu Listanto, S.Pd	L	III/a	Guru
50	Gunawan, S.Pd	L	III/a	Guru
51	Supardi, S.Pd.I	L	III/a	Guru
52	Risnatai, S.Pd	P	III/a	Guru
53	Riska Nurul Imaniar, S.Pd	P	III/a	Guru
54	Putri Dewi Puspita, S.Pd	P	III/a	Guru
55	Nur Afni, S.Pd	P	III/a	Guru
56	Ridwan, S.Ag	L	III/d	Staf Tata Usaha
57	Buriati Hari Utami	P	III/b	Staf Tata Usaha
58	Munawarah, SE	P	III/a	Staf Tata Usaha
59	Sabriyah Aziz, S.Pd.I	P	III/a	Staf Tata Usaha
60	Latahang, S.Sos	L	II/b	Staf Tata Usaha
61	Suparman	L	II/b	Staf Tata Usaha
62	Sirajudin, Amd	P	II/d	Staf Tata Usaha
63	Rahma, S.Pd.I	P	III/c	Staf Tata Usaha
64	Moh. Yusuf Muhajis, S.Sos	L	-	Honorar
65	Nasriah, S.Kom	P	-	Honorar
66	Ainuddin	L	-	Honorar
67	Arkam	L	-	Honorar
68	Rizky	L	-	Honorar
69	Didik Septa Priyanto, S.Ag	L	-	Honorar
70	Muhammad Akbar, S.M	L	-	Honorar
71	Hasan AS	L	-	Honorar
72	Suaib	L	-	Honorar
73	Indriani, S.Pd.I	P	-	Honorar

Sumber: Kantor TU MAN 2 Palu Tahun 2020

Tabel 1.7 di atas menunjukkan jumlah guru pegawai/staf yang terdapat di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu berjumlah 63 orang Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan 10 orang yang berstatus sebagai pegawai honorar. Jumlah keseluruhan adalah 73 orang dan jumlah tersebut sangat mendukung terlaksananya proses pembelajaran di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu.

Tenaga pendidik di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu dari segi kapasitas dan kapabilitas sangat mendukung proses pembelajaran. Tenaga pendidik merupakan hal yang mutlak diperlukan dalam pengembangan wawasan peserta didik, dari kondisi yang tergambar memberi pemahaman bahwa tenaga pendidik yang terdapat di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu telah memenuhi standar pendidikan baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Seperti yang dikemukakan oleh kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu Ibu Dra. Hj. Zaenab Badjeber, M.Pd.I sebagai berikut:

Dalam melaksanakan setiap kegiatan pembelajaran, di madrasah ini telah memiliki tenaga pendidik dan kependidikan sebanyak 73 orang yang mempunyai latar belakang pendidikan dari berbagai disiplin ilmu yang dibutuhkan dalam menunjang proses pembelajaran di madrasah ini, demikian pula tingkat kualifikasi pendidikan mereka.¹²⁸

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, maka dapat dikatakan bahwa dalam pelaksanaan pembelajaran di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu telah berjalan dengan baik. Hal ini disebabkan karena dukungan tenaga pendidik dan kependidikan yang profesional dan berpengalaman, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, sehingga dari aspek inilah menjadi salah satu madrasah yang diminati di Kota Palu. Hal senada juga diungkapkan oleh wakil kepala madrasah bidang kurikulum Bapak Drs. H. Haeruddin, M.P.Kim. Melalui wawancara yang dilakukan, diketahui bahwa jumlah guru di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu sudah sangat mendukung sebagaimana dalam pernyataannya sebagai berikut:

Keberadaan guru dan tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu yang menjadi sumber daya sudah memenuhi standar, dilihat dari kualitas dan kuantitas dan jika dilihat dari kualitasnya di Madrasah Aliyah

¹²⁸Zaenab Badjeber, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu, "Wawancara", Ruang Kepala Madrasah, 8 Juni 2020.

Negeri 1 Kota Palu ini sudah ada beberapa tenaga pendidik/guru yang memiliki kualifikasi pendidikan strata dua (S2).

Keberadaan tenaga pendidik dan kependidikan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam pencapaian tujuan pendidikan madrasah. Oleh karena itu berbagai permasalahan pendidikan yang menjadi skala prioritas untuk dicari solusinya adalah persoalan kualitas pendidikan madrasah, khususnya mutu atau kualitas pembelajaran di madrasah. Guru memiliki peran besar dalam proses pembelajaran. Oleh karena itu, guru harus memahami dengan baik perannya dalam setiap aktivitas pembelajaran yang dilakukan. Peranan guru dalam pembelajaran bukan hanya saat proses pembelajaran berlangsung tetapi meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang dilakukan tenaga pendidik terhadap peserta didiknya. Tenaga pendidik juga berperan sebagai agen pembelajaran yang meliputi perannya sebagai fasilitator, motivator, dan dapat memberikan inspirasi, semangat untuk belajar bagi peserta didik agar memiliki kemampuan intelektual yang memadai. Hal ini disampaikan Drs. H. Haeruddin, M.P.Kim wakil kepala madrasah bidang kurikulum, bahwa:

Tenaga pendidik merupakan motivator, fasilitator, yakni tenaga pendidik bukan hanya memberikan informasi saja tetapi juga mempunyai tugas dan tanggung jawab memberikan kemudahan belajar kepada semua peserta didik agar mereka dapat belajar dalam suasana yang penuh dengan kesenangan, penuh kegembiraan, bersemangat, tidak diliputi rasa kecemasan dan berani mengemukakan pendapat secara terbuka. Selain itu sebagai fasilitator, tenaga pendidik hendaknya mampu memberikan sumber belajar yang berguna dan bisa menunjang pencapaian tujuan yang diharapkan serta proses pembelajaran berupa narasumber, buku teks pelajaran, majalah, koran ataupun yang lainnya.¹²⁹

¹²⁹Haeruddin, Wakil Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu Bidang Kurikulum, "Wawancara", Ruang Wakil Kepala Madrasah, 9 Juni 2020

Sebagai tenaga pendidik dan sebagai fasilitator juga harus memberikan motivasi kepada peserta didik dalam berbagai hal yang positif. Ini sesuatu yang penting karena berkaitan dengan guru yang mempunyai andil yang besar terhadap pencapaian keberhasilan proses belajar mengajar di Madrasah, guru atau tenaga pendidik berperan penting dalam membantu peningkatan mutu peserta didik dalam mencapai tujuan hidupnya secara optimal. Senada dengan apa yang telah disampaikan oleh Bapak Irsan H. Jaudin, S.Ag., M.Pd selaku wakil kepala madrasah bidang kesiswaan dalam wawancara dengan peneliti bahwa:

Guru atau tenaga pendidik merupakan inspirator, sebagai pemberi motivasi, semangat, fasilitator, yaitu guru atau tenaga pendidik bukan hanya memberikan informasi saja tetapi juga mempunyai tugas dan tanggung jawab yang besar, memberikan keringanan, kemudahan belajar, kepada semua peserta didik agar mereka dapat belajar dalam suasana yang penuh dengan kesenangan, penuh kegembiraan, bersemangat, tidak diliputi rasa kecemasan dan berani mengemukakan pendapat secara terbuka. Bahkan disaat pandemi covid-19 ini, ada kebijakan dari pihak madrasah untuk memberikan peluang kepada peserta didik yang kurang mampu dalam pembelian paket data internet, maka diberikan kemudahan terhadap siswa tersebut untuk datang ke madrasah menggunakan fasilitas internet madrasah dalam melakukan pembelajaran on line/daring. Selain itu sebagai fasilitator, tenaga pendidik hendaknya mampu memberikan sumber belajar yang berguna dan bisa menunjang pencapaian tujuan yang diharapkan serta proses pembelajaran berupa narasumber, buku teks pelajaran, majalah, koran ataupun yang lainnya.¹³⁰

Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu merupakan organisasi pendidikan dimana organisasi tersebut merupakan aktifitas menyusun dan membentuk hubungan kerja antara kepala madrasah, pendidik dan tenaga kependidikan, sehingga terwujud kesatuan usaha untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Fungsi pengorganisasian salah satunya merupakan fungsi perencanaan, sehingga

¹³⁰Irsan H. Jaudin, Wakil Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu Bidang Kesiswaan, "Wawancara", Ruang Wakamad, 2 September 2020

dalam perencanaan dilakukan pengelompokan bidang kerja dalam ruang lingkup kegiatan secara efektif dan efisien.

f. Keadaan Peserta Didik di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu

Peserta didik merupakan bagian integrasi yang tidak dapat dipisahkan dari kepentingan madrasah. Siswa atau peserta didik sebagai orang yang ingin meraih cita-cita, memiliki tujuan yang hendak dicapai, kemudian ingin mencapainya dengan optimal sesuai harapan. Dalam hal ini Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu pada tahun ajaran 2020-2021 memiliki jumlah peserta didik secara keseluruhan sebanyak 642 orang. Jumlah ini menunjukkan bahwa Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu adalah salah satu madrasah pilihan dikawasan Kota Palu.¹³¹ Di bawah ini dapat dilihat pada tabel yang penulis telah buat:

Tabel 1.6
Keadaan Peserta Didik Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu

NO	Kelas	Jumlah		Jumlah	Ket.
		Laki-laki	Perempuan		
1.	X	92	98	190	Aktif
2.	XI	82	140	222	Aktif
3.	XII	92	138	230	Aktif
	Jumlah	266	376	642	

Sumber: Ruang TU MAN 1 Kota Palu Tahun 2020

Data tersebut merupakan jumlah peserta didik secara keseluruhan yang terdaftar pada lembaga pendidikan Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu, hal

¹³¹Dokumen Keadaan Peserta Didik di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu tahun ajaran 2020-2021.

tersebut membuktikan bahwa lembaga pendidikan tersebut cukup mendapat apresiasi dan dukungan yang besar dari masyarakat setempat dan masyarakat kota Palu pada umumnya. Hal ini dilihat dari jumlah peserta didik yang terus mengalami peningkatan pada setiap tahunnya.

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa jumlah peserta didik secara keseluruhan pada tahun pelajaran 2020/2021 berjumlah 642 peserta didik. Ini mengalami peningkatan jumlah siswa dari tahun sebelumnya. Dari jumlah yang ada ini kemudian terbagi kedalam tiga tingkatan sesuai dengan tingkatannya yaitu kelas X, XI dan XII. Berdasarkan hasil wawancara, dapat diketahui jumlah peserta didik di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu sebagaimana diungkapkan oleh Bapak Irsan H. Jaudin S.Ag., M.Pd selaku wakil kepala madrasah bidang kesiswaan:

Perlu saya jelaskan pak, bahwa Jumlah peserta didik di Madrasah Aliyah Negeri 1 kota palu pada tahun pelajaran 2020/2021 seluruhnya berjumlah 642 orang, jumlah peserta didik ini tersebar di kelas X, XI dan XII. Adapun jumlah peserta didik ditahun ini meningkat dibandingkan dengan tahun sebelumnya.¹³²

Prestasi yang pernah diraih oleh peserta didik di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu baik dibidang akademik dan non akademik merupakan hasil kerja keras tenaga pendidik dan peserta didik, diantaranya: Lomba festival Robot Indonesia di Bidang Inovasi Teknologi yang diadakan oleh pekan pemuda nasional tahun 2020 meraih juara II, lomba karya kreativitas teknologi yang dilaksanakan oleh Universitas Tadulako tahun 2020 meraih juara I dan III, kompetisi sains madrasah tingkat provinsi sulawesi tengah tahun 2020 meraih

¹³²Irsan H. Jaudin, Wakil Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu Bidang Kesiswaan “*Wawancara*”, Ruang Wakamad, 2 September 2020.

peringkat II pada mata pelajaran Matematika Terintegrasi. mereka melakukan dengan penuh keseriusan, disiplin waktu dalam hal melakukan pembelajaran, baik di madrasah maupun di rumah mereka masing-masing, sehingga bisa membuktikan bahwa madrasah ini memiliki daya saing yang sangat tinggi memiliki kepedulian dalam meningkatkan mutu madrasah yang hebat dan kompeten.

g. Keadaan Sarana dan Prasarana MAN 1 Kota Palu

Lembaga pendidikan sebagai suatu sistem, tersusun dari beberapa aspek. Salah satunya adalah sarana dan prasarana yang dibutuhkan dalam proses belajar dan mengajar di madrasah. Pentingnya mengangkat persoalan sarana dan prasarana di lingkungan pendidikan madrasah merupakan aspek yang menarik untuk dibahas, apalagi dalam kegiatan proses belajar mengajar di madrasah yang berkaitan dengan penggunaan sarana dan prasarana belajar.

Peningkatan mutu madrasah sangat diharapkan dan didambakan oleh pimpinan madrasah, berkaitan dengan sarana dan prasarana yang dibutuhkan oleh tenaga pendidik dan peserta didik dalam pelaksanaan proses belajar mengajar di madrasah. Disisi lain sarana dan prasarana juga merupakan bagian dari tolak ukur yang dapat dijadikan acuan sebagai penentu kualitas, mutu madrasah, sehingga dilakukan pengelolaan dengan baik sesuai dengan manajemen sarana dan prasarana madrasah.

Sarana merupakan perlengkapan dan peralatan yang sangat dibutuhkan serta dapat digunakan secara langsung untuk pelaksanaan proses belajar mengajar, contohnya gedung madrasah, ruang kelas pembelajaran, kursi, meja, media

pembelajaran dan alat peraga lainnya. Sementara prasarana merupakan fasilitas yang secara tidak langsung dapat membantu kelangsungan kegiatan proses belajar mengajar, contohnya akses jalan menuju madrasah dan tempat ibadah. Berdasarkan pernyataan Bapak Drs. Hasanuddin Selaku wakil kepala madrasah bidang Sarana dan Prasarana saat wawancara dengan peneliti, beliau mengatakan bahwa:

Pentingnya sarana dan prasarana merupakan bagian dari tolak ukur output madrasah yang dapat dijadikan acuan sebagai penentu kualitas, mutu madrasah, sehingga dilakukan pengelolaan dengan baik sesuai dengan manajemen sarana dan prasarana madrasah. Perlu dipahami bahwa sarana merupakan perlengkapan dan peralatan yang sangat dibutuhkan serta dapat digunakan secara langsung untuk pelaksanaan proses belajar mengajar, contohnya gedung madrasah, ruang kelas pembelajaran, kursi, meja, media pembelajaran dan alat peraga lainnya yang menjadi kebutuhan madrasah. Sementara prasarana merupakan fasilitas yang secara tidak langsung dapat membantu kelangsungan kegiatan proses belajar mengajar, contohnya akses jalan menuju madrasah dan tempat ibadah.¹³³

2. Profil Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu

a. Sejarah Berdirinya Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu

Madrasah Tahun 1975 menjadi PGAN 4 tahun dan 6 Tahun, yang sekaligus diresmikan sebagai gedung madrasah, sebagai kantor serta aula oleh Menteri Agama RI, bapak Prof. Dr. H. A. Mukti Ali. Pada dekade tahun 1992 PGAN 6 Tahun dengan segala kekurangannya dapat beralih fungsi menjadi Madrasah Aliyah Negeri 2 Palu berdasarkan SK. Menteri Agama RI No. 64 tahun 1990 dan pada tahun 1998 Madrasah Aliyah Negeri 2 Palu beralih menjadi Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Palu Berdasarkan SK. DIRJEN BINBAGAI DEPAG RI.

¹³³Hasanuddin, Wakil Kepala Madrasah Bidang Sarana dan Prasarana "Wawancara", Ruang Wakamad, 5 Juli 2020.

No. E.IV/PP-00.6/KEP/17.A/98. Di tahun 2010 Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Palu berubah menjadi Rintisan Madrasah Aliyah yang Bertaraf Internasional.

Berdasarkan struktur kurikulum Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Palu mencakup berbagai macam klasifikasi mata pelajaran diantaranya:

- a) Klasifikasi mata pelajaran agama dan akhlak mulia,
- b) Klasifikasi mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian,
- c) Klasifikasi mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi,
- d) Klasifikasi mata pelajaran estetika,
- e) Klasifikasi mata pelajaran jasmani, olahraga, dan kesehatan,
- f) Klasifikasi mata pelajaran pada *Boarding School*.

Setiap kelompok mata pelajaran tersebut dapat diimplementasikan pada proses kegiatan pembelajaran di setiap mata pelajaran secara terpadu, terintegrasi dan menyeluruh. Sehingga ruang lingkup dari masing-masing kelompok mata pelajaran bisa diimplementasikan, diwujudkan berdasarkan materi pelajaran yang sesuai dan relevan yang ada di madrasah. Di Kelas X siswa dapat memilih jurusan yang sesuai dengan minat dan bakat masing-masing: 1. Jurusan IPA, 2. Jurusan IPS, 3. Jurusan Keagamaan.

Kegiatan pengembangan diri ekstrakurikuler di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu: a) Dakwah, b) Hifzil Qur'an (Hafalan Qur'an), c) Tilawatil Qur'an, d) Jurnalistik, e) Drum Band, f) PIK-KRR, g) Pramuka, f) PMR, g) Bulu Tangkis, h) Sepak Takraw, i) Basket, j) Kempo, k) Volley Ball, l) Teater, m) Taekwondo. Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu didirikan atas dasar kebutuhan sumber daya

manusia yang mempunyai kualifikasi yang tinggi terhadap ilmu pengetahuan dan teknologi yang seiring dengan keimanan dan ketakwaan. Madrasah sebagai lembaga pendidikan yang berciri khas Islam mampu menarik perhatian sekolah yang di sekitarnya untuk memacu dalam meningkatkan prestasi yang membanggakan serta menyiapkan calon-calon pemimpin yang handal untuk masa depan negara dan bangsa.

Pembentukan karakter di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu dapat menjadi contoh bagi Madrasah Aliyah Negeri se-Indonesia, sesuai dengan slogan yang dimiliki yaitu: Kampus Religius, Kampus Prestasi, dan Kampus Pengembangan diri, serta madrasah hebat.¹³⁴ Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu bertekad kuat untuk menjadi pelopor kebaikan, kebanggaan dalam pendidikan meningkatkan prestasi demi kemajuan bangsa negara dan agama. Sehingga untuk menunjang tujuan itu semua, salah satu langkah yang diambil adalah memberikan pemahaman bagi semua civitas akademik beserta seluruh stakeholder terkait dengan pelaksanaan kegiatan pembelajaran di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu.

Sebagai lembaga pendidikan formal Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu memiliki visi dan misi serta tujuan yang dirumuskan oleh lembaga itu sendiri, demi untuk mencapai yang diinginkan, maka perlu adanya kerjasama di lingkungan madrasah serta saling mendukung semua program yang direncanakan menjaga amanat agar semua *stakeholder* yang ada di madrasah turut terlibat

¹³⁴Dokumen *Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu*, Tahun 2020

dalam menjalankan visi dan misi madrasah agar tujuan madrasah yang diharapkan dapat tercapai sesuai yang telah dicanangkan.

b. Visi dan Misi Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu

Adapun usaha dalam mengembangkan mutu pendidikan pada lembaga pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu, merumuskan visi dan misi untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

a) Visi Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu

“Menjadikan Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu dalam penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran yang hebat untuk menghasilkan lulusan, output yang memiliki kematangan spiritual kemuliaan akhlak kecerdasan sains dan teknologi serta menumbuhkan budaya dan karakter yang berwawasan lingkungan”.

b) Misi Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu

1. Melaksanakan proses pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif, efisien, dan inovatif dalam mengembangkan potensi, kemampuan intelektual, dan keterampilan siswa;
2. Meningkatkan kesadaran dan semangat siswa untuk belajar, berkarakter sehingga mampu menjadikan iman dan taqwa sebagai landasan berpikir, bersikap, dan bertindak laku dalam kehidupan sehari-hari;

3. Menciptakan calon pemimpin masa depan yang berwawasan islami, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi sehingga memiliki daya saing nasional dan internasional;
4. Melaksanakan proses pembelajaran melalui program *islamic boarding school* guna melahirkan generasi yang alim, menumbuhkembangkan budaya dan karakter warga madrasah yang mencintai ilmu pengetahuan, memelihara diri, dan melestarikan lingkungan hidup.

Lembaga pendidikan madrasah memiliki ciri khas tersendiri untuk menjadikan manusia yang berkarakter, cerdas, jujur, amanah, memiliki kompetensi, saling menghargai, unggul dalam segala hal berdaya saing tinggi baik secara intelektual, moral, emosional, maupun secara spiritualitas. Kriteria siswa Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu, terhadap calon siswa baru yang bisa diterima masuk di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu yaitu:

- a. Memiliki rata-rata nilai akademik 5 semester terakhir SMP/MTs di atas 8,
- b. Memiliki kemampuan mengoperasikan komputer,
- c. Memiliki kemampuan dasar Bahasa Inggris,
- d. Memiliki kecerdasan di atas rata-rata,
- e. Mempunyai alur berpikir, moral, sikap dan perilaku yang bersifat kritis membangun serta memiliki kreatifitas yang inovatif.

Peneliti akan memaparkan kepemimpinan Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu berdasarkan periodisasi kepala madrasah. Hal ini bertujuan untuk mengetahui perjalanan madrasah tersebut dalam mempertahankan eksistensinya. Berdasarkan periodisasi kepemimpinan Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu

mengalami banyak perkembangan sejak mulai didirikan hingga saat sekarang ini.¹³⁵

Tabel 1.7

Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu dan Periodisasinya

No.	Nama Kepala Madrasah	Periode
1.	Zubir Zein Garupa, BA	Tahun 1963 –1981
2.	Drs. H. Dahlan HM. Petalolo	Tahun 1981 –1983
3.	Drs. Ahdin B.Nggai	Tahun 1983 –1988
4.	Drs. H. Ahmad Yamani	Tahun 1988 –1989
5.	Dra. Hj. Siti Mahra	Tahun 1989 –1992
6.	PGAN menjadi MAN 2 Palu	Tahun 1992
7.	Drs. H. Abdullah Sada	Tahun 1992 –1998
8.	Menjadi MAN Model Palu	Tahun 1998
9.	Drs. H. Taufikurahman	Tahun 1998–2001
10.	Drs. Syamsuddin Badarong	Tahun 2001-2004
11.	Dra. Adawiyah Mentemas, M.Pd.I	Tahun 2004–2011
12.	Taufik, S.Ag., M.Ag	Tahun 2011–2017
13.	Moh. Fadli, S.Ag., M.Ag	Tahun 2017- 2018
14.	H. Muh. Anas, M.Pd.I	Tahun 2019 – Sekarang

Sumber: Dokumentasi MAN 2 Kota Palu Tahun 2020

Kepemimpinan merupakan faktor penting, berjalan atau tidaknya organisasi tergantung pada pemimpinnya. Dengan adanya pemimpin, aktivitas

¹³⁵Dokumen MAN 2 Kota Palu Tahun 2020

perencanaan program, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi, dan sebagainya dapat berjalan dengan baik. Kepemimpinan kepala madrasah merupakan kegiatan merencanakan, mengarahkan, mengawasi, mengevaluasi, mempengaruhi dan mengendalikan seluruh potensi madrasah yang dilakukan oleh seorang kepala madrasah secara sistematis dan terprogram dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Secara objektif Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu telah memberikan sumbangan yang sangat besar bagi masyarakat Sulawesi Tengah dalam rangka memberikan pelayanan pendidikan yang berciri khas Islam, menjadikan visi dan misi madrasah tersebut yang nantinya akan menjadi acuan bagi tenaga pendidik dan kependidikan serta peserta didik untuk melaksanakan tugas mulia yang diembannya demi mewujudkan stabilisasi pendidikan yang nantinya mengantarkan lembaga pendidikan madrasah tersebut sebagai wadah perwujudan cita-cita pendidikan nasional maupun institusional. Mengacu pada visi misi pendidikan, Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu sebagai institusi pendidikan berciri khas agama Islam mempunyai tujuan sebagai berikut:¹³⁶

1. Meningkatkan iman dan taqwa peserta didik yang ditandai terciptanya kehidupan religius di lingkungan madrasah, yang diperlihatkan dengan perilaku terpuji, ikhlas, sederhana, mandiri, ukhuwah, dan bebas berkreasi serta berkarakter.
2. Meningkatkan kemampuan baca tulis Al-Qur'an sehingga seluruh peserta didik Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu dapat membaca dan menulis Al-Qur'an dengan baik dan benar.
3. Meningkatkan pemahaman, penghayatan, pengamalan moral dan etika serta nilai-nilai budaya dan adat-istiadat berdasarkan agama Islam.
4. Meningkatkan rata-rata perolehan nilai Ujian Semester dan Ujian Madrasah (UM), sehingga dapat diterima pada perguruan tinggi yang berkualitas dan mampu bersaing dalam dunia kerja.

¹³⁶Dokumen *Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu*, Tahun 2020

5. Meningkatkan prestasi akademik dan non akademik (kegiatan ekstrakurikuler), sehingga dapat berprestasi pada berbagai event (lomba), baik di tingkat kota, provinsi, maupun nasional.
6. Meningkatkan kesadaran berkonstitusi yang berwawasan lingkungan.¹³⁷

Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu sebagai lembaga pendidikan yang berciri khas islam bertujuan untuk membentuk karakter peserta didik sebagai bagian dari tujuan pendidikan nasional yaitu meningkatkan kecerdasan, kemampuan intelektual secara akademik, pengetahuan, kepribadian, dan akhlak mulia, serta memiliki keahlian, keterampilan yang akan menjadi bekal hidup mandiri untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi.

c. Letak Geografis Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu

Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu terletak di Jalan MH. Thamrin No. 41, Kelurahan Besusu Timur, Kecamatan Palu Timur Kota Palu Provinsi Sulawesi Tengah. Adapun batas-batas wilayah Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu, yaitu:

- a) Sebelah utara berbatasan dengan Jalan Urip Sumoharjo.
- b) Sebelah barat berbatasan dengan Jalan Slamet Riyadi Kota Palu
- c) Sebelah timur berbatasan dengan Jalan Mangunsarkoro.
- d) Sebelah selatan berbatasan dengan Jalan MH. Thamrin.¹³⁸

Melihat letak geografisnya yang sangat strategis, maka Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu dapat dijadikan sebagai salah satu madrasah yang diminati di Kota Palu bahkan di luar Kota Palu. Ini dibuktikan dengan banyaknya yang ingin mendaftar setiap tahunnya dalam penerimaan peserta didik baru.

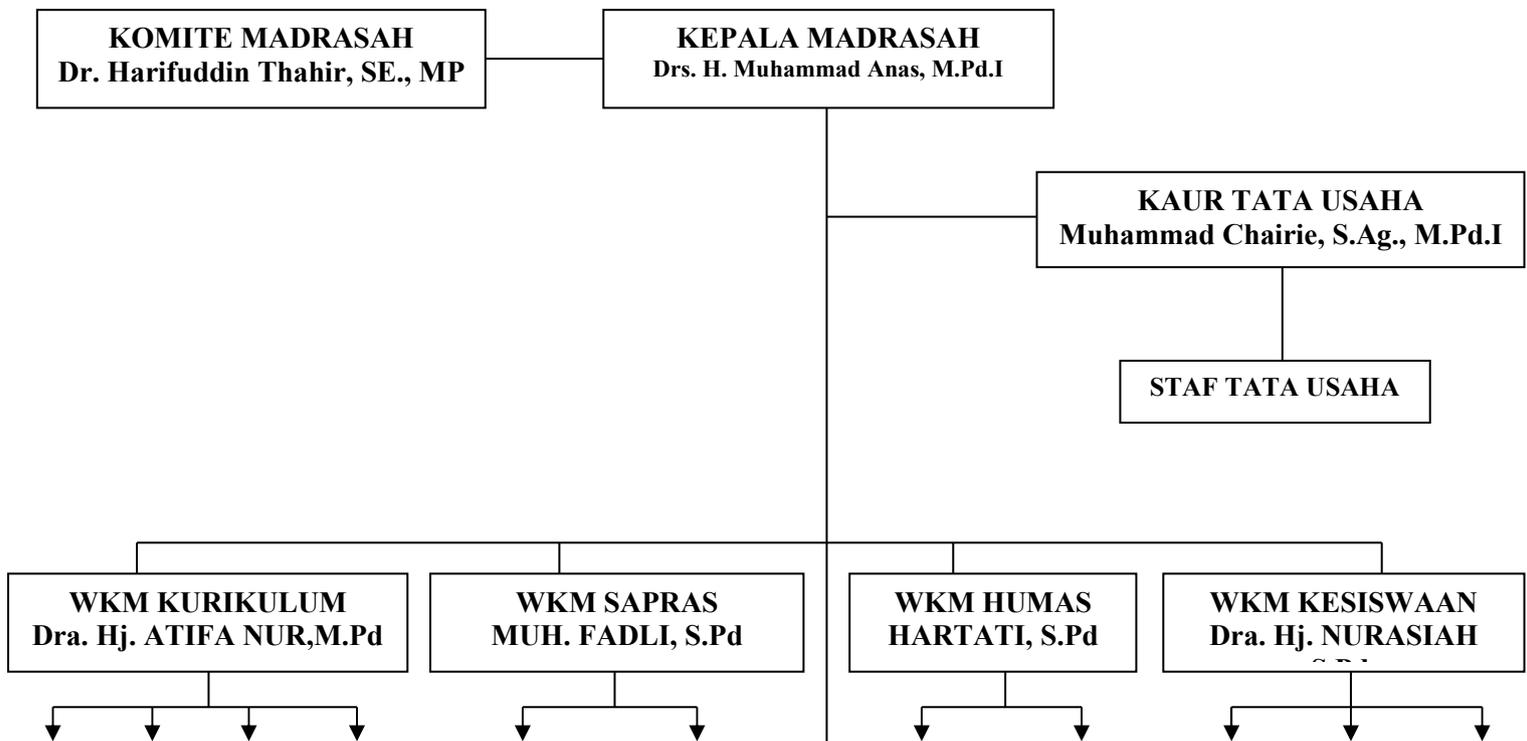
¹³⁷Dokumen, *Profil Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu*.

¹³⁸Dokumen *MAN 2 Kota Palu*, Tahun 2020.

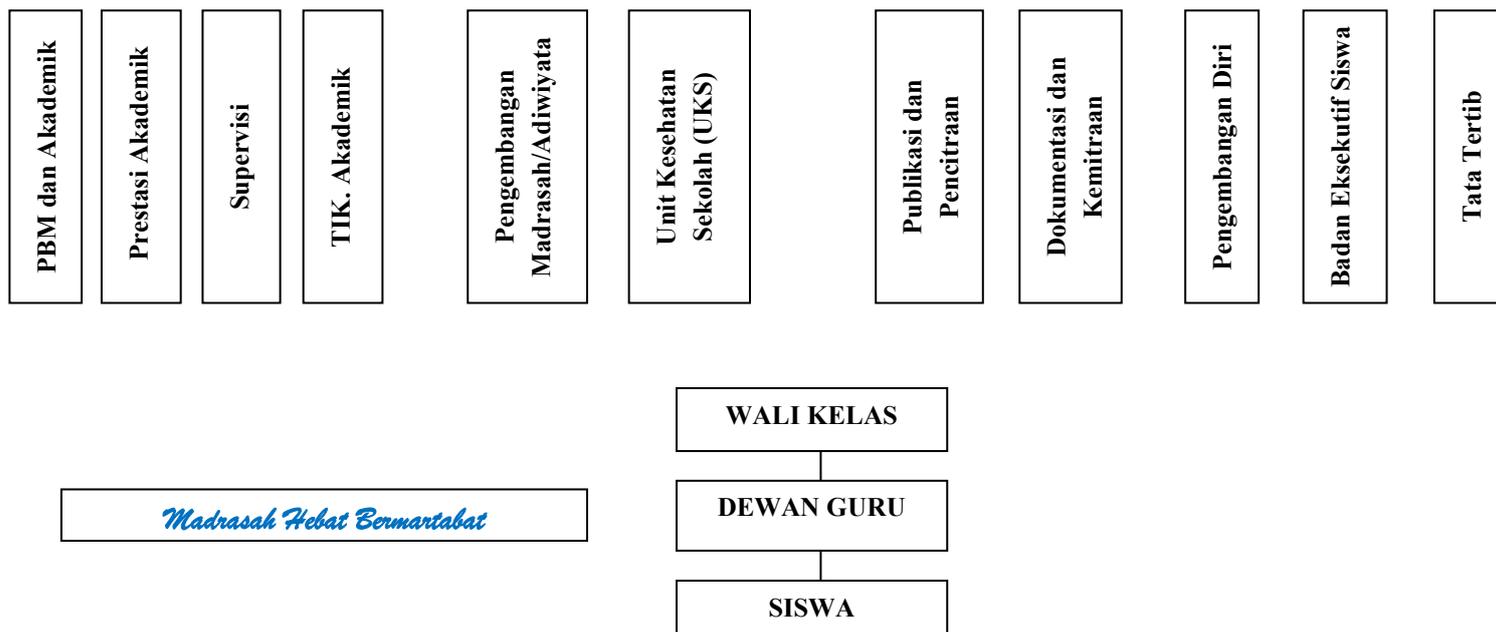
d. Struktur Organisasi Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu

Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu sebagai tempat berlangsungnya proses pendidikan, pembelajaran dan penanaman nilai-nilai karakter terhadap peserta didik, juga memiliki berbagai jenis kegiatan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan itu sendiri. Untuk mencapai suatu tujuan yang diharapkan, tentunya membutuhkan rencana strategis program dan pengelolaan madrasah yang terarah, teratur dan tertata rapi. Oleh karena itu, diperlukan struktur organisasi yang baik dan benar untuk melaksanakan program yang dimaksud.¹³⁹

STRUKTUR ORGANISASI MADRASAH ALIYAH NEGERI 2 KOTA PALU TAHUN PELAJARAN 2019/2020



¹³⁹Dokumen MAN 2 Kota Palu Tahun 2020



Sumber: Dokumentasi MAN 2 Palu Tahun 2020

Lembaga pendidikan madrasah yang terarah, tentunya merujuk pada struktur organisasi yang hebat. Sebagai contoh di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu maka dapat diambil gambaran adanya susunan mekanisme kerja dan memiliki hubungan yang tidak bisa dipisahkan antara satu dengan yang lainnya, karena mempunyai suatu garis komando yang riil nyata dengan penuh rasa tanggung jawab terhadap semua pihak. Setiap anggota yang masuk dalam struktur organisasi dapat terlihat dengan jelas atas tanggung jawabnya yang telah diberikan masing-masing anggota.

e. Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Keberadaan tenaga pendidik dan kependidikan dalam proses pendidikan di madrasah sangat penting adanya, bahkan merupakan salah satu syarat berdirinya sebuah lembaga pendidikan baik negeri maupun swasta. Guru merupakan faktor penentu bagi pembentukan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia,

termasuk di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu. Muhammad Chairie, S.Ag., M.Pd.I selaku Kepala Urusan Tata Usaha saat wawancara dengan peneliti mengatakan bahwa:

Madrasah menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari penanaman nilai-nilai karakter bagi peserta didik, tenaga pendidik dan kependidikan dan juga merupakan bagian dari peningkatan kualitas diri kompetensi, dan melatih kemampuan berpikir kreatif dan inovatif, cerdas serta dapat menghasilkan lulusan yang berkualitas dan bermutu sehingga memiliki kemampuan di atas rata-rata untuk bersaing pada level pendidikan yang lebih tinggi maka itulah sesungguhnya peranan lembaga pendidikan madrasah.

Pendidik dan tenaga kependidikan merupakan elemen pendidikan yang mutlak harus ada pada lembaga pendidikan. Melalui penataan dan kegiatan kependidikan yang dilakukan sehingga sistem pendidikan dapat berjalan maksimal. Pendidik dan tenaga kependidikan yang cukup akan menghasilkan kualitas pendidikan yang lebih baik. Sebaliknya apabila kekurangan guru maka tidak dapat berharap akan terciptanya kualitas pendidikan yang bermutu. Begitupun halnya pendidik dan tenaga kependidikan yang terdapat di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu yang begitu penting keberadaannya. Jumlah tenaga pendidik dan kependidikan yang ada di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu secara keseluruhan adalah 103 orang, yang terbagi menjadi 22 orang berpendidikan magister, 71 orang berpendidikan sarjana, dan 10 orang SMA sederajat.¹⁴⁰ Sebagaimana bisa dilihat di tabel ini:

Tabel 1.8
Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan
Berdasarkan Kualifikasi Pendidikan

¹⁴⁰Dokumen tentang *Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan* MAN 2 Kota Palu pada Tahun 2020.

No.	Kualifikasi Pendidikan	Jumlah
1.	Sarjana / S1	71
2.	SMA Sederajat	10
3.	Pascasarjana / S2	22
Jumlah		103

Sumber: Kantor TU MAN 2 Palu Tahun 2020

Tabel di atas terbagi pada keadaan pendidik/guru dan tenaga kependidikan/staf kepegawaian berdasarkan kualifikasi pendidikannya. Sedangkan, keadaan tenaga pendidik dan kependidikan secara rinci dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 1.9
Keadaan Guru Pegawai/ASN Dan Non ASN MAN 2 Kota Palu

No.	Nama	L/P	Golongan	Jabatan
1	Drs. H. Muhammad Anas, M.Pd.I	L	IV/a	Kamad
2	Muh. Chairie, S.Ag., M.Pd.I	L	IV/a	KTU
3	Dra. Hj. Atifa Nur, M.Pd.	P	IV/a	Wakamad
4	Hartati, S.Pd.	P	IV/a	Wakamad
5	Dra. Hj. Nurasiah	P	IV/b	Wakamad
6	Mohammad Fadli, S.Pd	L	III/d	Wakamad
7	Drs. Suparjan	L	IV/b	Guru
8	Dra. Hj. Herlina, M.Pd	P	IV/b	Guru
9	Drs. Irham	L	IV/a	Guru
10	Drs. H. La Ode Umara	L	IV/a	Guru
11	Muhlis, S.Pd	L	III/d	Guru
12	Dra. Rosna	P	IV/a	Guru
13	Ummi Kalsum, S.Pd	P	IV/a	Guru
14	Dra, Hj. Fitriah	P	IV/a	Guru
15	Hj. Siti Hadewiyah, S.Pd	P	IV/a	Guru
16	Dra. Hj. Sumiati	P	IV/a	Guru
17	Rahmatiah, S.Pt	P	IV/a	Guru
18	Mohammad, SP	L	IV/a	Guru
19	Drs. H. Abdullah Saduddin	L	IV/a	Guru

20	Hj. Humaerah, S.Ag., M.Ag	P	IV/a	Guru
21	Drs. Sumantri	L	IV/a	Guru
22	Dra. Hj. Rosnaini Rauf, M.Pd	P	IV/a	Guru
23	Dra. Hayati Y. Ambo M, M.Pd	P	IV/a	Guru
24	Hj. Minarni, S.Ag	P	IV/a	Guru
25	Mahnar Kamase, S.pd	P	IV/a	Guru
26	Fatma, S.Pd	P	IV/a	Guru
27	Dra. Hj. Kaokabah, M.Pd	P	IV/a	Guru
28	Nurida, S.Pd., M.Pd	P	IV/a	Guru
29	Nikmat, S.Pd., M.Pd	P	IV/a	Guru
30	Taufiq, S.Ag, M.Ag	L	IV/a	Guru
31	Rosalina, S.Pd	P	IV/a	Guru
32	Drs. Marsuki	L	IV/a	Guru
33	Hj. Mardiaty Rosmah, S.Ag, M.Ag	P	IV/a	Guru
34	Hj. Rahma M, Naser, S.Ag	P	IV/a	Guru
35	Betty Mustikaningrum, S.Pd	P	III/d	Guru
36	Hj. Eniwati, S.Pd	P	III/d	Guru
37	Nihayati Rugaiyah, S.Pd., M.Pd	P	III/d	Guru
38	Ajerni J. Talamoa, S.Ag., M.Pd.I	P	III/c	Guru
39	H. Alamsyah Halim, Lc., M.Pd.I	L	III/c	Guru
40	Yuliana, S.Si, M.Pd	P	III/b	Guru
41	Ida Shofiyah, S.Pd	P	III/b	Guru
42	Hj. Nirmawati, SE	P	III/b	Guru
43	Nuke Koesrini, SH	P	III/b	Guru
44	Herminingsih, S.S	P	III/b	Guru
45	Dra. Pitriani Dotinggulo	P	III/b	Guru
46	Yulianty Prawira Basri, S.Pt	P	III/b	Guru
47	Moh. Ikbal, S.P., M.Sc	L	III/b	Guru
48	Ramlah, S.Pd	P	III/a	Guru
49	Drs. Abdul Malik	L	III/b	Guru
50	Rifail, S.Pd	L	III/a	Guru
51	Alfiah, S.S	P	III/a	Guru
52	Fuad Mahmud, S.Ag., M.Pd	L	III/a	Guru
53	Ria Lestawati, S.Mat.	P	III/a	Guru
54	Citra Ramadani, S.Pd	P	III/a	Guru
55	Muh. Rendy Saputra, S.Pd	L	III/a	Guru
56	Moh. Rifaldi, S.Pd	L	III/a	Guru
57	Andri Gunawan, S.Pd	L	III/a	Guru
58	Siska, S.Pd.	P	III/a	Guru
59	Aminuddin, S.Pd	L	III/a	Guru
60	Zulfadli, S.Pd	L	III/a	Guru
61	Verawati, S.Pd	P	III/a	Guru
62	Judriawati, S.Ag	P	-	Guru
63	Ariati, S.Pd	P	-	Guru

64	Hartati, S.Ag	P	-	Guru
65	Ana Ahdiana Hamzah. B, S.Pd.I	P	-	Guru
66	Anniza, S.Pd	P	-	Guru
67	Hj. Mukhlisah Bakri, S.S	P	-	Guru
68	Ferial, S.Pd	P	-	Guru
69	Fusthaathul Rizkoh, S.Pd., M.Pd	P	-	Guru
70	Firdaus, S.Pd	L	-	Guru
71	Mursidin, S.Pd.I	L	-	Guru
72	Rahmi, S.Pd	P	-	Guru
73	Mohammad Nawir, S.Ud, MA	L	-	Guru
74	Dewi Justitia L, S.Pd	P	-	Guru
75	Ukhriyah Zam Anwar, S.Pd	P	-	Guru
76	Andi Mega Syafitri, S.Pd	P	-	Guru
77	Andi Anisa, S.Pd	P	-	Guru
78	Dewi Sersanti, S.Pd	P	-	Guru
79	Abdul Qadar, S.Pd	L	-	Guru
80	Muhammad Shaleh Putra, S.Ag	L	-	Guru
81	Maulana Mahdi, S.Pd	L	-	Guru
82	Darmaniah, S.Si	P	III/d	Staf TU
83	Andi Sukmawati, SE., MM	P	III/c	Staf TU
84	Fitriani, S.Ag., M.Pd	P	III/a	Staf TU
85	Agung Cahyono, SE	L	III/b	Staf TU
86	Faizah, S.Sos	P	III/a	Staf TU
87	Sumarlan	L	II/b	Staf TU
88	Mahir	L	II/a	Staf TU
89	Moh. Nur Farid, S.Sos	L	-	Honorar
90	Slamet Riadi	L	-	Honorar
91	Rayim Suhermanto	L	-	Honorar
92	Erry Linawaty	P	-	Honorar
93	Samsar	L	-	Honorar
94	Cabidin	L	-	Honorar
95	Muliyana Angreyeni, S.Pd	P	-	Honorar
96	Moh. Rizal	L	-	Honorar
97	Abdul Rahmat	L	-	Honorar
98	Abdul Rauf	L	-	Honorar
99	Moh. Affan	L	-	Honorar
100	La Ode Muhammad Muthahar, SE	L	-	Honorar
101	Muhammad Rafli A H	L	-	Honorar
102	Rahmadana	P	-	Honorar
103	Taufiq	L	-	Honorar

Sumber: Kantor TU MAN 2 Palu Tahun 2020

Tabel 3 di atas menunjukkan jumlah guru pegawai/staf yang terdapat di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu berjumlah 88 orang Pegawai Negeri Sipil

(PNS) dan 15 orang yang berstatus sebagai pegawai honorer. Jumlah keseluruhan adalah 103 orang dan jumlah tersebut sangat mendukung terlaksananya proses pembelajaran di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu.

Tenaga pendidik di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu dari segi kapasitas dan kapabilitas sangat mendukung proses pembelajaran. Tenaga pendidik merupakan hal yang mutlak diperlukan dalam pengembangan wawasan peserta didik, dari kondisi yang tergambar memberi pemahaman bahwa tenaga pendidik yang terdapat di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu telah memenuhi standar pendidikan baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Seperti yang dikemukakan oleh kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu Bapak Drs. H. Muhammad Anas, M.Pd.I sebagai berikut:

Dalam melaksanakan setiap kegiatan pembelajaran, di madrasah ini telah memiliki tenaga pendidik dan kependidikan sebanyak 103 orang yang mempunyai latar belakang pendidikan dari berbagai disiplin ilmu yang dibutuhkan dalam menunjang proses pembelajaran di madrasah ini, demikian pula tingkat kualifikasi pendidikan mereka.¹⁴¹

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, maka dapat dikatakan bahwa dalam pelaksanaan pembelajaran di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu telah berjalan dengan baik. Hal ini disebabkan karena dukungan tenaga pendidik dan kependidikan yang profesional dan berpengalaman, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, sehingga dari aspek inilah menjadi salah satu madrasah yang diminati di Kota Palu. Hal senada juga diungkapkan oleh wakil kepala madrasah bidang kurikulum Ibu Dra. Hj. Atifa Nur, M.Pd. Melalui wawancara yang

¹⁴¹Moh. Anas, Kepala MAN 2 Kota Palu, "Wawancara", Ruang Kepala Madrasah, 11 Juni 2020.

dilakukan, diketahui bahwa jumlah guru di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu sudah sangat mendukung sebagaimana dalam pernyataannya sebagai berikut:

Apabila dilihat dari kualitas dan kuantitas keberadaan tenaga pendidik dan kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu sudah memenuhi standar, dan jika dilihat dari kualitas pendidikannya di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu ini sudah ada beberapa tenaga pendidik/guru yang memiliki kualifikasi pendidikan strata dua (S2) bahkan ada salah seorang tenaga pendidik yang melanjutkan pendidikan program strata tiga (S3) di IAIN Palu kesemuanya adalah untuk peningkatan mutu madrasah.¹⁴²

Keberadaan tenaga pendidik dan kependidikan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam pencapaian tujuan pendidikan madrasah. Oleh karena itu berbagai permasalahan pendidikan yang menjadi skala prioritas untuk dicari solusinya adalah persoalan kualitas pendidikan madrasah, khususnya mutu atau kualitas pembelajaran di madrasah. Guru memiliki peran besar dalam proses pembelajaran. Oleh karena itu, guru harus memahami dengan baik perannya dalam setiap aktivitas pembelajaran yang dilakukan. Peranan guru dalam pembelajaran bukan hanya saat proses pembelajaran berlangsung tetapi meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang dilakukan tenaga pendidik terhadap peserta didiknya.

Tenaga pendidik juga berperan sebagai agen pembelajaran yang meliputi perannya sebagai fasilitator, motivator, dan dapat memberikan inspirasi, semangat untuk belajar bagi peserta didik agar memiliki kemampuan intelektual yang memadai. Hal ini disampaikan ibu Dra. Hj. Atifa Nur, M.Pd. wakil kepala madrasah bidang kurikulum dalam wawancara peneliti, bahwa:

¹⁴²Atifa Nur, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, "Wawancara", Ruang Wakamad, 5 Juli 2020

Iya pak bahwa tenaga pendidik berperan sebagai agen pembelajaran yang meliputi perannya sebagai fasilitator, motivator, dan dapat memberikan inspirasi, semangat untuk belajar bagi peserta didik agar memiliki kemampuan intelektual yang memadai, selain itu sebagai fasilitator, tenaga pendidik hendaknya mampu memberikan sumber belajar yang berguna dan bisa menunjang pencapaian tujuan yang diharapkan serta proses pembelajaran berupa narasumber, buku teks pelajaran, majalah, koran ataupun yang lainnya.¹⁴³

Sebagai tenaga pendidik dan sebagai fasilitator juga harus memberikan motivasi kepada peserta didik dalam berbagai hal yang positif. Ini hal yang penting karena berkaitan dengan guru yang mempunyai andil yang besar terhadap pencapaian keberhasilan proses belajar mengajar di Madrasah, guru atau tenaga pendidik berperan penting dalam membantu peningkatan mutu peserta didik dalam mencapai tujuan hidupnya secara optimal. Senada dengan apa yang telah disampaikan oleh ibu Dra. Hj. Nurasiah, selaku wakil kepala madrasah bidang kesiswaan dalam wawancara dengan peneliti bahwa:

“Begini pak, proses pembelajaran yang dilakukan siswa Madrasah Aliyah Negeri 2 kota palu terbilang cukup lancar, walaupun disaat pandemi covid-19 ini, ada kebijakan dari pihak madrasah untuk memberikan peluang kepada peserta didik yang kurang mampu dalam pembelian paket data internet, maka diberikan kemudahan terhadap siswa tersebut untuk datang ke madrasah menggunakan fasilitas internet madrasah dalam melakukan pembelajaran on line/daring. Selain itu sebagai fasilitator, tenaga pendidik hendaknya mampu memberikan sumber belajar yang berguna dan bisa menunjang pencapaian tujuan yang diharapkan serta proses pembelajaran berupa narasumber, buku teks pelajaran, majalah, koran ataupun yang lainnya.”¹⁴⁴

Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu merupakan organisasi pendidikan dimana organisasi tersebut merupakan aktifitas menyusun dan membentuk hubungan kerja antara kepala madrasah, pendidik dan tenaga kependidikan,

¹⁴³Atifa Nur, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, “Wawancara”, Ruang Wakamad, 5 Juli 2020

¹⁴⁴Nurasiah, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan, “Wawancara”, Ruang Wakamad, 26 Agustus 2020

sehingga terwujud kesatuan usaha untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Oleh karena itu, pendidik dan tenaga kependidikan tersebut merupakan suatu kesatuan organisasi pendidikan yang selalu bersinergi.

f. Keadaan Peserta Didik di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu

Peserta didik merupakan bagian integrasi yang tidak dapat dipisahkan dari kepentingan madrasah. Karena peserta didik adalah subjek sekaligus objek yang mendalami ilmu yang diperuntukkan dalam kehidupannya. Siswa atau peserta didik menjadi faktor yang menentukan, sehingga dapat mempengaruhi segala sesuatu yang diperlukan demi mencapai tujuan belajarnya yang mereka harapkan. Dengan demikian, dalam proses pembelajaran hal yang utama diperhatikan ialah keadaan dan kemampuan peserta didik. Dalam hal ini Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu pada tahun ajaran 2020-2021 memiliki jumlah peserta didik secara keseluruhan sebanyak 1.008 orang. Jumlah ini menunjukkan bahwa Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu adalah salah satu madrasah pilihan dikawasan Kota Palu.¹⁴⁵ Di bawah ini dapat dilihat pada tabel yang penulis telah buat:

Tabel 1.10
Keadaan Peserta Didik Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu

NO	Kelas	Jumlah		Jumlah	Ket.
		Laki-laki	Perempuan		
1.	X	148	179	327	Aktif
2.	XI	135	188	323	Aktif
3.	XII	165	193	358	Aktif

¹⁴⁵Dokumen Keadaan Peserta Didik di MAN 2 Kota Palu pada tahun ajaran 2020-2021.

	Jumlah	448	560	1.008	
--	--------	-----	-----	-------	--

Sumber: Ruang TU MAN 2 Palu Tahun 2020

Data tersebut merupakan jumlah peserta didik secara keseluruhan yang terdaftar pada lembaga pendidikan Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu, hal tersebut membuktikan bahwa lembaga pendidikan tersebut cukup mendapat apresiasi dan dukungan yang besar dari masyarakat setempat dan masyarakat kota Palu pada umumnya. Hal ini dilihat dari jumlah peserta didik yang terus mengalami peningkatan pada setiap tahunnya. Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa jumlah peserta didik secara keseluruhan pada tahun pelajaran 2020/2021 berjumlah 1.008 peserta didik. Dari jumlah yang ada ini kemudian terbagi kedalam tiga tingkatan sesuai dengan tingkatannya yaitu kelas X, XI dan XII.

Berdasarkan hasil wawancara, dapat diketahui jumlah peserta didik di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu sebagaimana diungkapkan oleh Ibu Dra. Hj. Nurasih selaku wakil kepala madrasah bidang kesiswaan:

“Siswa Madrasah Aliyah Negeri Kota Palu untuk tahun pelajaran 2020/2021 seluruhnya berjumlah 1.008 orang, jumlah peserta didik ini tersebar di kelas X, XI dan XII. Jumlah peserta didik ditahun ini meningkat dibandingkan dengan tahun sebelumnya.”¹⁴⁶

g. Keadaan Sarana dan Prasarana Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu

Madrasah sebagai lembaga pendidikan merupakan suatu system yang tersusun dari beberapa hal. Salah satunya adalah sarana dan prasarana yang dibutuhkan dalam proses belajar dan mengajar di madrasah. Pentingnya mengangkat persoalan sarana dan prasarana di lingkungan pendidikan madrasah

¹⁴⁶Nurasih, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan “*Wawancara*”, Ruang Wakamad, 26 Agustus 2020.

merupakan aspek yang menarik untuk dibahas, apalagi dalam kegiatan proses belajar mengajar di madrasah yang berkaitan dengan penggunaan sarana dan prasarana belajar.

Peningkatan mutu madrasah sangat diharapkan dan didambakan oleh pimpinan madrasah, berkaitan dengan sarana dan prasarana yang dibutuhkan oleh tenaga pendidik dan peserta didik dalam pelaksanaan proses belajar mengajar di madrasah. Disisi lain sarana dan prasarana juga merupakan bagian dari tolak ukur yang dapat dijadikan acuan sebagai penentu kualitas, mutu madrasah, sehingga dilakukan pengelolaan dengan baik sesuai dengan manajemen sarana dan prasarana madrasah. Sarana merupakan perlengkapan dan peralatan yang sangat dibutuhkan serta dapat digunakan secara langsung untuk pelaksanaan proses belajar mengajar, contohnya gedung madrasah, ruang kelas pembelajaran, kursi, meja, media pembelajaran dan alat peraga lainnya. Berdasarkan pernyataan dari Bapak Mohammad Fadli, S.Pd. Selaku wakil kepala madrasah bidang Sarana dan Prasarana saat wawancara dengan peneliti, beliau mengatakan bahwa:

Perlu dipahami bahwa sarana merupakan perlengkapan dan peralatan yang sangat dibutuhkan serta dapat digunakan secara langsung untuk pelaksanaan proses belajar mengajar, contohnya gedung madrasah, ruang kelas pembelajaran, kursi, meja, media pembelajaran dan alat peraga lainnya yang menjadi kebutuhan madrasah. Sementara prasarana merupakan fasilitas yang secara tidak langsung dapat membantu kelangsungan kegiatan proses belajar mengajar, contohnya akses jalan menuju madrasah dan tempat ibadah.¹⁴⁷

B. Paparan Data dan Temuan Penelitian di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu

¹⁴⁷Mohammad Fadli, Wakil Kepala Madrasah Bidang Sarana dan Prasarana "Wawancara", Ruang Wakamad, 5 Juli 2020

1. Konsep Kepemimpinan Berbasis Karakter yang diterapkan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu

Konsep kepemimpinan yang terarah berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah sangat penting, olehnya itu pimpinan atau pengelola madrasah harus mempunyai kesadaran diri, memahami nilai-nilai karakter, penentuan perspektif, pemikiran yang cerdas, pengambilan keputusan dan pengetahuan pribadi. Ini merupakan kualitas pemikiran yang membentuk pengetahuan sebagai kontribusi yang penting terhadap sisi kognitif pemimpin yang berkarakter, sebagai berikut :

1). Hati Nurani

Hati Nurani memiliki berbagai sisi yaitu sisi kognitif, mengetahui apa yang benar dan sisi emosional merasa berkewajiban untuk melakukan apa yang benar. Banyak orang tahu apa yang benar, namun merasakan sedikit kewajiban untuk berbuat sesuai dengan yang benar.

2). Harga Diri

Harga diri yang tinggi dengan sendirinya tidak menjamin bahwa sesuatu itu benar dan baik, untutuk memiliki harga diri berdasarkan pada hal-hal yang ada hubungannya dengan karakter yang baik, seperti penampilan yang baik, popularitas atau kekuasaan. Bagian dari tantangan sebagai pemimpin dapat membantu orang-orang agar mudah mengembangkan harga diri berdasarkan pada

nilai-nilai; tanggung jawab, kejujuran, dan kebaikan, serta berdasarkan pada keyakinan dan kemampuan diri mereka sendiri.

3). Empati

Empati merupakan identifikasi dengan, atau pengalaman yang seolah-olah terjadi dalam keadaan orang lain. Empati memberikan kemampuan untuk keluar dari diri sendiri dan masuk ke dalam diri orang lain, ini merupakan sisi emosional penentuan perspektif.

4). Mencintai Hal yang Baik

Bentuk karakter yang tertinggi mengikutsertakan sifat yang benar-benar tertarik pada hal yang baik. Ketika orang-orang mencintai hal yang baik, mereka senang melakukan hal yang baik, mereka memiliki moralitas keinginan, menjadi penolong dan pelayanan masyarakat di madrasah.

5). Kendali Diri

Kendali diri juga diperlukan untuk menahan diri agar tidak memanjakan diri sendiri. Idealisme yang tinggi mengalami kegagalan dihadapan masyarakat, kecuali kalau kendali diri menjadi bagian yang lebih besar dalam karakter atau sifat-sifat kejiwaan yang dimiliki. Itulah sebabnya kendali diri merupakan kebaikan moral yang diperlukan.

6). Kerendahan Hati

Kerendahan hati merupakan kebaikan moral diabaikan namau merupakan bagian yang esensial dari karakter yang baik. Kerendaha hati merupakan sisi afektif pengetahuan pribadi. Hal ini merupakan keterbukaan yang sejati terhadap

kebenaran dan keinginan untuk bertindak guna memperbaiki kegagalan yang dialami.

Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu merupakan lembaga pendidikan yang berciri khas Islam yang berada di bawah naungan Kementerian Agama yang menjunjung tinggi nilai-nilai spiritual sebagai pola kehidupan yang dijalankan di madrasah. Fenomena yang ditampakkan merupakan cerminan perilaku dan keyakinan mereka terhadap nilai-nilai yang ada baik berupa penampilan diri, maupun nilai dalam tataran kepemimpinan madrasah. Bentuk nilai-nilai kepemimpinan berbasis karakter dalam data penelitian ini ditanamkan melalui, pengetahuan, penghayatan, pengamalan, sebagai berikut:

a. Nilai Keikhlasan

Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu senantiasa menjadikan keikhlasan sebagai pondasi dari setiap perbuatan atau tindakan yang dilakukan oleh semua warga madrasah, ini menunjukkan suatu sikap yang mempunyai ciri khas tertentu dalam melakukan sebuah tindakan yang positif. Maknanya bahwa nilai keikhlasan para tenaga pendidik, pembina pengajar dan para peserta didik yang dikembangkan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu melalui tatanan pengetahuan, keikhlasan, penghayatan, dan pengamalan sebagai dasar peningkatan nilai-nilai karakter. Ini menunjukkan bahwa nilai-nilai yang ditanamkan kepada segenap warga madrasah berorientasi pada basis karakter melalui dengan kepemimpinan yang terarah dalam lingkup pengembangan akademik atau *Academic Development* di madrasah. Hal ini sesuai dengan

wawancara peneliti dengan kepala madrasah Ibu Dra. Hj. Zaenab Badjeber, M.Pd.I mengatakan bahwa:

Selaku kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu senantiasa menjadikan keikhlasan sebagai pondasi dari setiap perbuatan atau tindakan yang dilakukan oleh semua warga madrasah, ini menunjukkan suatu sikap yang mempunyai ciri khas tertentu dalam melakukan sebuah tindakan yang positif. Maksudnya bahwa nilai keikhlasan para tenaga pendidik, pembina pengajar dan para peserta didik yang dikembangkan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu melalui tatanan pengetahuan, keikhlasan, penghayatan, dan pengamalan sebagai dasar peningkatan nilai-nilai karakter. Ini menunjukkan bahwa nilai-nilai yang ditanamkan kepada segenap warga madrasah berorientasi pada basis karakter melalui dengan kepemimpinan yang terarah dalam lingkup pengembangan akademik *Academic Development* di madrasah. Guru atau tenaga pendidik dan tenaga kependidikan melakukan pekerjaan dengan niat hanya untuk amal ibadah kepada Allah swt, dan tidak selamanya menilai dengan materi, tujuannya hanya berdakwah dengan apa yang diberikan kepada mereka berupa ilmu pengetahuan yang dimiliki, insya Allah kalau melakukan perjuangan menolong agama Allah ini, pasti Allah akan menolong hambanya dengan syarat harus dengan niat yang ikhlas semata-mata karena Allah swt.¹⁴⁸

Keikhlasan jiwa yang tertanam dalam kepribadian pimpinan, tenaga pendidik dan kependidikan, menimbulkan sikap rela berkorban demi bakti mereka untuk madrasah sebagai wujud dari nilai-nilai keikhlasan yang dilakukan. Keikhlasan dimaknai sebagai karakteristik jiwa yang beramal atas dasar pengabdian kepada Allah swt, melalui diri sendiri, antar sesama, masyarakat, dan lingkungan sekitar dalam bentuk keikhlasan diri.

b. Keteladanan

Keteladanan merupakan hal yang sangat penting dalam aktivitas kehidupan manusia. Seorang pemimpin harus menjadi contoh teladan terhadap yang dipimpinnya, ini menunjukkan bahwa setiap perilaku dan tindakan manusia selalu

¹⁴⁸Zaenab Badjeber, Kepala Madrasah Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu "Wawancara", Ruang kepala madrasah, 8 Juni 2020.

mengikuti berdasarkan yang dilihat. Oleh karena itu madrasah sebagai sebuah lembaga pendidikan perlu memberikan keteladanan, tentunya dimulai dari seorang pemimpin, tenaga pendidik dan kependidikan agar dapat ditiru oleh peserta didik berbuat hal yang sama di lingkungan madrasah.

Bentuk pengembangan nilai-nilai kepemimpinan berbasis karakter yang terarah ditempuh dengan keteladanan, sebagaimana pernyataan kepala madrasah Ibu Dra Hj. Zaenab Badjeber, M.Pd.I melalui wawancara dengan peneliti sebagai berikut:

Bahwa pembentukan nilai-nilai karakter di madrasah kami berdasarkan dengan nilai-nilai Qur'ani dan Sunnah Nabawiyah seperti keteladanan (uswah hasanah), amanah, jujur, disiplin, pembiasaan hidup bersih, komunikatif, cerdas yang tentunya tidak lepas dari nilai-nilai karakter bangsa yang baik dan benar, seperti rasa tanggung jawab, peduli, tekun, berani, rasa saling menghormati orang lain, tentunya tak lepas dari suasana yang kondusif. Nilai-nilai tersebut disintegrasikan dalam rangka menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman dan tentunya kebutuhan masyarakat. Masalah-masalah yang muncul yang tidak diinginkan, misalnya peserta didik yang nakal, suka malas, sering bolos, tidak mengikuti pelajaran tentunya mendapatkan perhatian yang lebih dan menekankan kepada tenaga pendidik untuk selalu mengawasi dan mengevaluasi segala aktivitas yang dilakukan agar dapat meminimalisir sikap dan perbuatannya kurang disenangi oleh pihak madrasah.¹⁴⁹

Melalui wawancara dengan kepala madrasah Ibu Dra. Hj. Zaenab Badjeber, M.Pd.I tentunya memahami betul arah visi dan misi Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu, yang selalu memberikan contoh teladan yang baik, uswah hasanah bagi segenap keluarga besar Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu, mengedepankan kepentingan umum di atas kepentingan pribadi atau golongan, saling menghargai, kerjasama yang baik, menjadikan dasar nilai-nilai karakter

¹⁴⁹Zaenab Badjeber, Kepala Madrasah Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu "Wawancara", Ruang kepala madrasah, 8 Juni 2020

pada Qur'ani dan Sunnah Nabawiyah, yang dimaknai dan dipahami dengan seksama serta diamalkan dalam kehidupan sehari-hari demi peningkatan mutu madrasah.

c. Kepedulian Terhadap Lingkungan

Selain nilai keteladanan, nilai-nilai yang dikembangkan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu adalah kepedulian terhadap lingkungan, selalu menjaga kebersihan, karena kebersihan adalah bagian dari iman, hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan kepala madrasah Ibu Dra. Hj. Zaenab Badjeber, M.Pd.I sebagai berikut:

Kalau di madrasah kami pak, bentuk peningkatan nilai-nilai kepemimpinan berbasis karakter ditempuh beberapa pendekatan yaitu: (a) Tenaga pendidik memberikan keteladanan dimana saja tenaga pendidik berada baik dalam kelas maupun di luar kelas, (b) Kepedulian terhadap lingkungan madrasah, membuang sampah pada tempatnya yang senantiasa mencerminkan suasana lingkungan yang baik dan bersih sehingga para peserta didik tumbuh dan berkembang dan memiliki nilai-nilai karakter yang baik. (c) Selalu ada pengawasan terhadap perilaku peserta didik dalam aktivitas keseharian di madrasah. (d) Pengamalan nilai-nilai karakter melalui berbagai kegiatan madrasah. (e) Memperkuat budaya kerjasama yang baik, membentuk kesadaran terhadap nilai-nilai moral, karakter bukan hanya memiliki pengetahuan melainkan juga kesadaran untuk memiliki kepedulian sosial terhadap masyarakat. (f) Melibatkan komite madrasah orang tua wali siswa dan masyarakat sekitar.¹⁵⁰

d. Jujur

Nilai kejujuran sangat penting dikembangkan di madrasah sebagai karakter yang agung dan mulia dihadapan Allah swt. Sikap menghargai, menghormati, tidak mengambil sesuatu yang bukan haknya merupakan cerminan dari sikap dan perbuatan jujur. Hal ini sangat ditekankan di Madrasah Aliyah

¹⁵⁰Zaenab Badjeber, Kepala Madrasah Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu "Wawancara", Ruang kepala madrasah, 8 Juni 2020

Negeri 1 Kota Palu, melalui wawancara peneliti dengan kepala madrasah Ibu Dra.

Hj. Zaenab Badjeber , M,Pd.I sebagai berikut:

Bentuk nilai-nilai kepemimpinan berbasis karakter pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu didasari dengan nilai-nilai Qur'an dan Sunnah Nabi Muhammad saw seperti kejujuran, keteladanan atau uswah hasanah, amanah, dapat dipercaya, disiplin, pembiasaan hidup bersih, dan lain sebagainya, yang tentunya tidak dari nilai karakter bangsa yang baik dan benar, seperti rasa tanggung jawab, peduli, tekun, berani, rasa saling menghormati orang lain, tentunya tidak lepas dari suasana kondusif. Terbentuknya nilai karakter manusia dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman, sehingga menjadi kebutuhan di tengah kehidupan sosial masyarakat. Masalah-masalah yang kemudian muncul yang tidak diinginkan misalnya peserta didik yang nakal, malas, sering bolos tidak mengikuti pelajaran tentu perlu mendapat perhatian, dan lebih menekankan pada tenaga pendidik untuk tetap melakukan pengawasan terhadap peserta didik.¹⁵¹

Nilai kejujuran ini sangat dikedepankan oleh segenap warga madrasah sebagai acuan meneladani dan menjalankan aktivitas keseharian peserta didik yang didasari dengan pemahaman, pengetahuan, penghayatan, dan pengamalan yang tercermin dalam sikap dan perilaku sehari-hari. Membangun nilai-nilai kejujuran mencerminkan sikap yang bertanggung jawab terhadap diri sendiri, saling menghormati dan saling menghargai antar sesama manusia merupakan bukti kehidupan manusia yang terarah.

e. Kedisiplinan

Memperhatikan pentingnya kedisiplinan dalam kehidupan di lembaga pendidikan madrasah yang terbentuk melalui proses tahapan perilaku yang memperlihatkan nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, dan keteraturan, berdasarkan keinginan dan kesadaran yang ada dari hati nurani setiap orang.

¹⁵¹Zaenab Badjeber, Kepala Madrasah Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu "Wawancara", Ruang kepala madrasah, 8 Juni 2020

Perilaku dapat tercipta melalui proses pembinaan dalam keluarga, kehidupan rumah tangga, proses pendidikan, dan juga pengalaman. Memiliki kedisiplinan bukanlah sebuah sikap yang dangkal, yaitu sekedar mentaati dan mengikuti aturan saja, melainkan sikap hati yang tulus ikhlas karena mempunyai tujuan yang terarah yang ingin diraih dalam kehidupan ini. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah Ibu Dra. Hj. Zaenab Badjeber, M.Pd.I mengatakan bahwa melalui penanaman nilai kedisiplinan, diharapkan peserta didik dapat:

1. Menghargai dan mengatur waktu (optimalisasi waktu)
2. Mengatur dan mengontrol diri sendiri berdasarkan prinsip kebebasan
3. Konsekuen atas aturan yang dibuat sendiri (berkomitmen dan bertanggung jawab)
4. Mampu membuat dan melakukan segala sesuatu berdasarkan skala prioritas
5. Memiliki nilai dan kepekaan sosial yang tinggi
6. Mamahami keutamaan-keutamaan hidup bersama (berada bersama orang lain) dalam keteraturan dan keharmonisan
7. Mengerti akan kewajiban-kewajiban yang harus dilakukan dan menjauhi hal-hal yang dilarang.¹⁵²

Hasil wawancara yang lain dengan kepala madrasah Ibu Dra. Hj. Zaenab Badjeber, M.Pd.I mengatakan bahwa: berbagai aktivitas yang dilakukan tenaga pendidik beserta peserta didik dalam menghayati nilai kedisiplinan:

1. Memahami permasalahan yang berkaitan tentang kedisiplinan dan menemukan hubungannya dengan kesuksesan dalam hidup;
2. Berefleksi dan sharing tentang dampak disiplin terhadap pencapaian cita-cita
3. Melaksanakan pengawasan dalam diri dan menemukan hasil evaluasi diri dan melakukan tata aturan kedisiplinan diri sendiri secara konsisten dan konsekuen serta tanggung jawab;
4. Berefleksi tentang manfaat menerapkan aturan-aturan disiplin diri secara konsisten dan konsekuen;
5. Membentuk kelompok/ tim penggerak disiplin di kelas;
6. Mengumpulkan dan menganalisa data penyimpangan/ pelanggaran disiplin di sekolah;

¹⁵²Zaenab badjeber, Kepala Madrasah Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu "Wawancara", Ruang kepala madrasah, 8 Juni 2020.

7. Membuat keputusan dan sanksi atas pelanggaran yang dilakukan;
8. Mengamati dan melaporkan penyimpangan/ pelanggaran yang terjadi di kelas;
9. Memaknai kedisiplinan sebagai budaya hidup;
10. Memiliki komitmen diri dalam menerapkan kedisiplinan sebagai budaya/tradisi hidup secara konsisten dan penuh tanggung jawab.

Setiap manusia harus menjadi pribadi-pribadi yang penuh dengan kedisiplinan, disiplin waktu, disiplin belajar, disiplin ibadah, saling menghargai dan menghormati, akan kelihatan apabila siswa atau peserta didik dapat memperlihatkan sikap perilaku disiplin, diantaranya:

1. Membuat rumusan peraturan untuk diri sendiri
2. Mengatur kebutuhan pribadi (belajar, istirahat, makan, olahraga, dan lain-lain) berdasarkan waktu yang ditetapkan
3. Tidak terlambat datang ke sekolah, tidak terlambat mengikuti berbagai kegiatan (ekstrakurikuler, pelajaran tambahan, dan lain-lain)
4. Mengerjakan tugas sesuai skala prioritas dan tidak menunda-nunda
5. Melakukan setiap aktivitas berdasarkan kesadaran sendiri, bukan karena disuruh-suruh atau diperintah
6. Menaati aturan/ batasan yang dibuat oleh orangtua/ guru/ kelas/ diri sendiri

f. Tanggungjawab

Pemimpin harus mempunyai tanggungjawab yang besar, baik untuk dirinya sendiri maupun untuk orang lain. Bertanggungjawab merupakan sebuah komitmen yang tertanam dalam diri setiap pemimpin, bukan hanya pada bawahannya, tetapi juga termasuk kepada diri pribadi.

Peneliti juga mewawancarai wakil kepala madrasah bidang hubungan masyarakat Drs. Mursalin, mengatakan bahwa:

Tanggungjawab setiap pemimpin itu sangat besar, bukan hanya kepada sesama manusia tetapi juga kepada Allah swt. Masing-masing mereka menginginkan kepemimpinan yang terbaik, olehnya itu seorang pemimpin seharusnya memperbaiki hubungan dengan bawahan atau sesama tim organisasi, menjalin kerjasama yang baik, mengedepankan sikap saling

memahami, dan menjalin komunikasi yang aktif antara pimpinan dan bawahan.¹⁵³

Data ini, menunjukkan tentang pendekatan yang dilakukan Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu dalam upaya penanaman nilai-nilai kepemimpinan berbasis karakter pada diri peserta didik didasarkan pada pengetahuan, penghayatan, dan pengamalan sehingga mereka terbiasa hidup atas dasar karakter yang diaktualisasikan di madrasah.

Dari paparan data di atas, dapat disimpulkan bahwa nilai-nilai yang diprioritaskan oleh madrasah sebagai nilai kepemimpinan berbasis karakter yaitu: keikhlasan, amanah, kepatuhan, kepercayaan dan istiqamah, keteladanan, peduli lingkungan, cinta kebersihan, jujur, kedisiplinan, komunikatif, dan tanggung jawab adalah sejalan visi dan misi madrasah sehingga terjadi keselarasan yang harmoni dan nilai karakter dalam program kerja madrasah.

2. Faktor-faktor Pendukung Dalam Peningkatan Mutu Madrasah

Beberapa aspek pendukung untuk meningkatkan mutu madrasah adalah kurikulum dan pembelajaran, administrasi dan manajemen madrasah, organisasi kelembagaan madrasah, sarana dan prasarana, ketenagaan, pembiayaan, peserta didik, peran serta masyarakat dan lingkungan serta budaya madrasah. Hal ini sejalan dengan penjelasan kepala madrasah Ibu Dra. Hj. Zaenab Badjeber, M.Pd.I sebagai berikut:¹⁵⁴

1. Kurikulum dan Pembelajaran

¹⁵³Mursalin, Wakil Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu Bidang Hubungan Masyarakat “*Wawancara*”, Ruang Wakil kepala madrasah, 26 Juli 2020.

¹⁵⁴Zaenab Badjeber, Kepala Madrasah Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu “*Wawancara*”, Ruang kepala madrasah, 8 Juni 2020.

Aspek kurikulum dan pembelajaran memiliki peranan yang sangat penting dalam keberhasilan program peningkatan mutu madrasah. Hal ini tidak hanya berupa dokumen tertulis yang memuat sejumlah mata pelajaran yang diajarkan pada siswa, tetapi juga memuat rumusan tujuan-tujuan yang hendak dicapai dalam rangka mewujudkan visi dan misi madrasah. Penerapan kurikulum saat ini menuntut para guru untuk melakukan kegiatan pembelajaran siswa diarahkan untuk penguasaan kompetensi-kompetensi tertentu.

2. Administrasi/Manajemen

Administrasi pelayanan pendidikan juga merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi peningkatan mutu madrasah. Apabila dilihat dari sasaran, pelayanan ini dapat dibedakan menjadi pelayanan administrasi siswa, pelayanan administrasi personil, pelayanan administrasi kurikulum, dan pelayanan administrasi sarana dan prasarana madrasah. Semua ini merupakan alat untuk menuju pada upaya-upaya dalam meningkatkan kualitas mutu madrasah.

Aspek manajemen didasarkan pada konsep mutu yang akan dicapai melalui penyelenggaraan madrasah. Kegiatan-kegiatan pengelolaan dalam konteks ini didasarkan pada konsep mutu yang diharapkan, melibatkan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, peserta didik dan bahkan pihak orangtua siswa. Oleh karena itu, konsekuensi dari manajemen peningkatan mutu madrasah harus benar-benar direalisasikan dalam proses manajerialnya dan penilaian terhadap hasil-hasil yang dicapai.

Pelaksanaan program tersebut harus dilakukan dengan pendekatan manajemen yang transparan, kepemimpinan yang demokratis, dan dengan

melibatkan semua pihak dalam program peningkatan mutu madrasah. Singkatnya akuntabilitas ini berimplikasi pada transparansi manajemen, kepemimpinan kepala madrasah, dan bahkan berimplikasi pada pengawasan mutu madrasah. Senada dengan pernyataan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum Bapak Drs. H. Haeruddin, M.P.Kim melalui wawancara dengan peneliti mengatakan bahwa:

Aspek manajemen didasarkan pada konsep mutu yang akan dicapai melalui penyelenggaraan madrasah. Kegiatan-kegiatan pengelolaan dalam konteks ini didasarkan pada konsep mutu yang diharapkan, melibatkan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, peserta didik dan bahkan pihak orangtua siswa. Oleh karena itu, konsekuensi dari manajemen peningkatan mutu madrasah harus benar-benar direalisasikan dalam proses manajerialnya dan penilaian terhadap hasil-hasil yang dicapai. Pelaksanaan program peningkatan mutu madrasah harus dapat dipertanggungjawabkan kepada setiap pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) terhadap madrasah. Pelaksanaan program tersebut harus dilakukan dengan pendekatan manajemen yang transparan, kepemimpinan yang demokratis, dan dengan melibatkan semua pihak dalam program peningkatan mutu madrasah. Singkatnya akuntabilitas ini berimplikasi pada transparansi manajemen, kepemimpinan kepala madrasah, dan bahkan berimplikasi pada pengawasan mutu madrasah.¹⁵⁵

3. Organisasi Kelembagaan Madrasah

Organisasi kelembagaan madrasah merupakan salah satu faktor yang juga mendukung keberhasilan peningkatan mutu madrasah. Hal ini meliputi yang berkaitan dengan bukti kepemilikan akte pendirian/kelembagaan bangunan, yang mempunyai relasi kelembagaan dengan masyarakat, komite madrasah atau organisasi yang sejenis, struktur organisasi madrasah yang disusun sesuai beban kerja dan kebutuhan organisasi.

4. Sarana dan Prasarana

¹⁵⁵Haeruddin, Wakil Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu Bidang Kurikulum “*Wawancara*”, Ruang Wakil kepala madrasah, 10 Juni 2020.

Kelayakan fasilitas madrasah, baik kuantitas maupun kualitasnya, merupakan faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan upaya peningkatan mutu madrasah. Fasilitas dalam hal ini meliputi bangunan fisik madrasah, ruang kelas, perpustakaan dan laboratorium yang sangat penting bagi kelangsungan pembelajaran. Layak atau tidaknya fasilitas madrasah itu tidak bisa lepas dari upaya-upaya peningkatan mutu madrasah dan kualitas pendidikan.

Terwujudnya peningkatan kualitas mutu madrasah menjadi impian bagi setiap kepala madrasah. Sumber belajar, bukan hanya melalui buku-buku pelajaran saja, tetapi juga melalui, bahan dan lingkungan yang bisa mendapatkan keuntungan bagi hasil belajar peserta didik. Dalam pengertian yang luas, sumber belajar juga mencakup alat dan media untuk dapat melaksanakan kegiatan-kegiatan pembelajaran yang efektif.

Melalui wawancara peneliti dengan Wakil Kepala madrasah Bidang sarana dan prasarana Bapak Drs. Hasanuddin. beliau mengatakan dengan jelas bahwa:

Perlu dipahami bahwa kelayakan fasilitas madrasah, baik kuantitas maupun kualitasnya, merupakan faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan upaya peningkatan mutu madrasah. Fasilitas dalam hal ini meliputi bangunan fisik madrasah, ruang kelas, perpustakaan dan laboratorium yang sangat penting bagi kelangsungan pembelajaran. Layak atau tidaknya fasilitas madrasah itu tidak bisa lepas dari upaya-upaya peningkatan mutu madrasah dan kualitas pendidikan. Terwujudnya peningkatan kualitas mutu madrasah menjadi impian bagi setiap kepala madrasah. Sumber belajar, bukan hanya melalui buku-buku pelajaran saja, tetapi juga melalui, bahan dan lingkungan yang bisa mendapatkan keuntungan bagi hasil belajar peserta didik. Dalam pengertian yang luas, sumber belajar juga mencakup alat dan media untuk dapat melaksanakan kegiatan-kegiatan pembelajaran yang efektif.¹⁵⁶

¹⁵⁶Hasanuddin, Wakil Kepala Madrasah Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu Bidang Sarana dan Prasarana “*Wawancara*”, Ruang Wakil kepala madrasah, 28 Agustus 2020.

5. Ketenagaan (Tenaga Pendidik dan Kependidikan)

Sebagai tenaga pendidik yang profesional, ia harus mampu melakukan tugas-tugas keguruan terutama dalam merencanakan, melaksanakan dan menilai keberhasilan pembelajaran. Selain itu tenaga pendidik juga dituntut harus memiliki kompetensi personal dan sosial yang relevan dengan profesinya sebagai tenaga edukatif.

6. Pembiayaan

Kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan mutu madrasah tidak lepas dari dukungan pembiayaan. Setiap rencana strategis program kerja madrasah dialokasikan dana untuk menunjang program kerja tersebut, sehingga dalam pelaksanaannya berjalan lancar demi untuk peningkatan mutu madrasah yang diinginkan. Adapun sumber-sumber dana yang dapat diharapkan adalah dari pemerintah dan donatur/simpatian.

7. Peserta Didik

Peserta didik merupakan salah satu faktor yang juga mempengaruhi mutu madrasah. Sebagai salah satu komponen input pada sistem madrasah, maka keadaan peserta didik harus dipertimbangkan sedemikian rupa sehingga dapat diproses untuk meningkatkan kompetensinya. Sebagai individu, tentunya setiap peserta didik memiliki perbedaan antara satu dengan yang lainnya. Perbedaan individu antar peserta didik sesuai dengan perbedaan latar belakangnya, harus dipertimbangkan dalam setiap proses pemberdayaan melalui kegiatan-kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan.

8. Partisipasi Masyarakat

Keberhasilan program peningkatan mutu madrasah tentunya juga didukung oleh partisipasi dari masyarakat. Dengan kata lain, peran serta dan partisipasi dari masyarakat ini meliputi dari keterlibatan orang tua siswa dalam menyusun program, keterlibatan dalam pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan, juga sampai keterlibatan komite madrasah dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran, pelaporan pelaksanaan program pada pihak orangtua dan komite madrasah.

Komite madrasah memiliki peranan yang sangat penting pada peningkatan mutu madrasah dan pihak-pihak eksternal masyarakat termasuk tokoh-tokoh agama, Kementerian Agama, Dinas Pendidikan dan Pemerintah, dan memberi pertimbangan dalam pengambilan keputusan-keputusan penting untuk peningkatan mutu pendidikan di madrasah. Komite madrasah juga memiliki peran penting dalam pengawasan kegiatan demi peningkatan mutu madrasah. Sebagaimana wawancara peneliti dengan Ibu Dra. Hj. Zaenab Badjeber, M.Pd.I selaku Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu, beliau mengatakan bahwa:

Benar pak bahwa keberhasilan program peningkatan mutu madrasah tentunya juga didukung oleh partisipasi dari masyarakat. Dengan kata lain, peran serta dan partisipasi dari masyarakat ini meliputi dari keterlibatan orang tua siswa dalam menyusun program, keterlibatan dalam pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan, juga sampai keterlibatan komite madrasah dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran, pelaporan pelaksanaan program pada pihak orangtua dan komite madrasah. Komite madrasah memiliki peranan yang sangat penting pada peningkatan mutu madrasah dan pihak-pihak eksternal masyarakat termasuk tokoh-tokoh agama, Kementerian Agama, Dinas Pendidikan dan Pemerintah, dan memberi pertimbangan dalam pengambilan keputusan-keputusan penting untuk peningkatan mutu pendidikan di madrasah.¹⁵⁷

¹⁵⁷Zaenab Badjeber, Kepala Madrasah Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu “*Wawancara*”, Ruang kepala madrasah, 8 Juni 2020.

9. Lingkungan Budaya Madrasah

Keberadaan lingkungan dan budaya madrasah dalam mencapai tujuan terhadap peningkatan mutu pendidikan, ini ditandai adanya suatu program keamanan dengan prosedur dan jadwal tertentu, adanya program keindahan lingkungan, ketertiban, disiplin, membentuk kelompok belajar seperti belajar bahasa Inggris, kelompok bahasa Arab, kelompok karya ilmiah remaja, penerapan budaya madrasah yang lebih baik. Pada prinsipnya program peningkatan mutu madrasah lebih menekankan pada kemandirian dan kreatifitas. Sebagaimana wawancara peneliti dengan kepala madrasah Ibu Dra Hj. Zaenab Badjeber, M.Pd.I, beliau memaparkan bahwa:

Begitu pak, berkaitan dengan mutu madrasah maka konteks ini mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan, dalam proses pendidikan yang bermutu terlibat berbagai input seperti bahan ajar, kualitas hasil pendidikan mengacu pada prestasi yang dicapai madrasah dalam setiap kurun waktu, baik berupa prestasi akademik maupun prestasi non akademik seperti dalam bidang olahraga, kesenian keterampilan dan lain-lain, untuk mewujudkannya perlu dilakukan program pengembangan secara bertahap dan berkelanjutan untuk mencapai visi dan misi terhadap sasaran mutu yang telah ditetapkan.¹⁵⁸

3. *Upaya-upaya Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Madrasah*

Kepala Madrasah harus menempatkan guru pada jabatan profesional dengan mengadakan pembinaan-pembinaan terhadap guru melalui rapat-rapat evaluasi dan pengawasan kinerja guru. Dengan melakukan pembinaan maka dapat bertujuan untuk memperbaiki kinerja agar tercapai mutu pendidikan dan mutu madrasah semakin meningkat. Adapun upaya-upaya yang dilakukan kepala madrasah antara lain adalah :

¹⁵⁸Zaenab Badjeber, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu "Wawancara", Ruang kepala madrasah, 8 Juni 2020

1) Pembinaan tanggung jawab guru

Berkaitan dengan tanggung jawab tenaga pendidik, kepala madrasah sudah membuat perencanaan strategis berupa program tahunan. Penyusunan program kerja memungkinkan kegiatan yang akan dilakukan dapat berjalan dengan baik dan sukses sehingga mencapai hasil yang maksimal. Menyusun program kerja menjadi bagian dari proses manajemen yang memiliki makna yang penting. Bagian program pimpinan madrasah yang disusun melalui program pembinaan tanggung jawab tenaga pendidik dalam melaksanakan tugasnya, terkait dengan persiapan program pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran dan evaluasi hasil pembelajaran. Bagi tenaga pendidik yang belum mampu maka dilakukan pembinaan secara berkala agar semua tenaga pendidik memiliki kemampuan dalam melakukan tugas-tugas yang telah menjadi tanggung jawabnya.¹⁵⁹

2) Program pelaksanaan kegiatan pembelajaran.

Melaksanakan program pengajaran di Madrasah menjadi tanggung jawab pimpinan madrasah yang telah melakukan supervisi secara bertahap, supervisi jangka pendek dan jangka menengah serta jangka panjang selama lima tahun ke depan yang menekankan pada aspek peningkatan kualitas mutu pembelajaran. *Output* yang diinginkan dari pelaksanaan supervisi tersebut adalah: Memenuhi kebutuhan sarana supervisi dan gagasan serta ide dalam peningkatan kualitas madrasah. Kepala Madrasah mengungkapkan bahwa apabila hasil supervisi pertama sudah baik maka tindak lanjutnya dilakukan pembinaan dalam semester itu dan sebaliknya apabila belum baik maka tindak lanjutnya dilakukan perbaikan

¹⁵⁹Zaenab Badjeber, Kepala Madrasah Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu “*Wawancara*”, Ruang kepala madrasah, 8 Juni 2020

dan dilanjutkan dengan supervisi yang ke dua. Temuan hasil supervisi yang dapat ditindaklanjuti adalah sebagai berikut:¹⁶⁰

- a) Kesulitan guru-guru dalam menyiapkan perangkat pembelajaran,
- b) Berbagai kesukaran dan kesulitan dalam melakukan kegiatan pembelajaran dengan model-model pembelajaran,
- c) Kesulitan dalam penguasaan materi yang sulit,
- d) Kesulitan dalam menciptakan kreativitas belajar siswa,
- e) Kesulitan dalam manajemen kelas,
- f) Berbagai kesukaran dan kesulitan dalam penggunaan metode pembelajaran yang efektif,
- g) Kesukaran dan kesulitan untuk merubah cara-cara konvensional dalam mengajar.

Faktor utama yang menjadi kendala terhadap kepala madrasah dalam melakukan pembinaan dan pembimbingan terhadap tenaga pendidik karena kurang disiplin. Dukungan peningkatan pengetahuan dan pemahaman guru pada kegiatan proses pembelajaran di madrasah memberi kesempatan kepada guru agar selalu proaktif dalam berbagai kegiatan di luar Kegiatan Belajar Mengajar, seperti Kelompok Kerja Guru, dan Musyawarah Guru Mata Pelajaran. Berdasarkan wawancara peneliti tanggal 9 Juli 2020 dengan wakil kepala madrasah bidang kurikulum Drs. H. Haeruddin, M.P, Kim mengemukakan bahwa:¹⁶¹

Faktor utama yang menjadi kendala terhadap kepala madrasah dalam melakukan pembinaan dan pembimbingan terhadap tenaga pendidik

¹⁶⁰Zaenab Badjeber, Kepala Madrasah Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu "Wawancara", Ruang kepala madrasah, 8 Juni 2020

¹⁶¹Haeruddin, Wakil Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu Bidang Kurikulum "Wawancara", Ruang wakil kepala madrasah, 10 Juni 2020

karena kurang disiplin. Dukungan peningkatan pengetahuan dan pemahaman guru pada kegiatan proses pembelajaran di madrasah memberi kesempatan kepada guru agar selalu proaktif dalam berbagai kegiatan di luar Kegiatan Belajar Mengajar, seperti Kelompok Kerja Guru, dan Musyawarah Guru Mata Pelajaran.”

Hal senada juga diungkapkan oleh wakil kepala madrasah bidang hubungan masyarakat Bapak Drs. Mursalin dalam wawancara dengan peneliti, Tanggal, 15 Juli 2020 sebagai berikut:

Selaku tenaga pendidik, guru sering disampaikan agar bisa mengikuti kegiatan-kegiatan yang dapat membantu peningkatan kompetensi berupa kegiatan diklat, workshop, mengikuti Musyawarah Guru Mata Pelajaran, dan kegiatan lainnya demi peningkatan mutu, kualitas kinerjanya. Juga selalu diberikan motivasi untuk melanjutkan pendidikan Strata Dua bahkan Strata Tiga. Melakukan proses pembelajaran, kegiatan belajar mengajar yang berkualitas tinggi ternyata membutuhkan tenaga pendidik yang kreatif inovatif. ketika para tenaga pendidik, pengampu mata pelajaran adalah yang mumpuni punya kompetensi terhadap mata pelajaran yang diampu, maka dapat memberikan nilai tambah dalam melakukan proses pembelajaran, semua itu demi peningkatan mutu madrasah.¹⁶²

Hal tersebut juga disebutkan oleh kepala madrasah Ibu Dra. Hj. Zaenab Badjeber, M.Pd.I dalam wawancaranya dengan peneliti Tanggal 8 Juni 2020 mengatakan bahwa:¹⁶³

Begini pak tenaga pendidik atau guru sering disampaikan agar bisa mengikuti kegiatan-kegiatan yang dapat membantu peningkatan kompetensi berupa kegiatan diklat, workshop, mengikuti Musyawarah Guru Mata Pelajaran, dan kegiatan lainnya demi peningkatan mutu, kualitas kinerjanya. Juga selalu diberikan motivasi untuk melanjutkan pendidikan Strata Dua (S2) bahkan Strata Tiga (S3)”. Melakukan proses pembelajaran, kegiatan belajar mengajar yang berkualitas tinggi ternyata membutuhkan tenaga pendidik yang kreatif inovatif. ketika para tenaga pendidik, pengampu mata pelajaran adalah yang mumpuni punya kompetensi terhadap mata pelajaran yang diampu, maka dapat

¹⁶²Mursalin, Wakil Kepala Madrasah MAN 2 Kota Palu Bidang Humas “Wawancara”, Ruang wakil kepala madrasah, 15 juni 2020

¹⁶³Zaenab Badjeber, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu “Wawancara”, Ruang kepala madrasah, 8 Juni 2020

memberikan nilai tambah dalam melakukan proses pembelajaran, semua itu demi peningkatan mutu madrasah.”

Kepala madrasah dalam upaya peningkatan kinerja guru ini dibantu oleh wakil kepala madrasah urusan kurikulum dan guru bekerja dalam kelompok MGMP. Kepala madrasah selalu memerankan fungsinya untuk meningkatkan kreativitas kinerja para guru. Peningkatan kinerja membuat tenaga pendidik bisa lebih terbuka tentang hal-hal baru yang dapat memberikan tanggung jawab lebih besar terhadap tenaga pendidik.

3. Pembinaan kedisiplinan guru

Peningkatan mutu kinerja tenaga pendidik yang dilakukan kepala madrasah adalah dengan menerapkan kedisiplinan tenaga pendidik dengan cara: (1) Melakukan pembinaan tenaga pendidik, (2) pengawasan secara berkala (3) Mengedepankan tindakan disiplin dalam segala hal. Ini dapat di gambarkan bahwa kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Palu dalam membina disiplin guru melalui pengarahan secara tertulis dan tidak tertulis disamping juga mengadakan pengawasan melalui piket harian dan melakukan tindakan bagi yang melanggarnya. Sehubungan dengan hal itu Ibu Dra. H. Zaenab Badjeber, M.Pd.I selaku Kepala madrasah mengatakan:

Untuk tegaknya disiplin kami memulainya dengan pengarahan dan himbauan baik melalui rapat maupun melalui teguran secara lisan dan tulisan dan pengawasan terhadap guru-guru yang terlambat terutama hari senin karena adanya upacara bendera. Oleh karena itu nampak bahwa upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kedisiplinan melalui himbauan, teguran, operasi kelas serta memotifasi tenaga pendidik agar melaksanakan tugas-tugasnya sebagaimana yang seharusnya.¹⁶⁴

¹⁶⁴Zaenab Badjeber, Kepala Madrasah Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu “*Wawancara*”, Ruang kepala madrasah, 8 Juni 2020.

4. Memberikan motivasi

Pendidikan madrasah sebagai madrasah hebat dan bermartabat merupakan suatu sistem sosial, yang terdiri dari individu-individu yang memiliki karakteristik berbeda-beda, dan saling berkaitan satu sama lainnya. Motivasi kepala madrasah sering disampaikan kepada pendidik, tenaga kependidikan agar tetap bersemangat dalam bekerja agar lebih dibutuhkan dalam mendukung tumbuh kembangnya organisasi madrasah. Sebagaimana yang disampaikan wakil kepala madrasah Bapak Drs. H. Haeruddin, M.P.Kim dalam wawancara dengan peneliti Tanggal 10 Juni 2020 sebagai berikut :

Pada prinsipnya pendidikan madrasah sebagai madrasah hebat dan bermartabat merupakan suatu sistem sosial, yang terdiri dari individu-individu yang memiliki karakteristik berbeda-beda, dan saling berkaitan satu sama lainnya. Motivasi kepala madrasah sering disampaikan kepada pendidik, tenaga kependidikan agar tetap bersemangat dalam bekerja agar lebih dibutuhkan dalam mendukung tumbuh kembangnya organisasi madrasah.”¹⁶⁵

5. Pemberian penghargaan bagi guru berprestasi dan sanksi bagi guru yang indispliner.

Disiplin dapat ditegakkan melalui pemberian reward and punishment. Reward dan punishment adalah dua bentuk metode dalam memotivasi seseorang untuk melakukan suatu kebaikan dan meningkatkan prestasi. Metode ini sudah lama dikenal dalam dunia kerja. Bukan hanya dalam dunia kerja, tetapi dalam dunia pendidikan pun keduanya sering kali digunakan. Konsep manajemen, reward menjadi salah satu alat untuk peningkatan motivasi para pegawai. Metode ini bisa mendeskripsikan perbuatan dan kelakuan seseorang dengan perasaan

¹⁶⁵Haeruddin, Wakil Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu Bidang Kurikulum “*Wawancara*”, Ruang wakil kepala madrasah, 10 Juni 2020.

bahagia, senang, membuat mereka melakukan suatu perbuatan baik secara berulang-ulang.

Reward sebagai salah satu bentuk reinforcement yang positif, maka punishment merupakan bentuk reinforcement yang negatif, apabila diberikan tepat sasaran maka akan menjadi alat motivasi. Dari metode ini dapat menimbulkan rasa tidak senang pada orang lain agar mereka jangan membuat sesuatu yang tidak benar. Hukuman yang diberikan bersifat pedagogies, yakni untuk memperbaiki dan mendidik ke arah tujuan yang lebih baik. Berkaitan dengan hal tersebut sebagaimana disampaikan kepala madrasah dalam wawancara (Tanggal, 8 Juni 2020) menyatakan bahwa :

Saya selaku kepala madrasah selalu memberikan penghargaan bagi tenaga pendidik yang berprestasi kreatif dan inovatif, bukan dengan uang, tetapi penghargaan bersifat motivasi, ucapan terima kasih, dan paling tinggi adalah mempromosikan jabatan mereka. Sedangkan bagi tenaga pendidik yang kurang disiplin kami memanggil mereka dan kami adakan pembinaan secara khusus.¹⁶⁶

Wakil Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota palu bidang kesiswaan Bapak Drs. Irsan mengemukakan dalam wawancara dengan peneliti tanggal 26 Agustus 2020 sebagai berikut :¹⁶⁷

Oh iya pak berbicara tentang konsep manajemen, maka reward menjadi salah satu alat untuk peningkatan motivasi para pegawai. Metode ini bisa mendeskripsikan perbuatan dan kelakuan seseorang dengan perasaan bahagia, senang, membuat mereka melakukan suatu perbuatan baik secara berulang-ulang. Reward sebagai salah satu bentuk reinforcement yang positif, maka punishment merupakan bentuk reinforcement yang negatif, apabila diberikan tepat sasaran maka akan menjadi alat motivasi. Dari metode ini dapat menimbulkan rasa tidak senang pada orang lain agar

¹⁶⁶Zaenab Badjeber, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu “Wawancara”, Ruang kepala madrasah, 8 Juni 2020.

¹⁶⁷Irsan, Wakil Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu Bidang Kesiswaan “Wawancara”, Ruang wakil kepala madrasah, 26 Agustus 2020.

mereka jangan membuat sesuatu yang tidak benar. Hukuman yang diberikan bersifat pedagogies, yakni untuk memperbaiki dan mendidik ke arah tujuan yang lebih baik.”

Upaya pengembangan mutu sumber daya guru di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu ini, merupakan sebuah bentuk kepedulian terhadap madrasah, kepala madrasah mempunyai beberapa hambatan, yang terkait dengan kedisiplinan waktu terhadap pendidik dan tenaga kependidikan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu Ibu Dra. Hj. Zaenab Badjeber, M.Pd.I, berdasarkan hasil wawancara dengan peneliti, Tanggal 8 Juni 2020 mengatakan bahwa:

Adapun hambatan-hambatan yang dijumpai kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu sebagai pendidik atau pemimpin dalam pembelajaran di sekolahnya adalah masih sulitnya mengendalikan guru yang kurang disiplin, selain itu sulitnya melakukan supervisi terhadap semua tenaga pendidik, selain itu belum bisa mengikutsertakan semua tenaga pendidik dalam kegiatan di madrasah karena tenaga pendidik mempunyai kompetensi yang berbeda. Hambatan-hambatan yang dijumpai kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu dalam menjalankan perannya sebagai manajer adanya kesulitan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Karena masih banyak guru yang belum mengikuti kegiatan workshop, apalagi untuk melanjutkan studinya.¹⁶⁸.

d. Solusi Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu dalam mengatasi kendala untuk mengembangkan mutu sumber daya guru

Kepala madrasah memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan kegiatan operasional kerja harian, mingguan, bulanan, semesteran, dan tahunan yang bisa memecahkan dan memberikan solusi dari berbagai problematika yang dihadapi, sebagai komitmen dalam meningkatkan mutu pendidikan madrasah melalui kegiatan supervisi pengajaran oleh kepala madrasah, konsultasi dan

¹⁶⁸Zaenab Badjeber, Kepala Madrasah Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu “Wawancara”, Ruang kepala madrasah, 8 Juni 2020

perbaikan-perbaikan ke arah yang lebih baik guna meningkatkan kualitas pembelajaran. Adapun solusi yang diambil kepala madrasah dalam menghadapi hambatan-hambatan dalam upaya meningkatkan kinerja guru, dikemukakan dalam hasil wawancara, Tanggal 8 Juni 2020 sebagai berikut :¹⁶⁹

Perlu adanya peningkatan mutu pendidikan madrasah melalui kegiatan supervisi pengajaran oleh kepala madrasah, konsultasi dan perbaikan-perbaikan ke arah yang lebih baik guna meningkatkan kualitas pembelajaran. Untuk melaksanakan fungsi kepemimpinannya sebagai kepala madrasah harus melakukan pengelolaan dan pembinaan madrasah melalui kegiatan manajemen dan kepemimpinan serta administrasi yang sangat tergantung pada kemampuan individu. Berdasarkan data yang ada, bahwa pengelolaan pendidikan dengan menciptakan lingkungan belajar yang kondusif secara berkelanjutan merupakan komitmen dalam pemenuhan janji sebagai pemimpin untuk merumuskan berbagai bentuk kebijakan yang berhubungan dengan visi atau pandangan, orientasi, dan strategi perencanaan dan pelaksanaan pendidikan yang efektif dan efisien.¹⁷⁰

Demi peningkatan proses pembelajaran di kelas, kepala madrasah melakukan supervisi di kelas saat kegiatan belajar mengajar berlangsung, namun supervisi yang dilakukan kurang maksimal karena tidak dilakukan kepada semua tenaga pendidik yang mengampu mata pelajaran, dan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota palu memiliki perangkat praktikum IPA, BK agar semua kebutuhan guru dan peserta didik pada kegiatan proses pembelajaran bisa terpenuhi, sehingga pembelajaran bisa berjalan dengan lancar efektif dan efisien.

Penyusunan Mutu Standar Nasional Pendidikan telah disempurnakan dengan penuh perencanaan, terarah dan berkelanjutan, menyesuaikan perubahan

¹⁶⁹Zainab Badjeber, Kepala Madrasah Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu “Wawancara”, Ruang kepala madrasah, 8 Juni 2020

¹⁷⁰Zaenab Badjeber, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu “Wawancara”, Ruang kepala madrasah, 8 Juni 2020

pada lembaga pendidikan yang terjadi dalam skala nasional maupun global.

Adapun Mutu Standar Nasional Pendidikan terdiri dari 8 standar sebagai berikut:

- Standar Isi, Berkaitan dengan pelaksanaan dan pengembangan kurikulum.
- Standar Proses, Berkaitan dengan proses pelaksanaan pembelajaran.
- Standar Penilaian Pendidikan, Berkaitan dengan penilaian, analisis, dan evaluasi hasil belajar peserta didik.
- Standar Kompetensi Lulusan, Berkaitan dengan pencapaian standar, hasil belajar peserta didik.
- Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Berkaitan dengan kualifikasi dan kompetensi tenaga pendidik.
- Standar Pengelolaan, Berkaitan dengan pengelolaan seluruh elemen di institusi pendidikan.
- Standar Pembiayaan Pendidikan, Berkaitan dengan anggaran sekolah.
- Standar Sarana dan Prasarana, Berkaitan dengan infrastruktur institusi pendidikan.

Peran kepala madrasah sangatlah dibutuhkan untuk mencari jalan keluar dan jawaban terhadap hambatan-hambatan yang timbul adalah dengan memberdayakan sumber daya manusia maupun fasilitas madrasah yang sudah dimiliki untuk menunjang peningkatan kualitas dan mutu pendidikan, antara lain:

a) bagi guru atau staf diberi kesempatan untuk melanjutkan studi belajar ke jenjang yang lebih tinggi b) supervisi, baik kelas maupun administrasi/pengawasan, c) pembicaraan secara personal, d) pelatihan dan pendidikan fungsional mata pelajaran, e) Kegiatan workshop/lokakarya/penataran dan kegiatan lainnya, Kelompok Kerja Guru atau Musyawarah Guru Mata Pelajaran.¹⁷¹ Senada dengan pernyataan Bapak Drs. H. Ahyar, M.Pd.I selaku

¹⁷¹Zaenab Badjeber, Kepala Madrasah Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu "Wawancara", Ruang kepala madrasah, 8 Juni 2020.

Kepala Urusan Tata Usaha Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu, beliau mengatakan bahwa:

“Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu memiliki peran dalam mengelola sarana prasarana dilakukan dengan cara mensosialisasikan kondisi sarana dan prasarana dan pengadaannya sering dibicarakan bersama dengan membuat skala prioritas. Peran kepala madrasah sangatlah dibutuhkan untuk mencari jalan keluar dan jawaban terhadap hambatan-hambatan yang timbul adalah dengan memberdayakan sumber daya manusia maupun fasilitas madrasah yang sudah dimiliki untuk menunjang peningkatan kualitas dan mutu pendidikan, antara lain: a) bagi guru atau staf diberi kesempatan untuk melanjutkan studi belajar ke jenjang yang lebih tinggi b) supervisi, baik kelas maupun administrasi/pengawasan, c) pembicaraan secara personaly, d) pelatihan dan pendidikan fungsional mata pelajaran, e) Kegiatan workshop/lokakarya/penataran dan kegiatan lainnya, Kelompok Kerja Guru atau Musyawarah Guru Mata Pelajaran.”¹⁷²

Berdasarkan deskripsi dan penafsiran data tentang manajemen kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu Madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu di atas, selanjutnya peneliti melakukan pembahasan terhadap sub penelitian yang terdiri dari manajemen kepemimpinan kepala madrasah dan upaya-upaya apa yang dilakukan kepala madrasah dalam mengembangkan mutu sumber daya guru.

1. Kepemimpinan kepala madrasah sebagai administrator

Kepala Madrasah dalam menjalankan fungsi sebagai administrator, harus mempunyai kemampuan menguasai tugas-tugasnya serta menjalankan tugasnya dengan baik dan benar. Pimpinan bertanggung jawab terhadap semua kegiatan madrasah, mengatur proses belajar mengajar, mengatur hal yang menyangkut kesiswaan, personalia, sarana dan prasarana yang dibutuhkan dalam pelajaran,

¹⁷²Ahyar, Kepala Urusan Tata Usaha Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu “*Wawancara*”, Ruang kepala madrasah, 1 September 2020.

pembelajaran, ketatausahaan, keuangan serta mengatur hubungan dengan masyarakat. Hasil wawancara peneliti dengan Ibu Dra. H. Zaenab Badjeber, M.Pd.I selaku Kepala Madrasah Aliyah negeri 1 Kota Palu mengatakan bahwa:

“Untuk peningkatan mutu madrasah diperlukan gagasan, ide, pemikiran yang kreatif dan inovatif dapat digunakan untuk membuat perencanaan, menyusun struktur organisasi madrasah, memberikan arahan, dan mengatur pembagian kerja pegawai, mengelola kepegawaian yang ada di lingkungan madrasah agar semua proses administrasi dalam madrasah yang dipimpinnya dapat berjalan sesuai harapan, dan mampu mencapai tujuan yang diinginkan. Kepala madrasah melibatkan para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Berikut ini akan dijelaskan penjabaran secara ringkas dari panduan tugas yang dilakukan pimpinan madrasah diantaranya.”.¹⁷³

a. Membuat perencanaan

Dalam berbagai kegiatan administrasi, membuat perencanaan mutlak diperlukan. Perencanaan ini dituangkan dalam rencana tahunan madrasah yang dapat diimplementasikan dalam dua (2) semester yang berjalan.

1) Program pengajaran

Kepala madrasah dalam mengimplementasikan program pengajaran harus dilakukan melalui penyediaan kebutuhan tenaga pendidik, pembagian tugas mengajar, penyediaan fasilitas, di antaranya penambahan laboratorium, lapangan olah raga, ekstrakurikuler, dan sebagainya.

2) Kesiswaan

Mengenai penerimaan siswa baru, daya tampung siswa yang akan diterima, perlu menambah kelas lagi atau menguranginya, pelaksanaan bimbingan dan penyuluhan terhadap siswa, bekerja sama dengan lembaga-lembaga

¹⁷³Zaenab Badjeber, Kepala Madrasah Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu “*Wawancara*”, Ruang kepala madrasah, 8 Juni 2020

bimbingan yang kompeten, pelayanan kesehatan madrasah yang bekerja sama dengan rumah sakit atau puskesmas terdekat.

3) Kepegawaian

Penerimaan guru-guru baru, mengadakan orientasi bagi guru-guru baru, memberikan tugas-tugas kepada guru, petugas administrasi madrasah, petugas kebersihan madrasah, pemutasian dan pemindahan pegawai, pemberian insentif bagi pegawai, mengatur kenaikan pangkat, meningkatkan kesejahteraan pegawai madrasah. Menjalinkan kerjasama yang baik dengan pihak tertentu untuk menambah kegiatan ekstrakurikuler siswa. Dengan adanya pembagian tugas dan wewenang yang tepat, maka kegiatan madrasah akan berjalan lancar.¹⁷⁴

4) Keuangan

Pengelolaan lembaga pendidikan madrasah yang lebih baik tidak terlepas dari aspek keuangan, oleh karena sangat dibutuhkan pengadaan dana bagi administrasi pelayanan pendidikan, yaitu mengatur pembayaran gaji untuk seluruh pegawai madrasah, pemeliharaan gedung dan bangunan, pembelian alat tulis kantor, pengadaan fasilitas kegiatan proses belajar mengajar.

5) Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana sangat penting dalam pengelolaan madrasah, faktor penunjang pelaksanaan kegiatan pembelajaran diperlukan sarana dan prasarana yang memadai, oleh karena itu dilakukan penambahan sarana apabila mengalami kekurangan melalui dengan pengajuan perencanaan kepada pihak pemerintah seperti sarana olah raga, laboratorium, perbaikan gedung madrasah, pengecatan

¹⁷⁴Zaenab Badjeber, Kepala Madrasah Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu "Wawancara", Ruang kepala madrasah, 8 Juni 2020

gedung madrasah, pembangunan sarana beribadah, sarana kegiatan ekstrakurikuler, dan lain-lain.

6) Menyusun struktur organisasi sekolah

Organisasi madrasah memiliki peranan penting dalam hal ini adalah fungsi administrasi karena merupakan tempat pelayanan, pelaksanaan kegiatan administrasi. Disisi lain, dapat dilihat bahwa fungsi organisasi juga menetapkan dan menyusun hubungan kerja seluruh anggota organisasi agar tidak terjadi tumpang tindih ketika melaksanakan tugas. Olehnya itu, organisasi seharusnya disusun secara sistematis agar kegiatan pengelolaan administrasi bisa terlaksana dengan baik. Pelaksanaan penyusunan struktur organisasi sebaiknya dirapatkan bersama-sama dengan seluruh anggota agar hasil yang diperoleh menjadi kesepakatan bersama anggota organisasi. Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Ibu Dra. Hj. Zaenab Badjeber, M.Pd.I selaku kepala madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu menyampaikan bahwa:

“Berkaitan dengan organisasi madrasah tentunya memiliki peranan penting, dalam hal ini adalah fungsi administrasi karena merupakan tempat pelayanan, pelaksanaan kegiatan administrasi. Disisi lain, dapat dilihat bahwa fungsi organisasi juga menetapkan dan menyusun hubungan kerja seluruh anggota organisasi agar tidak terjadi tumpang tindih ketika melaksanakan tugas. Olehnya itu, organisasi seharusnya disusun secara sistematis agar kegiatan pengelolaan administrasi bisa terlaksana dengan baik. Hal ini dilakukan untuk memudahkan tercapainya tujuan karena seluruh anggota organisasi madrasah dengan jelas tugas-tugas mereka, apa kewajiban yang harus dilakukannya dan mereka pun mengetahui kepada siapa mereka harus bertanggungjawab atas tugas-tugas mereka. Pelaksanaan penyusunan struktur organisasi sebaiknya dirapatkan bersama-sama dengan seluruh anggota agar hasil yang diperoleh menjadi kesepakatan bersama anggota organisasi.”¹⁷⁵

¹⁷⁵Zaenab Badjeber, Kepala Madrasah Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu “*Wawancara*”, Ruang kepala madrasah, 8 Juni 2020

c. Kepala sekolah bertindak sebagai supervisor

Supervisi menjadi tanggung jawab dan tugas kepala madrasah untuk melakukan pengawasan terhadap tenaga pendidik dan kependidikan di madrasah. Hal ini mencakup penelitian, penetapan berbagai kebijakan yang dibutuhkan, pemecahan bagi permasalahan yang dihadapi oleh seluruh pegawai. Kepala madrasah berhak menentukan bagian-bagian mana saja dari gedung madrasah yang harus direnovasi dan bagian-bagian mana saja yang perlu ditambah atau dibangun kembali, bagaimana kebersihan lingkungan sekolah, apakah diperlukan penambahan pepohonan, apakah diperlukan penambahan lapangan olah raga. bagaimana keadaan kamar mandi, apakah airnya bersih, Apakah kantin sekolah menyediakan makanan yang memenuhi standar kesehatan, dan hal-hal lainnya. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Bapak Drs. H. Ahyar, M.Pd.I selaku Kepala Urusan Tata Usaha Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu mengatakan bahwa:

“Pelaksanaan supervisi menjadi tanggung jawab dan tugas kepala madrasah untuk melakukan pengawasan terhadap tenaga pendidik dan kependidikan di madrasah. Hal ini mencakup penelitian, penetapan berbagai kebijakan yang dibutuhkan, pemecahan bagi permasalahan yang dihadapi oleh seluruh pegawai. Kepala madrasah berhak menentukan bagian-bagian mana saja dari gedung madrasah yang harus direnovasi dan bagian-bagian mana saja yang perlu ditambah atau dibangun kembali, bagaimana kebersihan lingkungan sekolah, apakah diperlukan penambahan pepohonan, apakah diperlukan penambahan lapangan olah raga. bagaimana keadaan kamar mandi, apakah airnya bersih, Apakah kantin sekolah menyediakan makanan yang memenuhi standar kesehatan, dan hal-hal lainnya, semua ini dilakukan demi terciptanya pengelolaan madrasah yang lebih baik”¹⁷⁶

¹⁷⁶Zaenab Badjeber, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu “Wawancara”, Ruang kepala madrasah, 10 Juni 2020

Selain itu kepala madrasah juga harus menyediakan sarana dan prasarana bagi pengembangan madrasah, seperti pembangunan laboratorium, alat-alat peraga, menyediakan tenaga pengajar handal yang mampu mengajar dengan baik, dan mengusahakan berbagai cara untuk meningkatkan semangat bekerja. Itu semua bermanfaat untuk meningkatkan mutu madrasah yang dipimpinnya. Uraian di atas tampak jelas bahwa peranan kepala madrasah dalam kegiatan supervisi sangat banyak. Oleh karena itu, sebaiknya pelaksanaan semua kegiatan supervisi, kepala madrasah melibatkan berbagai pihak sehingga seluruh kegiatan supervisi dapat dilaksanakan dan berjalan lancar. Prinsip-prinsip yang digunakan dalam kegiatan supervisi adalah :

1. Kegiatan supervisi harusnya bersifat konstruktif, kreatif, inovatif, sehingga menimbulkan semangat bekerja bagi para pegawai yang dinilai.
2. Kegiatan supervisi harusnya bersifat sederhana, obyektif, realistis, dan informal pelaksanaannya.
3. Kegiatan supervisi sebaiknya bersifat objektif, tidak mencari-cari kesalahan, tidak bersifat otoriter, dan mementingkan hubungan profesional, bukan berdasarkan hubungan pribadi atau kekuasaan.
4. Kegiatan supervisi sebaiknya bersifat preventif, yaitu mencegah timbulnya hal-hal yang berakibat buruk.
5. Kegiatan supervisi harus bersifat korektif, memperbaiki penyimpangan-penyimpangan dalam organisasi madrasah.
6. Kegiatan supervisi yang dilakukan bersifat kooperatif, yaitu menemukan penyimpangan dan memperbaikinya.

7. Kegiatan supervisi seharusnya memperhatikan kompetensi anggota organisasi sehingga mereka menjalankan tugasnya dengan baik dan benar. Semua yang telah diuraikan di atas sangat berperan dalam tercapainya perkembangan madrasah. Namun demikian, tujuan yang diharapkan tidak akan tercapai bila tidak didukung oleh kemampuan kepala madrasah yang bersangkutan dalam melakukan tugas supervisi, dukungan faktor lingkungan masyarakat sekitar madrasah, kemampuan tenaga pendidik dalam memberikan pelajaran.

Kepala madrasah dalam penyusunan program meliputi program pembinaan tanggung jawab tenaga pendidik dalam melaksanakan tugasnya, yaitu berkaitan dengan persiapan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dan evaluasi hasil pembelajaran. Untuk tenaga pendidik yang belum mampu, maka akan dilakukan pembinaan secara berkala sehingga semua tenaga pendidik mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas yang sudah menjadi tanggung jawab mereka.

Upaya-upaya yang dilakukan dalam pengembangan mutu madrasah banyak hal yang harus dilakukan kepala madrasah diantaranya adalah dengan membuat perencanaan bersama-sama dengan para wakil kepala madrasah beserta para tenaga pendidik. Hal yang ditekankan adalah pada aspek peningkatan mutu pembelajaran. Penyusunan program untuk kegiatan yang akan dilaksanakan diharapkan berjalan dengan baik dan lancar, sehingga dapat mencapai hasil dengan baik pula. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Ibu Dra. Hj. Zaenab Badjeber, M.Pd.I selaku kepala madrasah Aliyah Negeri 1 Kota palu mengatakan bahwa:

“Betul pak bahwa kepala madrasah dalam penyusunan program meliputi program pembinaan tanggung jawab tenaga pendidik dalam melaksanakan tugasnya, yaitu berkaitan dengan persiapan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dan evaluasi hasil pembelajaran. Untuk tenaga pendidik yang belum mampu, maka akan dilakukan pembinaan secara berkala sehingga semua tenaga pendidik mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas yang sudah menjadi tanggung jawab mereka. Upaya-upaya yang dilakukan dalam pengembangan mutu madrasah banyak hal yang harus dilakukan kepala madrasah diantaranya adalah dengan membuat perencanaan bersama-sama dengan para wakil kepala madrasah beserta para tenaga pendidik. Hal yang ditekankan adalah pada aspek peningkatan mutu pembelajaran. Penyusunan program untuk kegiatan yang akan dilaksanakan diharapkan berjalan dengan baik dan lancar, sehingga dapat mencapai hasil dengan baik pula.”¹⁷⁷

Supervisi yang dilakukan terhadap tenaga pendidik yang sedang mengajar di kelas mengindikasikan bahwa setiap tenaga pendidik harus mempunyai kemampuan dalam melakukan pembelajaran dengan para siswa, karena hal berkaitan erat dengan mutu tenaga pendidik dan peningkatan mutu madrasah. Membina tenaga pendidik yang masih mengalami kesulitan dalam proses pembelajaran harus membaritahukan yang bersangkutan. Sebaiknya jadwal pelaksanaan pembinaan juga disampaikan kepada mereka sebelum yang bersangkutan dibimbing.

Temuan dari pelaksanaan supervisi seharusnya mendapatkan tindak lanjut oleh kepala madrasah.¹⁷⁸ (a) Kesulitan guru-guru dalam menyiapkan perangkat pembelajaran, (b) Kesulitan dalam penguasaan materi yang sulit, (c) Mengalami kesulitan dalam menciptakan kreativitas belajar siswa, (d) kesulitan guru-guru dalam menyiapkan perangkat pembelajaran (e) Mengalami kesulitan dalam manajemen kelas, (f) Mengalami kesulitan dalam menggunakan metode

¹⁷⁷Zaenab Badjeber, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu “Wawancara”, Ruang kepala madrasah, 8 Juni 2020

¹⁷⁸Zaenab Badjeber, Kepala Madrasah Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu “Wawancara”, Ruang kepala madrasah, 8 Juni 2020

pembelajaran yang efektif dan (g) Mengalami kesulitan ketika merubah cara-cara konvensional dalam mengajar, (h) Kesulitan dalam melakukan kegiatan pembelajaran dengan model-model pembelajaran. Selain supervisi sebagai upaya peningkatan kinerja dan mutu tenaga pendidik, juga diharapkan mendapatkan guru yang memiliki kinerja yang baik sesuai dengan bidang masing-masing, maka tenaga pendidik perlu diberikan kesempatan untuk ikut aktif dalam kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran.

Unsur yang memiliki peran penting terhadap efektivitas lembaga pendidikan adalah kepemimpinan kepala madrasah. Ini menggambarkan bahwa berjalan atau tidaknya sebuah lembaga pendidikan sangat bergantung kepada kepala madrasah sebagai pimpinan. Hal ini penting untuk diperhatikan oleh kepala madrasah dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang pemimpin, menggunakan pendekatan yang tepat, sehingga apa yang diharapkan oleh kepala madrasah dapat tercapai sesuai dengan apa yang diharapkan. Sebagaimana hasil wawancara dengan kepala madrasah:

“Dalam menjalankan kepemimpinan dan menentukan suatu gaya dalam memimpin berdasarkan situasi yang kami hadapi dan harus bersikap demokratis, terkadang harus bersikap sesuai dengan situasi dan kondisi, akan tetapi tetap dalam peraturan yang ada. Sebagai kepala madrasah dalam menggunakan gaya kepemimpinan disesuaikan dengan keadaan atau situasi yang dihadapi, karena ada hal-hal tertentu yang sifatnya sangat prinsip. Kepemimpinan dengan gaya yang demokratis mencerminkan pada tindakan yang dilakukan, melibatkan bawahan dalam setiap pengambilan keputusan.”¹⁷⁹

Kepala madrasah dalam menggunakan gaya kepemimpinannya disesuaikan dengan situasi yang dihadapi. Kepemimpinan dengan gaya yang

¹⁷⁹Zaenab Badjeber, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu, “Wawancara”, Ruang Kepala Madrasah, 8 Juni 2020.

demokratis mencerminkan pada tindakan yang dilakukan, melibatkan bawahan dalam setiap pengambilan keputusan. Sesuai dengan hasil wawancara peneliti dengan Wakil Kepala Madrasah bidang sarana dan prasarana Bapak Drs. Hasanuddin, mengemukakan bahwa:

“Gaya kepemimpinan kepala madrasah saat ini sudah cukup baik. Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh kepala madrasah dominan menerapkan gaya kepemimpinan demokratis. Ketika mengadakan rapat kepala madrasah selalu meminta pendapat dari guru, staf dan pegawai lainnya untuk melaksanakan program kerja apa saja selalu di musyawarahkan secara bersama. Suasana kekeluargaan yang kepala madrasah bangun antara guru, staf, pegawai dan orang tua peserta didik begitu erat sehingga dapat menciptakan suasana yang kondusif.”¹⁸⁰

Hal yang sama juga diungkapkan oleh wakil kepala madrasah bidang kurikulum, Drs. H. Haeruddin, M.P.Kim mengemukakan bahwa:

Kepala madrasah dalam memimpin selalu menerima masukan misalnya dalam rapat yang diadakan kepala madrasah menerima kritik dan saran baik yang sifatnya tidak membangun maupun yang membangun, kepala madrasah selalu mendengarkan dan memilah pendapat yang baik karena selaku pemimpin tidak boleh kecil hati atau dendam dalam meningkatkan profesionalisme guru demi kemajuan madrasah itu sendiri.¹⁸¹

Kepemimpinan kepala madrasah menjadi salah satu komponen pendidikan yang memiliki pengaruh dalam meningkatkan mutu, kualitas dan profesionalisme tenaga pendidik. Suatu organisasi akan mengalami keberhasilan sebagian besar ditentukan oleh gaya kepemimpinan seorang kepala madrasah. Model kepemimpinan ideal yakni menggunakan gaya kepemimpinan pada saat situasi dan kondisi mendukung dapat memenuhi kebutuhan kinerja kepemimpinan.

¹⁸⁰Hasanuddin, Wakil Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu bidang sarana dan prasarana, “*Wawancara*”, Ruang Wakamad, 28 Agustus 2020.

¹⁸¹Haeruddin, Wakil Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu Bidang Kurikulum, “*Wawancara*”, Ruang Wakamad, 10 Juni 2020.

Penjelasan tentang gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam penelitian ini diawali dengan mengemukakan beberapa pendapat para informan yang berkenaan dengan situasi penerapan gaya kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu. Hal ini berarti bahwa gambaran utama gaya kepemimpinan kepala madrasah selalu mengacu pada fungsi yang dijalankannya ketika berinteraksi dengan guru dan seluruh komponen yang ada di madrasah tersebut. Fungsi kepala madrasah secara profesional yaitu sebagai *educator*, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator. Berkaitan dengan hal tersebut, maka penulis menguraikannya sebagai berikut:¹⁸²

1. Kepemimpinan Kepala Madrasah Sebagai *Educator*

Kepala madrasah sebagai pimpinan tertinggi sangat berpengaruh dalam menentukan kemajuan madrasah, maka dalam hal ini seorang pemimpin tidak bisa lepas dari fungsi kepemimpinan dalam hal ini sebagai *educator*. Gaya kepemimpinan kepala madrasah sebagai *educator* tidak terlepas dari faktor keteladanan. Keteladanan merupakan faktor penting dalam mempengaruhi atasan dengan bawahan, dan budaya seperti ini sering muncul di tengah masyarakat, jika pimpinan malas maka bawahan juga ikut-ikutan. Di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu sebagaimana observasi dan wawancara dengan kepala madrasah memberikan contoh teladan, seperti masuk kerja dan pulang kerja, dalam hal ibadah seperti shalat dhuhur berjamaah.

Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu, sudah berupaya dalam melaksanakan perannya sebagai *educator* dengan cukup baik dan bisa dijadikan

¹⁸²Zaenab Badjeber, Kepala Madrasah Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu “*Wawancara*”, Ruang kepala madrasah, 8 Juni 2020

teladan bagi para guru. Kepala madrasah sebagai *educator* harus mempunyai kompetensi membimbing tenaga pendidik, tenaga kependidikan, membimbing peserta didik, mengikuti perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi serta memberikan contoh mengajar.

Maka Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu juga melaksanakan perannya sebagai pendidik yaitu melaksanakan kegiatan belajar mengajar di ruang kelas secara rutin sebagaimana layaknya para guru yang mengajar sesuai dengan mata pelajaran yang diembannya. Dra. Hj. Zaenab Badjeber, M.Pd.I selaku Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu, mengemukakan sebagai berikut:¹⁸³

Mengoptimalkan peran musyawarah guru mata pelajaran internal di dalam, misalnya antara sesama guru mata pelajaran fiqhi saling berembuk apa yang dikembangkan untuk mata pelajaran fiqhi peran pengamat musyawarah guru mata pelajaran. Misalnya, 5 orang berada dalam 1 kelas, 1 yang mengajar, 1 yang mengevaluasi oh ini strateginya oh tadi sudah bagus oh tapi mungkin ini metodenya. Karena kalau kami sendiri yang mengajar oh ini yang paling sempurna tidak ada yang keliru, tapi kalau ada teman-teman lain yang saling mengevaluasi atau memberi masukan ini semua yang menjadi strategi peningkatan profesionalisme guru misalnya diskusi, pengembangan materi bahan ajar. Selain itu juga, peningkatan profesionalisme guru kami melakukan bimtek internal tergantung apa yang dibutuhkan, misalnya penilaian k 13, bimtek sains, bimtek pembelajaran.

Pendapat di atas juga dipertegas oleh Wakil Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu Bidang Kurikulum Drs. H. Haeruddin, M.P.Kim yang menyatakan bahwa:

“Kepala madrasah memberikan pelatihan dalam peningkatan profesionalisme guru. Bentuk pelaksanaannya berupa bimtek (bimbingan

¹⁸³Zaenab Badjeber, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu “*Wawancara*”, Ruang kepala madrasah, 8 Juni 2020

teknologi) pembelajaran, media, materi, penilaian, pembinaanya dari LPMP (Lembaga Pemutuan Mata Pelajaran).¹⁸⁴

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah secara dominan menerapkan gaya demokratis. Hal ini terlihat dengan adanya upaya dari kepala madrasah untuk memberikan kesempatan yang sebesar-besarnya kepada para guru dalam meningkatkan profesionalisme dengan mengadakan berbagai kegiatan dalam bentuk bimbingan teknologi maupun bimbingan pembelajaran.

2. Kepemimpinan Kepala Madrasah Sebagai Manajer

Kepala madrasah sangat penting memiliki kompetensi yang handal agar dapat menjalankan tugas-tugasnya dengan baik dan benar, diantaranya yaitu kepala madrasah sebagai manajer. Ini membuktikan bahwa seorang kepala madrasah dituntut agar mampu melaksanakan fungsi tersebut secara optimal, sehingga mutu dan kualitas pendidikan yang menjadi harapan terhadap masyarakat bisa terwujud, terkhusus di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu. Berikut ini pernyataan Ibu Dra. Hj. Zaenab Badjeber, M.Pd.I selaku kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu dalam peningkatan profesionalisme guru:

Dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru kami lihat dulu arah madrasah mau kemana, yaitu melihat dari visi dan misinya. Dalam rangka mencapai visi ini maka Sumber Daya Manusia perlu dibangun. Meningkatkan kompetensi, contohnya, diadakan pelatihan-pelatihan, workshop, diklat dan sebagainya guna mencapai visi yang dimaksud. Selain itu, untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik kami tumbuhkan kesadaran akan pentingnya peningkatan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan.¹⁸⁵

¹⁸⁴Haeruddin, Wakil Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu Bidang Kurikulum, "Wawancara", Ruang Wakil Kepala Madrasah, 10 Juni 2020.

¹⁸⁵Zaenab Badjeber, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu, "Wawancara", Ruang Kepala Madrasah, 8 Juni 2020.

Kepala madrasah merupakan seorang manajer di madrasah. Mereka harus bertanggung jawab terhadap pengelolaan madrasah yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan penilaian dan perbaikan program pembelajaran yang telah ditetapkan di madrasah. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Bapak Drs. Hasanuddin, selaku Wakil Kepala Madrasah Sarana dan Prasarana di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu, kepemimpinan kepala madrasah dalam peningkatan profesionalisme guru adalah:

Sepanjang yang saya tahu bahwa kepala madrasah punya cara tersendiri untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik yakni dengan mengadakan: Workshop, pelatihan-pelatihan, diklat keguruan, dan juga rapat dinas secara rutin. Selain itu, meningkatkan kedisiplinan bapak/ibu guru, contohnya guru harus sesuai dengan kode etik guru, kemudian guru harus datang tepat waktu dan saat ini sistem kehadiran guru telah menggunakan sistem absensi *fingerprint*, dan semua itu juga dimulai dari kepala madrasah sendiri, jadi kepala madrasah itu memberi contoh pada bapak/ibu guru.¹⁸⁶

Begitu juga pendapat Bapak Drs. Mursalin selaku Wakil Kepala Madrasah bidang Kehumasan Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu mengatakan bahwa:

“Selain mengadakan workshop kepala madrasah dalam rangka meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik, juga sering mengajak bapak/ibu guru untuk sharing bersama, memberikan wawasan tentang peningkatan kualitas kompetensi guru, proses pembelajaran peserta didik, dan juga peningkatan fasilitas berupa penambahan buku-buku di perpustakaan madrasah.”¹⁸⁷

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam menjalankan fungsinya sebagai manajer menggunakan gaya kepemimpinan otoriter untuk meningkatkan kedisiplinan guru

¹⁸⁶Hasanuddin, Wakil Kepala Madrasah Bidang Sarana dan Prasarana MAN 1 Kota Palu, “Wawancara”, Ruang Guru, 28 Agustus 2020.

¹⁸⁷Mursalin, Wakil Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu Bidang Humas, “Wawancara”, Ruang Guru, 26 Agustus 2020.

misalnya, menggunakan sistem absensi *fingerprint* dan mewajibkan para guru untuk datang tepat waktu sesuai dengan kode etik guru. Untuk meningkatkan kedisiplinan guru tentunya bukanlah hal yang negatif dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang otoriter. Karena, gaya otoriter mencerminkan sebuah ketegasan dan kewibaan dari seorang kepala madrasah sehingga guru mematuhi aturan yang telah ditetapkan oleh pimpinannya dalam hal ini, yaitu mewajibkan guru datang tepat pada waktunya di sekolah/madrasah.

3. Kepemimpinan Kepala Madrasah Sebagai Administrator

Memimpin sebuah lembaga pendidikan madrasah, kepala madrasah harus mempunyai kompetensi diri sebagai administrator. Kepala madrasah harus memiliki kemampuan melibatkan komponen manusia dengan berbagai macam potensinya, juga komponen manusia dengan berbagai jenisnya. Semuanya perlu untuk ditata dengan baik dan benar, dikomunikasikan dan didayagunakan untuk mencapai tujuan pendidikan madrasah yang utuh. Ibu Dra. Hj. Zaenab Badjeber, M.Pd.I selaku kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu menjelaskan bahwa:

Pengelolaan dalam bidang administrasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu pastinya semua komponen dimaksimalkan dari struktur organisasi madrasah yang ada seperti dalam pengelolaan pengajaran sudah menjadi tugas Waka kurikulum dalam menyusun program perencanaan madrasah tahunan, menyusun jadwal pelajaran, mengkoordinir kegiatan-kegiatan penyusunan model satuan pengajaran, mengatur jadwal kegiatan penilaian. Pengelolaan kesiswaan, pengelolaan gedung dan halaman, pengelolaan keuangan, pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat, kami laksanakan bersama memaksimalkan struktur yang ada jadi dalam bidang administrasi di madrasah.¹⁸⁸

¹⁸⁸Zaenab Badjeber, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu, "Wawancara", Ruang Kepala Madrasah, 8 Juni 2020.

Searah dengan hal tersebut juga disampaikan oleh bapak Drs. H. Ahyar, M.Pd.I selaku Kepala Urusan Tata Usaha mengatakan bahwa:

Kepala madrasah selalu melibatkan para guru, staf dan pegawai lainnya dalam menjalankan tugasnya terkait profesionalisme guru dalam peningkatan mutu. Karena tidak ada kepemimpinan bila tidak ada kerjasama dengan guru. Pendapat tersebut mengindikasikan bahwa kepala madrasah melibatkan semua komponen dalam struktur organisasi madrasah dengan melibatkan para guru, staf, maupun pegawai lainnya sehingga tujuan madrasah dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan.¹⁸⁹

Kesimpulan yang penulis dapatkan dari wawancara di atas adalah pengelolaan pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu ini di bidang administrasi kepala madrasah mengungkapkan bahwa selama ini tugas dan tanggung jawabnya dalam bidang pengelolaan administrasi, di bidang pengelolaan madrasah, pengelolaan Aparatur Sipil Negara sampai pengelolaan hubungan dengan masyarakat berjalan dengan baik dan efektif karena maksimalitas dari struktur organisasi yang ada dengan cara bersama-sama, gotong royong demi mewujudkan madrasah yang tertib administrasi. Pengelolaan madrasah harus lebih baik demi peningkatan mutu yang diharapkan.

4. Kepemimpinan Kepala Madrasah Sebagai Supervisor

Fungsi pokok kepala madrasah sebagai supervisor terutama ialah membantu guru-guru dan staf lainnya dalam mengembangkan potensi-potensi maupun kecakapan dan kemampuan yang mereka miliki dengan sebaik-baiknya. Kepala madrasah melakukan supervisi dengan tujuan dan harapan agar pembelajaran di madrasah bisa berjalan secara efektif dan efisien. Seperti yang

¹⁸⁹Ahyar, Kepala Urusan Tata Usaha Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu “*Wawancara*”, Ruang KTU, 1 September 2020.

dikemukakan oleh kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu, Ibu Dra. Hj.

Zaenab Badjeber, M.Pd.I melalui wawancara dengan peneliti mengatakan bahwa:

Selaku kepala madrasah tentunya, saya tidak pernah bosan memberikan arahan kepada guru, ketika ada kebijakan baru terkait tugas dan tanggung jawab selaku guru yang profesional. Misalnya, kalau bersifat umum maka terkait kerja mengadakan rapat rutin guru dan rapat itu ada yang insidental begitu mendesak kami langsung kumpul guru seperti tadi diumumkan guru kumpul jam 1 terkait studi banding karena itu terkait kebijakan. Intinya itu dimusyawarahkan terus secara langsung disampaikan dan tidak ditunda-tunda lagi kemudian disusul lagi seperti surat edaran dapat diturunkan suratnya karena keputusan rapat itu menjadi rujukan kemudian diteruskan seara tertulis dokumennya. Intinya semua disampaikan melalui rapat terjadwal bulanan maupun yang insidental kondisional.¹⁹⁰

Selain itu, gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam peningkatan profesionalisme guru juga dilakukan dengan melakukan monitoring dan evaluasi kinerja guru. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Ibu Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu, bahwa:

Alhamdulillah kinerja di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu baik, saya berani menyampaikan baik karena dibuktikan dengan bukti fisik berupa perangkat RPP, program supervisi, kemudian agenda harian ini apa yang dikerjakan misalnya 1 hari mulai tadi absen *fingerprint* jam 07.30 diurai semua apa yang dikerjakan. Jadi kelihatan dan saya melihat, membaca apa yang dilakukan oleh guru, termasuk contoh-contoh agenda harian yang dibuat oleh guru.¹⁹¹

Supervisi pendidikan yang dilakukan kepala madrasah kepada tenaga pendidik bertujuan untuk membina, memperbaiki dan mengembangkan situasi belajar mengajar termasuk memberi semangat, mengkoordinasi dan membimbing secara berkelanjutan terhadap tenaga pendidik yang lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan pendidikan madrasah. Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1

¹⁹⁰Zaenab Badjeber, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu, "Wawancara", Ruang Kepala Madrasah, 8 Juni 2020.

¹⁹¹Zaenab Badjeber, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu, "Wawancara", Ruang Kepala Madrasah, 8 Juni 2020.

Kota Palu melakukan supervisi sebagai penilaian terhadap profesionalisme guru dan bertujuan untuk melakukan perbaikan agar profesionalisme guru dapat ditingkatkan. Sebagaimana yang diungkapkan Ibu Dra. Hj. Zaenab Badjeber, M.Pd.I saat wawancara dengan peneliti mengatakan bahwa:

“Melakukan supervisi yang ketat supervisi terjadwal kepada guru, baik supervisi administrasi, perangkat pembelajaran semacam RPP, maupun supervisi akademik ada dalam teori-teori supervisi akademik itu supervisi dalam kelas di mana guru mengajar, kepala madrasah melakukan supervisi bersama tim.¹⁹²

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam menjalankan fungsinya sebagai supervisor dengan melihat situasi maupun kondisi yang ada. Seperti ketika ada kegiatan rapat rutin maupun insidental, kepala madrasah menerapkan gaya kepemimpinan demokratis. Hal tersebut terlihat dalam kegiatan rapat yang dilakukan, kepala madrasah sebelum mengambil keputusan selalu melakukan musyawarah dengan para guru terlebih dahulu. Akan tetapi, pada situasi lain kepala madrasah menerapkan gaya kepemimpinan otoriter pada saat mendisiplinkan guru dalam melaksanakan tugas maupun tanggung jawabnya.

5. Kepemimpinan Kepala Madrasah Sebagai Leader

Sebagai seorang pemimpin dalam menjalankan lembaga yang dipimpinnya maka kepala madrasah harus bisa melaksanakan fungsinya sebagai pemimpin. Salah satu fungsi kepemimpinan adalah untuk mempengaruhi dan menggerakkan guru, staf serta peserta didiknya untuk bekerja secara efektif dan optimal untuk

¹⁹²Zaenab Badjeber, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu, “Wawancara”, Ruang Kepala Madrasah, 8 Juni 2020.

mencapai tujuan pendidikan yang sudah ditetapkan, khususnya untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya untuk menciptakan kedisiplinan peserta didik agar dapat mewujudkan lingkungan madrasah yang kondusif sehingga dapat mewujudkan tujuan madrasah yang sudah ditetapkan.

“Kepala madrasah tidak bisa berbuat apa-apa tanpa dukungan guru-guru oleh karena itu, dibangun iklim suasana yang bagus, kemudian komunikasi yang bagus jangan ada sekat antara kepala madrasah dan guru-guru karena peningkatan kualitas ini tidak bisa dikerjakan sendiri oleh kepala madrasah. Kepala madrasah hanya menyusun program guru-guru inilah yang membantu untuk meningkatkan program tersebut.”¹⁹³

Pendapat di atas menunjukkan bahwa perilaku kepala madrasah dalam membangun kerja sama dan bermitra dengan guru dan tenaga kependidikan adalah dengan melakukan pendekatan secara kekeluargaan dan memberikan pemahaman kepada seluruh warga madrasah akan tanggung jawab bersama terhadap pendidikan. Kepala madrasah selalu melibatkan guru dan tenaga kependidikan dalam berbagai program kegiatan madrasah demi mewujudkan visi dan misi madrasah yang telah dirumuskan bersama sebelumnya.

Kepala madrasah dan guru sama-sama berperan penting dalam memajukan pendidikan. Guru yang baik tanpa diatur oleh kepala madrasah belum tentu menghasilkan pendidikan yang baik. Begitu pula halnya dengan kepala madrasah yang baik tetapi guru kurang baik, juga tidak akan memberikan pendidikan yang baik. Oleh sebab itu, pandangan bahwa kepala madrasah hanya sekedar tugas tambahan adalah tidak benar. Hal tersebut dipertegas oleh Wakil kepala madrasah

¹⁹³Zaenab Badjeber, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu, “*Wawancara*”, Ruang Kepala Madrasah, 8 Juni 2020.

bidang kurikulum Ibu Drs. H. Haeruddin, M.P.Kim saat wawancara dengan peneliti dengan mengatakan bahwa:

Hubungan kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu) sudah cukup baik, selalu menciptakan suasana kekeluargaan yang erat, kebersamaannya juga bagus misalnya merangkul semua pihak program kerja secara bersama-sama.”¹⁹⁴

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Bapak Drs. Hasanuddin selaku wakil kepala madrasah aliyah negeri 1 Kota palu bidang sarana dan prasarana Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu, mengatakan sebagai berikut:¹⁹⁵

“Begini Pak, hal ini menunjukkan bahwa perilaku kepala madrasah dalam membangun kerja sama dan bermitra dengan guru dan tenaga kependidikan adalah dengan melakukan pendekatan secara kekeluargaan dan memberikan pemahaman kepada seluruh warga madrasah akan tanggung jawab bersama terhadap pendidikan. Kepala madrasah selalu melibatkan guru dan tenaga kependidikan dalam berbagai program kegiatan madrasah demi mewujudkan visi dan misi madrasah yang telah dirumuskan bersama sebelumnya. Kepala madrasah dan guru sama-sama berperan penting dalam memajukan pendidikan. Guru yang baik tanpa diatur oleh kepala madrasah belum tentu menghasilkan pendidikan yang baik. Begitu pula halnya dengan kepala madrasah yang baik tetapi guru kurang baik, juga tidak akan memberikan pendidikan yang baik. Oleh sebab itu, pandangan bahwa kepala madrasah hanya sekedar tugas tambahan adalah tidak benar.

Beberapa pernyataan di atas menunjukkan bahwa sebagai seorang pemimpin pendidikan, kepala madrasah harus mampu mewujudkan hubungan manusiawi atau *human relationship* yang harmonis dalam rangka membina dan mengembangkan kerja sama antar personal, dengan kompak bersama-sama bergerak ke arah pencapaian tujuan dengan melaksanakan tugas masing-masing secara efektif dan efisien.

¹⁹⁴Haeruddin, Wakil Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu Bidang Kurikulum, “Wawancara”, Ruang Wakamad, 10 Juni 2020.

¹⁹⁵Hasanuddin, Wakamad Bidang Sarana dan Prasarana Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu, “Wawancara”, Ruang Wakamad, 28 Agustus 2020.

Selain itu, sebagai seorang kepala madrasah yang berfungsi sebagai pemimpin, seharusnya pemimpin siap mendengarkan saran-saran, kritikan dan masukan yang sifatnya membangun dari tenaga pendidik, utamanya dalam rangka peningkatan kualitas dan kemampuan tenaga pendidik. Ini bertujuan untuk menunjang peningkatan profesionalisme tenaga pendidik. Kepemimpinan yang efektif dalam lembaga pendidikan yang selalu berusaha memperbaiki dengan cara yang bijak dan memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk memberikan sumbangan pemikiran. Kepala madrasah sebagai pemimpin harus bertanggung jawab untuk kemajuan lembaga pendidikan yang memiliki karakter dan kriteria tertentu.

Seorang kepala madrasah harus bijaksana karena tidak semua di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu seirama dengan ide kami, pasti ada saja ketika menyampaikan ide itu pasti ada saja yang tidak setuju tetapi kami harus bijaksana tetap mengakomodir yang tidak setuju menjelaskan lagi bahwa kebijakan arahnya ke sini, mungkin karena seorang pemimpin harus bijaksana dan harus bersabar dan tidak bisa dilawan juga dengan emosi jadi ini semua yang saya terapkan selama ini di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu.¹⁹⁶

Hal yang sama juga diungkapkan oleh wakamad bidang kurikulum terkait gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam menjalankan fungsinya sebagai *leader*, sebagai berikut:

Kepala madrasah dalam memimpin selalu menerima masukan misalnya dalam rapat yang diadakan kepala madrasah menerima kritik dan saran baik yang sifatnya tidak membangun maupun yang membangun, kepala madrasah selalu mendengarkan, memilah pendapat yang baik karena selaku pemimpin tidak boleh kecil hati atau dendam dalam meningkatkan profesionalisme guru demi kemajuan madrasah itu sendiri.¹⁹⁷

¹⁹⁶Zaenab Badjeber, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu, “*Wawancara*”, Ruang Kepala Madrasah, 11 Juni 2020.

¹⁹⁷Haeruddin, Wakil Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Bidang Kurikulum, “*Wawancara*”, Ruang Wakamad, 10 Juni 2020.

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala madrasah sebagai *leader* dapat dilihat dari kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi. Kepemimpinan kepala madrasah sebagai *leader* menggunakan gaya demokratis.

6. Kepemimpinan Kepala Madrasah Sebagai Inovator

Tugas dan fungsi kepala madrasah sebagai inovator mempunyai strategi yang inspiratif, inovatif, kreatif menjalin kerjasama yang harmonis, mengintegrasikan setiap kegiatan yang dilakukan, menampilkan bentuk keteladanan kepada semua tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan yang ada di madrasah memiliki gagasan dan pemikiran mereka, dan meningkatkan bentuk pembelajaran yang kreatif dan inovatif. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu, bahwa:

“Dalam rangka peningkatan kualitas peserta didik untuk melakukan bimbingan tambahan bimbingan belajar dibidang mata pelajaran sains dengan melakukan kerja sama dalam mata pelajaran sains. Melalui kolaborasi kami undang dosen untad yang mengajar guru-guru ada di dalam sehingga secara tidak langsung guru ini juga mencoba mencontoh bagaimana desain pembelajaran dosen. kami lakukan itu agar guru mempunyai pengalaman seperti dosen untad bias mengambil ilmunya untuk mata pelajaran sains sehingga ketika ada olimpiade ada kompetensi sains peserta didik kami sudah siap. Bukan pada saat ada undangan tiba masa tiba akal tetapi sudah dipersiapkan matrikulasi dari awal kemudian melahirkan peserta didik yang mempunyai kemampuan dibidang sains untuk pengembangan mutu, kualitas madrasah.”¹⁹⁸

Kepemimpinan kepala madrasah dalam menjalankan fungsinya sebagai inovator menggunakan gaya kepemimpinan demokratis, karena dalam penyampaian ide atau gagasan baru tersebut, kepala Madrasah Aliyah Negeri 1

¹⁹⁸Zaenab Badjeber, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu, “Wawancara”, Ruang Kepala Madrasah, 8 Juni 2020.

Kota Palu tidak serta merta menerapkan pemikiran, ide yang cemerlang, gagasan yang baru, tetapi disosialisasikan dan dikomunikasikan terlebih dahulu, supaya tenaga pendidik dan kependidikan tidak kaget dengan kebijakan tersebut.

7. Kepemimpinan Kepala Madrasah Sebagai Motivator

Strategi yang tepat agar mampu memberikan motivasi kepada tenaga pendidik dan kependidikan dalam menjalankan tugas dan fungsinya, hal ini bisa ditumbuhkembangkan melalui pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan efisien. Kepala madrasah sering memberikan motivasi kepada tenaga pendidik dalam rangka untuk peningkatan mutu dan kualitasnya sehingga menjadi professional dibidangnya. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu, bahwa:

“Kesatu, apabila ada pelatihan bimbingan teknis tenaga pendidik maka, selaku pimpinan memberikan peluang karena semua itu dalam rangka peningkatan profesionalismenya yang handal. Kedua, memberi peluang dalam berkreasi, dan inovasi, menemukan desain-desain pembelajaran sendiri kami beri peluang dan kami memberikan penghargaan ucapan terima kasih biasanya berupa hadiah. Selanjutnya ketiga, ketika ada kegiatan diluar misalnya dengan madrasah atau sekolah lain kepala madrasah memberi peluang untuk berpartisipasi.”¹⁹⁹

Perhatian yang lebih terhadap guru yang rajin dan mempunyai prestasi merupakan salah satu upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam peningkatan profesionalisme tenaga pendidik, sebab dengan perhatian dan pemberian tunjangan bagi guru yang berprestasi menjadi motivasi tersendiri dalam meningkatkan kualitas dan kompetensinya. Misalnya guru yang sudah magister diberikan jabatan atau tugas yang sesuai, dengan demikian guru akan termotivasi

¹⁹⁹Zaenab Badjeber, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu, “Wawancara”, Ruang Kepala Madrasah, 8 Juni 2020.

dalam bekerja. Kepala madrasah juga memberikan motivasi kepada guru dalam bentuk penghargaan agar guru selalu meningkatkan profesionalismenya dalam mengajar. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu, bahwa:

“Dalam memotivasi guru kami lakukan dalam bentuk penghargaan, saya mencoba terapkan ketika tanggal 2 Mei kami berikan pada saat upacara kami berikan piagam penghargaan guru teladan. Selain itu juga, pada saat hari Kementerian Agama hari amal bakti hak Kementerian Agama kami usulkan untuk menerima Satya Rencana itu semua penghargaan yang diberikan. Hari Amal Bakti Kementerian Agama jadi diusulkan untuk menerima Satya Rencana Karya Satya 10 tahun 20 tahun dan ditanda tangani langsung oleh Presiden.²⁰⁰

Selain itu juga, kepala madrasah memberikan kebebasan guru dalam menemukan desain-desain pembelajaran yang menarik sesuai dengan karakteristik peserta didik. Oleh karena itu, kepala madrasah harus mampu menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan baik untuk mencapai peningkatan profesionalisme guru demi meningkatnya mutu madrasah.

4. Faktor-faktor yang Menghambat keberhasilan Program Peningkatan Mutu Madrasah

Penerapan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah tidak terlepas dari berbagai kendala ataupun hambatan-hambatan yang di hadapi oleh kepala madrasah. Adapun hambatan-hambatan tersebut, sebagai berikut:

1. Kedisiplinan dan Komunikasi Guru

²⁰⁰Zaenab Badjeber, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu, “Wawancara”, Ruang Kepala Madrasah, 8 Juni 2020.

Kedisiplinan merupakan sebuah komponen penting dalam pembelajaran di madrasah dan sebagai syarat mutlak agar proses belajar mengajar dapat berjalan kondusif, efektif, dan efisien. Di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu kedisiplinan dinilai sangat penting karena belajar merupakan suatu proses yang diawali dari kedisiplinan, karena tanpa disiplin interaksi sosial yang teratur tidak akan tercipta dan hanya dengan disiplin maka prestasi dapat diraih. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan oleh penulis, kepala madrasah mengalami hambatan terkait kepribadian negatif sebagian guru. Hal tersebut beliau ungkapkan sebagai berikut:

Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang tidak memperhatikan tentang kedisiplinan, ya, saya memberikan peringatan sesuai dengan kode etik pendidik dan tenaga kependidikan. Bahkan biasanya terjadi kesalahpahaman antar sesama guru karena perbedaan pendapat.²⁰¹

Untuk mengatasi hambatan tersebut Ibu Dra. Hj. Zaenab Badjeber, M.Pd.I selaku kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu selalu berusaha menanamkan budaya sekolah melalui keteladanan berfikir, berbicara, dan bertingkah laku. Kepala madrasah karena berperan penting sebagai pendidik maka punya kewenangan memberi suri teladan terhadap pegawai yang kurang disiplin dalam pekerjaannya. Sebagaimana yang diungkapkan secara tegas oleh Bapak Drs. H. Haeruddin, M.P.Kim selaku Wakil Kepala Madrasah bidang kurikulum, sebagai berikut:

Kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu sudah cukup baik sesuai dengan aturan dalam peningkatan profesionalisme guru melalui kebijakannya dalam memimpin. Bahkan, kepala madrasah selalu menerapkan kedisiplinan misalnya, kepala madrasah datang tepat waktu

²⁰¹Zaenab Badjeber, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu, "Wawancara", Ruang Kepala Madrasah, 8 Juni 2020.

kecuali ketika ada halangan maupun urusan yang penting, kepala madrasah berangkat ke sekolah terlambat.²⁰²

Ibu Dra. Hj. Zaenab Badjeber, M.Pd.I selaku kepala madrasah kembali menegaskan bahwa hambatan yang dihadapi madrasah harus mampu dipecahkan dengan mencari maupun menemukan solusinya sehingga apa yang menjadi tujuan madrasah dapat tercapai. Sebagaimana beliau ungkapkan sebagai berikut:

Guru yang bermasalah saya mengundang secara pribadi melalui komunikasi lisan apa masalahnya, kemudian dicarikan solusinya setelah itu saya bicarakan dengan para wakamad masukan-masukan bagaimana menyelesaikan semua upaya intinya itu bagaimana persoalan itu dibicarakan dengan baik dimusyawarahkan dan dicarikan solusinya karena tidak bisa dipungkiri dalam sebuah institusi lembaga seperti ini pasti akan ada masalah oleh karena itu, dihadapi banyak peserta didik banyak guru kadang terjadi ketersinggungan apa lagi kami di rumah saja seperti itu terjadi masalah tetap seperti itu apalagi di madrasah. Kepala madrasah harus bijak, kepala madrasah harus tanggap, jangan sampai terjadi ada guru yang komunikasinya kurang bagus terhadap kepala madrasah karena akan berpengaruh pada iklim kerja. Kepala madrasah harus mampu mendiagnosa, kepala madrasah harus membaca situasi dan tidak bisa diam di tempat kepala madrasah harus melihat apa yang terjadi dan harus diselesaikan secara langsung hari ini juga karena besok menanti ada persoalan baru lagi.²⁰³

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa, dalam penerapan gaya kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu tidak terlepas dari berbagai hambatan yang dihadapi seperti adanya kepribadian negatif sebagian guru, misalnya terkait kedisiplinan guru maupun adanya kesalahpahaman antar sesama guru di lingkungan Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu. Dari beberapa hambatan-hambatan tersebut, kepala madrasah melakukan

²⁰²Haeruddin, Wakil Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu Bidang Kurikulum, "Wawancara", Ruang Wakamad, 10 Juni 2020.

²⁰³Zaenab Badjeber, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu, "Wawancara", Ruang Kepala Madrasah, 8 Juni 2020.

berbagai upaya dengan memberi keteladanan berupa datang tepat waktu di madrasah sebagai solusi dalam mengatasi masalah kedisiplinan guru. Selain itu, kepala madrasah juga cepat tanggap dan mampu membaca situasi yang ada sebagai upaya menetralsir kesalahpahaman antar sesama guru yang akan berdampak pada iklim kerja.

2. Pemanfaatan Teknologi

Tenaga pendidik diharapkan memiliki kemampuan menerima perubahan sebagai suatu ciri khas kehidupan, memahami berbagai akibatnya bagi organisasi pendidikan, mengidentifikasi perlunya perubahan, merencanakan, melaksanakan, mengawasi,serta mengevaluasi perubahan. Tenaga pendidik sesuai dengan kondisi, situasi, globalisasi saat ini maka mereka yang unggul dan mampu menguasai, mengendalikan, perubahan masa kini yang berwawasan teknologi informasi dan komunikasi. Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu masih terdapat sebagian guru yang belum mampu menghadapi perubahan yang begitu cepat terkait pembelajaran berbasis teknologi, informasi dan komunikasi. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Ibu Dra. Hj. Zaenab Badjeber, M.Pd.I bahwa:

“Kesiapan guru dalam mengajar kurang diperhatikan, salah satunya yakni tidak terampil sebagian guru dalam menggunakan media pembelajaran dan juga kurang mampu dalam memanfaatkan teknologi yang ada.”²⁰⁴

Manajemen kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah sangat penting. Dengan kepemimpinan yang baik dan efektif itulah, kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu diharapkan mampu mempengaruhi dan menggerakkan para guru guna meningkatkan mutu sumber daya guru dalam

²⁰⁴Zaenab Badjeber, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu, “*Wawancara*”, Ruang Kepala Madrasah, 8 Juni 2020.

menjalankan tugas-tugas pokok dan fungsi mereka. Berbagai upaya yang telah dilakukan oleh kepala madrasah dalam peningkatan profesionalisme guru terkait dengan masih ada sebagian guru yang tidak terampil dalam menggunakan media pembelajaran dan juga kurang mampu dalam memanfaatkan teknologi.

Berdasarkan uraian pendapat di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa kepala madrasah memahami agar guru dituntut untuk menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi karena jika tidak, maka guru tidak dapat mengikuti perkembangan yang terjadi bahkan terseret dengan arus globalisasi. Oleh karena itu, guru harus memiliki kemauan dan kesadaran dalam meningkatkan kemampuannya terkait profesionalisme guru. Kepala madrasah melakukan berbagai upaya dalam menciptakan guru yang unggul dan kompetitif di era teknologi saat ini sebagai bagian dalam peningkatan profesionalismenya, seperti mengadakan bimbingan teknologi maupun bimbingan sipermart (sistem pendidikan madrasah berbasis teknologi).

Kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah terletak pada usaha dan upaya menerapkan nilai-nilai karakter di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu, ditanamkan dengan suatu pendekatan yang digunakan, sudah barang tentu setiap madrasah mempunyai ciri khas tersendiri dalam membiasakan nilai-nilai kepemimpinan berbasis karakter. Bentuk penanaman dan pembiasaan nilai-nilai kepemimpinan berbasis karakter melalui dengan beberapa pendekatan. Hal ini sesuai dengan wawancara peneliti dengan kepala madrasah Ibu Dra. Hj. Zaenab Badjeber, M.Pd.I, sebagai berikut:

“Di madrasah kami Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu melakukan pembiasaan dan penanaman nilai-nilai kepemimpinan berbasis karakter

melalui beberapa pendekatan diantaranya: (a) Tenaga pendidik dan kependidikan memberikan keteladanan dimana saja mereka berada baik di dalam kelas maupun di luar kelas, (b) menciptakan peduli lingkungan madrasah yang senantiasa mencerminkan lingkungan yang kondusif, sehingga peserta didik tumbuh menjadi orang yang berkarakter baik, (c) melakukan pengawasan terhadap tingkah laku para peserta didik dalam kehidupan keseharian di madrasah, (d) memberi manfaat terhadap lingkungan sekitar, sehingga peserta didik turut bertanggung jawab, serta perilakunya dapat bermanfaat bagi lingkungannya, (e) pengamalan nilai-nilai karakter melalui berbagai kegiatan madrasah, (f) menanamkan tradisi kerja sama dalam membangun nilai-nilai karakter, (g) diharapkan kepada peserta didik untuk mengamalkan nilai-nilai karakter, (h) peserta didik diharapkan melakukan koreksi terhadap diri sendiri.²⁰⁵

Penanaman nilai-nilai karakter pada warga madrasah, berimplikasi pada pembiasaan sehari-hari yang ada di madrasah melalui dengan tatanan pengetahuan, penghayatan, dan pengalaman yang mencakup sikap dan perilaku dalam hubungannya kepada Allah swt. Membiasakan dan menanamkan warga madrasah agar memiliki karakter “beriman dan bertaqwa” mereka diharapkan agar hidup penuh dengan ketaatan mematuhi perintah Allah swt dan meninggalkan semua larangan-Nya. Madrasah selalu menekankan kehidupan keseharian yang lebih baik terhadap warga madrasah berdasarkan tuntunan Al-Qur’an dan Hadist Nabi saw. Sebagaimana dijelaskan oleh kepala madrasah Ibu Dra. Hj. Zaenab Badjeber, M.Pd.I melalui wawancara dengan peneliti sebagai berikut:

“Iya pak, di madrasah kami Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu mendasari semua kegiatan berdasarkan visi dan misi madrasah, oleh karena itu dalam keseharian peserta didik, tenaga pendidik dan kependidikan dilibatkan dalam kegiatan pembentukan karakter “beriman dan bertaqwa”, shalat berjamaah, kultum, dan membaca al-Qur’an serta kegiatan-kegiatan keagamaan lainnya.²⁰⁶

²⁰⁵Zaenab Badjeber, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu, “Wawancara”, Ruang Kepala Madrasah, 8 Juni 2020.

²⁰⁶Zaenab Badjeber, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu, “Wawancara”, Ruang Kepala Madrasah, 8 Juni 2020.

Nilai-nilai kepemimpinan berbasis karakter yang dapat ditanamkan dan dikembangkan kepada peserta didik, tenaga pendidik dan kependidikan dalam meningkatkan mutu madrasah sebagai berikut:

- 1) Nilai karakter dalam hubungannya dengan Tuhan. Pikiran, religius, ucapan, sikap dan tindakan manusia diusahakan berdasarkan nilai-nilai Ketuhanan atau ajaran agamanya.
 - 2) Nilai karakter hubungannya terhadap diri sendiri
 - a. Jujur.
 - b. Bertanggung jawab.
 - c. Bergaya hidup sehat. Dalam menerapkan kebiasaan yang benar untuk menciptakan hidup sehat, menghindari kebiasaan buruk yang bisa mengganggu dan merusak kesehatan.
 - d. Disiplin. Sikap yang menunjukkan perilaku patuh pada ketentuan dan peraturan.
 - e. Kerja keras. Perilaku yang menggambarkan usaha yang sungguh-sungguh dalam mengatasi berbagai hambatan guna menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya.
 - f. Percaya diri. Tindakan akan kekuatan diri kepada pemenuhan tercapainya harapan dan keinginannya.
 - g. Berjiwa wirausaha. Sikap dan perilaku yang mandiri, menentukan cara produksi yang baru, menyusun operasi untuk pengadaan produk baru, memasarkannya, serta mengatur operasinya.
 - h. Berpikir logis, kritis, kreatif dan inovatif. Melakukan secara kritis dan realistis yang menghasilkan sesuatu yang baru dari yang sudah dipunyai.
 - i. Mandiri. Perbuatan dan tindakan yang tidak mudah bergantung pada orang lain untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka.
 - j. Ingin tahu.
-

- k. Cinta ilmu. strategi, bersikap dan bertindak menunjukkan kesetiaan, kepedulian, kecintaan, dan sebuah penghargaan terhadap ilmu pengetahuan.
- 3) Nilai karakter dalam hubungannya dengan sesama.
- a. Menyadari hak dan kewajiban orang lain.
 - b. Patuh pada aturan-aturan sosial. Taat dan patuh terhadap aturan yang berkenaan masyarakat dan kepentingan bersama.
 - c. Menghargai karya dan prestasi orang lain. Sikap menghargai, mengakui dan menghormati orang lain.
 - d. Santun
 - e. Demokratis
- 4) Nilai karakter dalam hubungannya dengan lingkungan
- a. Peduli sosial dan lingkungan. Upaya memperbaiki kerusakan bumi yang telah terjadi selalu memiliki keinginan memberi bantuan kepada orang lain membutuhkan.
 - b. Nilai kebangsaan. Mempertahankan keutuhan wilayah dari bahaya yang mengancam, baik dari dalam maupun dari luar.
 - c. Nasionalis. Menunjukkan kepedulian, kesetiaan yang tinggi kepada bahasa dan negara, lingkungan, sosial, budaya, ekonomi, dan politik.
 - d. Menghargai keberagaman.

Berbagai macam nilai-nilai karakter yang perlu ditingkatkan, dapat dimulai dari nilai yang sangat esensial, sederhana, sesuai dengan keadaan masing-masing madrasah, yaitu disiplin, sopan dan santun, rapih, nyaman, dan bersih. Kepemimpinan berbasis nilai karakter menjadi sebuah proses internalisasi budaya bangsa ke dalam masyarakat, sehingga membuat manusia menjadi beradab. Di madrasah bukan hanya sarana transfer ilmu pengetahuan saja, tetapi, pendidikan madrasah menjadi sarana penyaluran nilai budaya dan sosialisasi. Peserta didik harus mendapatkan pendidikan karakter yang menyentuh dimensi dasar

kemanusiaan. Pendidikan karakter berperan sangat penting dalam memenuhi sumber daya manusia. Hal ini sesuai pernyataan kepala madrasah Ibu Dra. Hj. Zaenab Badjeber, M.Pd.I melalui wawancara dengan peneliti sebagai berikut:

“Karakter dalam diri seseorang sangat penting sehingga berbagai macam nilai-nilai karakter perlu ditingkatkan, dapat dimulai dari nilai yang sangat esensial, sederhana, sesuai dengan keadaan masing-masing madrasah, yaitu disiplin, sopan dan santun, rapih, nyaman, dan bersih. Kepemimpinan berbasis nilai karakter menjadi sebuah proses internalisasi budaya bangsa ke dalam masyarakat, sehingga membuat manusia menjadi beradab. Di madrasah bukan hanya sarana transfer ilmu pengetahuan saja, tetapi, pendidikan madrasah menjadi sarana penyaluran nilai budaya dan sosialisasi. Peserta didik harus mendapatkan pendidikan karakter yang menyentuh dimensi dasar kemanusiaan.”²⁰⁷

Pendidikan informal dalam lingkungan keluarga belum memberikan kontribusi dalam mendukung tercapainya kompetensi dan pembentukan nilai-nilai karakter peserta didik. Salah satu alternatif untuk mengatasi permasalahan tersebut adalah melalui pendidikan karakter yang tentunya dengan proses kepemimpinan berbasis karakter sebagai langkah menuju pada peningkatan mutu madrasah yang sangat diharapkan oleh masyarakat.

Karakter adalah kunci utama menjadi seorang pemimpin sukses. Nilai-nilai karakterlah yang akan menentukan sukses atau tidaknya dalam berbagai aspek kehidupan. Tidak terkecuali dalam dunia pendidikan madrasah. Kesuksesan atau kegagalan kepemimpinan akan terlihat melalui pekerjaan bersama tim serta sejauh apa pendidikan madrasah mengalami peningkatan mutu baik dari segi aspek akademik maupun dari aspek agama (*religijs*). Terdapat beberapa karakter kepemimpinan untuk meningkatkan mutu madrasah yang dapat dilakukan, hal ini

²⁰⁷Zaenab Badjeber, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu, “Wawancara”, Ruang Kepala Madrasah, 8 Juni 2020.

sesuai dengan penjelasan kepala madrasah Ibu Dra. Hj. Zaenab Badjeber, M.Pd.I, melalui wawancara peneliti di ruang kerjanya sebagai berikut:²⁰⁸

1. Berpendirian Teguh

Sebagai pemimpin, harus memiliki pendirian. Jangan gampang dipengaruhi orang lain hanya untuk mendapatkan keuntungan semata. Menghadapi apa pun saat sudah tahu jelas visi dan tujuan yang harus dicapai. Pemimpin harus punya komitmen terhadap berbagai keputusan. Jika melakukannya, bawahan akan dengan sendirinya memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diberikan.

2. Jujur

Kejujuran merupakan hal yang sangat penting dalam kepemimpinan. pemimpin harus mementingkan kepentingan tim dari pada diri kepentingan diri sendiri. Berusaha untuk terbuka dalam setiap situasi dan kondisi justru akan mempererat hubungan dengan orang lain. Kejujuran merupakan dasar yang utama untuk menjadi seorang pemimpin yang amanah.

3. Integritas

Pemimpin harus memiliki sifat, mutu, kualitas, kondisi yang menunjukkan kesatuan yang utuh sehingga memiliki kemampuan yang memancarkan cahaya kewibawaan. Sehingga akan memajukan diri sebagai pemimpin maupun orang-orang yang dipimpin. Hal ini sejalan dengan penjelasan wakil

²⁰⁸Zaenab Badjeber, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu, "Wawancara", Ruang Kepala Madrasah, 8 Juni 2020.

kepala madrasah bidang kurikulum Drs. H. Haeruddin, M.P.Kim. dalam wawancara peneliti sebagai berikut:

“Memang betul pak, seorang pemimpin dalam sebuah lembaga mestinya memiliki karakter yang baik sebagai landasan hidupnya, karena pemimpin merupakan suri teladan yang menjadi panutan atau contoh terhadap bawahannya. Pemimpin yang ideal tentunya memiliki pendirian yang teguh, berjalan sesuai yang diharapkan, memiliki sikap kejujuran dalam segala hal, memiliki integritas yang tinggi yang tidak mudah terpengaruh dalam kondisi apapun.”²⁰⁹

4. Proaktif

Pemimpin yang proaktif adalah pemimpin yang berinisiatif tinggi dan bertanggung jawab, memiliki kemandirian, dan selalu berpikir ke depan, selalu bekerja keras untuk menguasai bidangnya dengan tujuan untuk menghindari konflik. Seorang pemimpin yang proaktif tidak mengeluh atas berbagai tugas yang diberikan kepada mereka. Bahkan, mereka akan mengerjakan tugas tersebut dengan sebaik-baiknya dan membuahkan hasil yang melebihi ekspektasi.

5. Fleksibel

Sebagai seorang pemimpin, dituntut untuk menjadi kuat sekaligus fleksibel. Maknanya bahwa fleksibel merupakan pemimpin yang punya kemampuan beradaptasi dengan kondisi apapun. Menangani kondisi yang tidak terduga dan tidak nyaman dalam menentukan tingkat fleksibilitas seorang pemimpin. Semakin sering terjadi perubahan dalam diri seorang pemimpin, maka kreativitas mereka juga semakin diasah.

6. Komunikatif

²⁰⁹Haeruddin, Wakil Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu Bidang Kurikulum, “Wawancara”, Ruang Kepala Madrasah, 10 Juni 2020.

Pemimpin pada dasarnya memiliki kemampuan menjaga komunikasi dengan pegawai atau anggota tim yang ada. Seorang pemimpin lebih banyak mendengar dari pada berbicara dan memperlakukan orang lain dengan penuh rasa hormat. Pemimpin yang komunikatif dapat mengerti kebutuhan serta kesusahan orang lain. Pemimpin yang baik lebih banyak bertanya ke arah yang benar.

7. Berpikiran Terbuka

Pemimpin yang mempunyai pemikiran terbuka akan banyak mempertimbangkan pilihan sebelum mengambil keputusan. Pemimpin tidak boleh tersinggung terhadap perkataan dan tindakan orang lain serta berusaha menerima setiap pendapat yang muncul demi kebaikan bersama.

7. Cerdas

Pengetahuan adalah kekuatan, Seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan yang luas. Pemimpin harus menjadi akses kepada setiap informasi yang berhubungan dengan bidangnya, termasuk setiap aturan/tata tertib dan kondisi madrasah.

8. Percaya Diri

Seorang pemimpin harus percaya diri, pemimpin harus dapat meyakinkan bawahan maupun orang lain ketika mereka mengalami kesulitan. Pemimpin harus yakin atas setiap keputusan yang diambil. Karena itu, harus berani untuk mengambil setiap risiko yang ada. Tetapi harus percaya diri yang disertai dengan kerendahan hati yang mendalam.

9. Antusias

Pemimpin sebaiknya mempunyai semangat, motivasi, dan antusiasme yang tinggi dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Jika tidak, bagaimana bisa memotivasi tim untuk mencapai visi dan misi atau membuat anggota tim bekerjasama.

10. Teratur

Terlalu sering berubah bukanlah hal yang baik. Menjadilah pemimpin yang dapat dibanggakan penuh dengan keteraturan, baik dalam persoalan emosional, maupun intelektual. Pemimpin harus menjaga stabilitas emosi, pemikiran, maupun struktur madrasah. Tidak hanya keteraturan diri sendiri, tetapi juga harus menjaga keteraturan tim atau bawahan. Keteraturan terhadap pemimpin bisa terlihat dari sesuatu yang kecil seperti kondisi madrasah, ruang belajar, ruang kantor, hingga tata cara kerja dalam tim.

11. Evaluatif

Pemimpin yang bertugas melakukan evaluasi, *mereview* program yang telah dijalankan. Pemimpin tidak boleh takut apabila melakukan perubahan rencana atau program yang dijalankan apabila tidak sesuai tujuan dan tidak mencapai target yang telah ditentukan. Semakin sering pemimpin melakukan evaluasi, maka akan semakin teliti dan tepercaya.

12. Penuh Penghargaan

Pemimpin siap menghargai kerja keras bawahan atau anggota timnya. Pemimpin memberikan *reward* sebagai kerja keras mereka sekaligus memberikan motivasi untuk mencapai tingkat kematangan yang lebih profesional.

13. Menginspirasi

Seorang pemimpin juga harus menginspirasi. Menginspirasi tindak nyata kepada orang lain. Memberikan inspirasi kepada masyarakat akan mendapatkan dampak yang positif, dalam hal ini kemungkinan timbul dalam dirinya dorongan, motivasi untuk melakukan sesuatu yang berguna bagi dirinya dan orang lain.

Selaku pimpinan madrasah harus memiliki keberanian dalam mengambil sebuah keputusan yang terukur dan terarah, selalu memberikan arahan pembinaan terhadap pendidik dan tenaga kependidikan, membangun komunikasi dengan masyarakat, memberikan pengawasan, berupaya meningkatkan mutu madrasah tenaga pendidik dan kependidikan, membuka komunikasi multi arah serta mendelegasikan tugas kepada bawahan.

Mendengarkan saran, ide, kritik serta komunikasi dengan para guru, hal ini dilakukan oleh kepala madrasah dengan membuat program kotak kritik dan saran kepada kepala madrasah dan dalam setiap rapat kepala madrasah berusaha membuka diri dengan cara sebelum rapat selalu meminta tanggapan dan kritik baik secara langsung disampaikan dengan lisan maupun dengan tulisan. Hal tersebut ditegaskan oleh Ibu Drs. H. Haeruddin, M.P.Kim selaku wakil kepala madrasah bidang kurikulum ketika peneliti mewawancarainya:

Mendengarkan saran, ide, kritik serta komunikasi dengan para guru, hal ini dilakukan oleh kepala madrasah dengan membuat program kotak kritik dan saran kepada kepala madrasah dan dalam setiap rapat kepala madrasah berusaha membuka diri dengan cara sebelum rapat selalu meminta

tanggapan dan kritik baik secara langsung disampaikan dengan lisan maupun dengan tulisan.²¹⁰

Kedisiplinan merupakan salah satu ciri guru yang bermutu, bagi seorang guru kedisiplinan memiliki arti yang luas bukan hanya terbatas beban dan tanggung jawab guru dalam mengajar tatap muka dikelas namun dalam kegiatan-kegiatan madrasah, kedisiplinan merupakan faktor dalam pengembangan guru.

a. Menciptakan suasana kerja yang nyaman dan penuh kebersamaan

Menciptakan suasana kerja yang nyaman dan penuh kebersamaan ini merupakan usaha kepala madrasah untuk mengantisipasi segala tantangan dan hambatan peningkatan mutu sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan, ini tidak terlepas dari pemberian tunjangan yang bersifat material dan non material yang harus mendapat perhatian sangat besar oleh kepala madrasah dan komite dengan memenuhi kebutuhan guru berupa sarana dan prasarana misalnya ruangan guru yang dilengkapi dengan internet, satu guru satu meja, dan sarana prasarana lainnya. Hal ini disampaikan kepala madrasah ketika diwawancarai oleh peneliti:

Betul pak berkaitan kedisiplinan merupakan salah satu ciri guru yang bermutu, bagi seorang guru kedisiplinan memiliki arti yang luas bukan hanya terbatas pada beban dan tanggung jawab guru dalam mengajar tatap muka dikelas namun juga dalam kegiatan-kegiatan madrasah lainnya, kedisiplinan merupakan faktor dalam pengembangan mutu guru. Menciptakan suasana kerja yang nyaman dan penuh kebersamaan ini merupakan usaha kepala madrasah untuk mengantisipasi segala tantangan dan hambatan peningkatan mutu sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan, ini tidak terlepas dari pemberian tunjangan yang bersifat material dan non material yang harus mendapat perhatian sangat besar oleh kepala madrasah dan komite dengan memenuhi kebutuhan guru berupa sarana dan prasarana misalnya ruangan guru yang dilengkapi dengan internet, satu guru satu meja, dan sarana prasarana lainnya.²¹¹

²¹⁰Haeruddin, Wakil Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu Bidang Kurikulum, "Wawancara", Ruang Kepala Madrasah, 10 Juni 2020.

²¹¹Zaenab Badjeber, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu, "Wawancara", Ruang Kepala Madrasah, 8 Juni 2020.

b. Standar Kualifikasi dan Kompetensi Guru dan Kepala Madrasah

Standar kualifikasi dan kompetensi tenaga pendidik merupakan salah satu ukuran untuk mendapatkan tenaga pendidik yang kompeten dan profesional, yang memiliki kompetensi melaksanakan tugas dan fungsi serta tujuan madrasah khususnya, dan tujuan pendidikan madrasah umumnya, sesuai kebutuhan masyarakat dan tuntutan zaman. Adapun jabatan profesional guru dituntut mempunyai beberapa kompetensi, sebagaimana tertuang dalam peraturan pemerintah tentang standar nasional pendidikan nomor 19 tahun 2005 diantaranya adalah: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, kompetensi sosial.

Penguasaan materi pembelajaran yang luas dan mendalam, para tenaga pendidik sebaiknya mengerti dan menerapkan teori-teori belajar sesuai perkembangan peserta didik, memahami, dapat menerapkan metode pembelajaran yang bervariasi, mampu mengembangkan dan menggunakan alat peraga, media dan sumber belajar yang relevan, kemampuan mengorganisasikan dan melaksanakan tugas program pembelajaran dengan baik dan benar. Sebagaimana telah disampaikan oleh Ibu Dra. Hj. Zaenab Badjeber, M.Pd.I selaku kepala madrasah Aliyah Negeri 1 Kota palu melalui wawancara dengan peneliti mengatakan bahwa:

“Setiap tenaga pendidik seharusnya memiliki penguasaan materi pembelajaran yang luas dan mendalam, para tenaga pendidik sebaiknya mengerti dan menerapkan teori-teori belajar sesuai perkembangan peserta didik, memahami, dapat menerapkan metode pembelajaran yang bervariasi, mampu mengembangkan dan menggunakan alat peraga, media dan sumber belajar yang relevan, kemampuan mengorganisasikan dan melaksanakan tugas program pembelajaran dengan baik dan benar. Kompetensi Sosial, kompetensi ini merupakan salah satu kompetensi yang

harus dimiliki oleh seorang pendidik melalui cara yang baik dalam berkomunikasi dengan siswa dan seluruh tenaga kependidikan atau juga dengan orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar.²¹²

C. Temuan Penelitian di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu

1. Konsep Kepemimpinan Berbasis Karakter yang dikembangkan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu

Hasil paparan data Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu ditemukan sejumlah keunikan/ gambaran pada beberapa hal yaitu keberadaan kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah. Nilai-nilai kepemimpinan berbasis karakter yang dapat ditanamkan dan dikembangkan kepada peserta didik, tenaga pendidik dan kependidikan dalam meningkatkan mutu madrasah sebagai berikut:

- 1) Nilai karakter dalam hubungannya dengan Tuhan. Agamis, tindakan, perkataan, ucapan, dan pikiran, seseorang yang mendasari nilai-nilai dan norma Ketuhanan dan ajaran agama yang dimiliki.
- 2) Nilai karakter yang berhubungan diri sendiri.
 - a. Jujur. Bisa dipercaya dalam perbuatan, ucapan, tindakan, dan aktivitas pekerjaan, baik diri sendiri maupun orang lain.
 - b. Bertanggung jawab. Melaksanakan pekerjaan sebagaimana yang diharapkan, serta berbakti kepada Tuhan Yang Maha Esa.

²¹²Zaenab Badjeber, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu, "Wawancara", Ruang Kepala Madrasah, 8 Juni 2020.

- c. Bergaya hidup sehat. Implementasi kebiasaan baik untuk menjalankan hidup sehat dan mencegah kebiasaan buruk yang mengganggu kesehatan diri.
 - d. Disiplin. Mengikuti tata aturan yang telah ditetapkan sebagai ketentuan dan peraturan yang harus dipatuhi.
 - e. Kerja keras. Mengerjakan tugas, belajar atau pekerjaan lainnya dengan sebaik-baiknya.
 - f. Percaya diri. Mempunyai kapasitas diri atas kemauan harapan dan cita-citanya.
 - g. Berjiwa wirausaha. Memahami tata cara memproduksi yang baru, menyusun operasional untuk mengadakan produk yang baru, memasarkannya, dan menata cara permodalannya.
 - h. Berpikir logis, kritis, kreatif dan inovatif.
 - f. Ingin tahu. Sikap dan tindakan memahami lebih mendalam dari yang yang dipelajari, disaksikan dan yang didengarkan.
 - g. Cinta ilmu. Mempunyai keinginan untuk mendapatkan ilmu pengetahuan dan berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai cita-citanya.
- 3). Nilai karakter dalam hubungannya dengan sesama.
- a. Sikap memahami dan mengetahui serta melakukan yang menjadi hak diri sendiri, orang lain dan kewajiban diri sendiri dan orang lain.
 - b. Patuh pada aturan-aturan sosial.
 - c. Menghargai karya dan prestasi orang lain. Memiliki tidakan dan sikap menghormati kesuksesan orang lain.

- d. Santun. Lemah lembut dalam bersikap dan bertindak terhadap orang lain.
 - e. Demokratis.
- 4). Nilai karakter dalam hubungannya dengan lingkungan.
- a. Peduli sosial dan lingkungan.
 - b. Nilai kebangsaan.
 - c. Nasionalis.
 - d. Menghargai keberagaman. Sikap memberikan rasa hormat kepada orang lain walaupun ada perbedaan bentuk fisik, suku, adat, agama dan budaya.

Berbagai nilai yang dikembangkan dalam mengimplementasikan nilai-nilai karakter terhadap kepribadian manusia, memiliki tanggung jawab serta tindakan yang tidak merugikan diri sendiri dan orang lain. Kepemimpinan berbasis karakter merupakan hal yang sangat penting dalam kehidupan seseorang, bukan hanya sikap dan perilakunya, tetapi juga yang harus ditekankan dapat merangkul dan mengayomi seseorang dan masyarakat luas.

Paparan data Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu ditemukan sejumlah keberadaan manajemen peningkatan mutu madrasah, kepemimpinan berbasis karakter, faktor-faktor yang mendukung peningkatan mutu madrasah, strategi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah, implikasi kepemimpinan berbasis karakter terhadap peningkatan mutu madrasah yang dilakukan kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu Ibu Dra. Hj. Zaenab Badjeber, M.Pd.I pada

temuan aspek tersebut disusun menjadi proposisi tentang gambaran di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu sebagai berikut:²¹³

1. Keberadaan Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah

1. Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran

- a) Melaksanakan pembelajaran aktif, kreatif, inovatif, kolaboratif, komunikatif sehingga peserta didik mampu berkembang segala potensinya secara optimal;
- b) Mengembangkan silabus dan RPP yang mampu mengadopsi pentingnya aspek motivasi, kreativitas, berpikir kritis, belajar aktif, mengembangkan karya inovatif;
- c) Mengelola evaluasi belajar yang memperhatikan aspek keadilan, tanggung jawab, dan kesinambungan, serta memberikan kesempatan remedial dan pengayaan bagi peserta didik yang belum optimal meraih prestasinya;
- d) Mengembangkan kompetensi peserta didik (mengembangkan pengetahuan dan keterampilan menerapkan pengetahuan, lulus ujian nasional (UN), masuk jenjang pendidikan yang lebih tinggi, mampu beradaptasi dengan perkembangan kompetensi global.

2. Manajemen Peserta Didik

- a. Kegiatan manajemen peserta didik harus mampu memotivasi peserta didik untuk berubah kearah yang lebih baik dan meninggalkan kebiasaan-kebiasaan yang buruk;

²¹³Zaenab Badjeber, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu, "Wawancara", Ruang Kepala Madrasah, 8 Juni 2020.

- b. Kegiatan manajemen peserta didik harus mampu mengoptimalkan berbagai potensi peserta didik;
 - c. Berbagai program kerja yang ada harus mampu mempersatukan dan membaurkan pergaulan diantara peserta didik yang satu dengan yang lainnya, sehingga sentimen perbedaan dapat dihilangkan;
 - d. Program kerja yang dibuat harus sesuai dengan visi, misi dan berbagai kepentingan madrasah lainnya;
 - e. Berbagai program kerja yang ada dalam manajemen peserta didik harus mampu mendukung program-program lainnya yang ada di madrasah.
3. Manajemen Sarana dan Prasarana Madrasah
- a. Ketersediaan, sarana dan prasarana madrasah hendaknya selalu ada pada saat dibutuhkan, sehingga mampu mendukung secara optimal proses belajar mengajar;
 - b. Kelengkapan, sarana dan prasarana madrasah hendaknya tersedia dengan lengkap sehingga proses belajar mengajar tidak terganggu;
4. Manajemen Kepegawaian
- a. Daftar dan Profil Personil Madrasah, memuat identitas atau keterangan lengkap mengenai personil madrasah;
 - b. Daftar Hadir Personil Madrasah, kehadiran personil madrasah, baik itu pimpinan madrasah, tenaga pendidik maupun personil lainnya, hendaknya selalu dapat terkontrol dengan baik melalui daftar hadir.

- c. Daftar Konduite Madrasah, konduite merupakan daftar yang berisi penilaian kepala madrasah terhadap tenaga pendidik dan kependidikan yang ada di lingkungan madrasah.
 - d. Perhargaan bagi Personil Madrasah, personil madrasah yang telah menunjukkan kinerja optimal dan mampu membuktikan komitmennya untuk bekerja dengan fokus sudah selayaknya mendapatkan penghargaan.
 - e. Struktur organisasi dan Dukungan Personil Madrasah, struktur organisasi madrasah hendaknya disusun dengan ramping yang disertai dengan penetapan kemudahan dalam jalur koordinasi dan komunikasi yang memungkinkan kegiatan operasional madrasah mampu berlangsung lebih efektif.
5. Manajemen Keuangan
- a. Transfaransi, transfaransi dapat dipahami sebagai keterbukaan, artinya dalam pengelolaan keuangan madrasah dibutuhkan adanya keterbukaan.
 - b. Akuntabilitas, Akuntabilitas dalam perspektif manajemen keuangan dapat dipahami sebagai penggunaan dana madrasah yang mampu dipertanggungjawabkan dengan baik sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
 - c. Efektivitas, Efektivitas dapat dipahami sebagai kesesuaian antara hasil yang dicapai dengan hasil yang diharapkan, efektivitas penggunaan dana keuangan madrasah dapat dipahami dari tingkat ketercapaian penggunaan dana sesuai yang direncanakan.

- d. Efisiensi, efisiensi merupakan perbandingan terbaik antara suatu usaha dengan hasil yang dicapai.
- 6. Manajemen Hubungan Masyarakat
 - a. Memelihara eksistensi madrasah di tengah-tengah madrasah;
 - b. Meningkatkan mutu madrasah secara langsung akan meningkatkan mutu pendidikan;
 - c. Menunjang proses belajar mengajar bagi peserta didik, karena peserta didik akan berhadapan langsung dengan masyarakat sebagai bagian dari proses belajar;
 - d. Mendapatkan dukungan dari masyarakat terkait dengan program-program pendidikan yang ada di madrasah;
 - e. Membangun kesepahaman antara kepentingan madrasah dan masyarakat.

2. Konsep Kepemimpinan berbasis Karakter dalam Meningkatkan Mutu Madrasah

Kerangka kepemimpinan berbasis karakter terhadap peningkatan mutu madrasah dapat dilakukan melalui penataan sebagai berikut:

- a. Kualitas individu pimpinan dalam pekerjaan, kualitas kerja seseorang menggambarkan kualitas diri sehingga dalam pelaksanaan pekerjaan kualitas diri menjadi modal.
- b. Hubungan kerja pimpinan dalam organisasi, pemahaman tentang arah dan tujuan organisasi diperoleh melalui pola-pola komunikasi yang jelas dan terstruktur dengan baik.

- c. Komitmen pimpinan, komitmen merupakan pencurahan segala daya dan upaya seseorang dalam organisasi sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya.
- d. Nilai personal pimpinan, kualitas kerja yang dimaksudkan dalam kerangka kualitas diri, nilai yang melekat dalam diri yang diimplementasikan dalam pekerjaan.
- e. Disiplin kerja pimpinan, disiplin merupakan kepatuhan terhadap aturan-aturan dalam organisasi, termasuk didalamnya ketika menjalankan tugas pokok dan fungsinya dalam organisasi.
- f. Kualitas kerja pimpinan, tujuan yang baik dapat dicapai dengan penggunaan segenap sumber daya yang dimiliki oleh organisasi secara efektif dan efisien.
- g. Efektivitas pencapaian tujuan organisasi, hubungan kerja yang dimaksudkan bergantung kepada kualitas personal dalam pekerjaan dan komitmen yang dibangun dari nilai-nilai personal.
- h. Nilai-nilai personal kepala madrasah dengan komitmen yang dimilikinya memberikan pengaruh terhadap efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Hal ini terjadi melalui sikap kerja yang diperlihatkan merupakan sikap yang menggambarkan sikap keseharian, dan sikap kerja juga merupakan gambaran sikap kesehariannya.

Kepemimpinan berbasis karakter merupakan hal yang sangat penting dalam kehidupan seseorang, bukan hanya sikap dan perilakunya, tetapi juga yang harus ditekankan dapat merangkul dan mengayomi seseorang dan masyarakat luas. Madrasah merupakan salah satu lembaga sebagai sarana transfer ilmu pengetahuan dan nilai-nilai karakter terhadap semua orang khususnya

di lingkungan madrasah yang memang pada dasarnya menjadi sekolah yang berciri khas keislaman. Peserta didik harus mendapatkan pendidikan karakter yang menyentuh Aspek dasar kemanusiaan diantaranya sebagai berikut:

- a) Aspek Kognitif (pengetahuan) pengembangan intelektualitas, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi;
- b) Aspek Afektif (sikap) mencerminkan kepribadian yang unggul kompetensi serta kualitas keimanan dan ketakwaan, akhlak mulia budi pekerti luhur;
- c) Aspek Psikomotorik (keterampilan) mencerminkan pengembangan kemampuan, keterampilan teknis, kecakapan praktis, dan kompetensi.

3. *Konsep Peningkatan Mutu Madrasah*

Faktor-faktor pendukung tercapainya keberhasilan dalam tuk peningkatan mutu madrasah adalah kurikulum dan pembelajaran, administrasi dan manajemen madrasah, organisasi kelembagaan madrasah, sarana dan prasarana, ketenagaan, pembiayaan, peserta didik, peran serta masyarakat dan lingkungan serta budaya madrasah, Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kurikulum dan Pembelajaran

Aspek kurikulum dan pembelajaran memiliki peranan yang sangat penting dalam keberhasilan program peningkatan mutu madrasah. Berbagai mata pelajaran yang diajarkan kepada peserta didik, yang memuat rumusan tujuan-tujuan yang hendak dicapai dalam rangka mewujudkan visi dan misi madrasah yang telah ditetapkan.

2. Administrasi/Manajemen

Administrasi pelayanan pendidikan juga merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi peningkatan mutu madrasah. Apabila dilihat dari sasarannya, pelayanan ini dapat dibedakan menjadi pelayanan administrasi siswa, pelayanan administrasi personil, pelayanan administrasi kurikulum, dan pelayanan administrasi sarana dan prasarana madrasah.

3. Organisasi Kelembagaan Madrasah

Organisasi kelembagaan madrasah merupakan salah satu faktor yang juga mendukung keberhasilan peningkatan mutu madrasah. Hal ini meliputi hubungan kelembagaan dengan pengelola komite madrasah, struktur organisasi yang lengkap, struktur organisasi madrasah yang disusun sesuai dengan beban kerja dan kebutuhan madrasah.

4. Sarana dan Prasarana

Kelayakan fasilitas madrasah, baik kuantitas maupun kualitasnya, merupakan faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan upaya peningkatan mutu madrasah.

5. Ketenagaan (tenaga pendidik dan kependidikan)

Tenaga pendidik dan kependidikan merupakan ujung tombak dalam meningkatkan mutu madrasah, mereka harus mampu melakukan tugas keguruan dan administrasi terutama dalam merencanakan, melaksanakan dan menilai keberhasilan pembelajaran madrasah.

6. Pembiayaan

Kegiatan yang dilaksanakan untuk meningkatkan mutu madrasah tidak lepas dari faktor biaya yang dimiliki. Pengelolaan madrasah sebagai organisasi

kependidikan tentunya membutuhkan biaya tambahan untuk meningkatkan program-program kerja dalam meningkatkan mutu madrasah ke arah yang lebih baik.

7. Peserta Didik

Peserta didik merupakan salah satu faktor yang juga mempengaruhi mutu madrasah. Sebagai salah satu komponen input pada sistem madrasah, maka keadaan peserta didik harus dipertimbangkan sedemikian rupa sehingga dapat diproses untuk meningkatkan kompetensinya.

8. Partisipasi Masyarakat

Keberhasilan program peningkatan mutu madrasah tentunya juga didukung oleh partisipasi dari masyarakat. Dengan kata lain, peran serta dan partisipasi dari masyarakat ini meliputi dari keterlibatan orang tua siswa dalam menyusun program, keterlibatan dalam pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan, juga sampai keterlibatan komite madrasah dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran, pelaporan pelaksanaan program pada pihak orangtua dan komite madrasah.

9. Lingkungan Budaya Madrasah

Lingkungan dan budaya madrasah terhadap pencapaian tujuan bagi peningkatan mutu pendidikan, adanya program keindahan lingkungan, ketertiban, disiplin dalam berpakaian, penyelenggaraan kelompok belajar seperti kelompok belajar bahasa Inggris, kelompok ilmiah remaja, penerapan budaya madrasah yang menjadi ciri khas madrasah yang bersangkutan.

Tabel 1.11

Analisis Temuan Penelitian di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu

No.	Fokus	Indikator	Temuan Penelitian
1.	Model Kepemimpinan Berbasis Karakter	Model perencanaan kepemimpinan	<p>3. Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Melaksanakan pembelajaran aktif, kreatif, inovatif, kolaboratif, komunikatif sehingga peserta didik mampu berkembang segala potensinya secara optimal; b. Mengembangkan silabus dan RPP yang mampu mengadopsi pentingnya aspek motivasi, kreativitas, berpikir kritis, belajar aktif, mengembangkan karya inovatif; c. Mengelola evaluasi belajar yang memperhatikan aspek keadilan, tanggung jawab, dan kesinambungan, serta memberikan kesempatan remedial dan pengayaan bagi peserta didik yang belum optimal meraih prestasinya; d. Melakukan pembelajaran menggunakan metode, inovatif, eksploratif, elaboratif, konfirmatif, dan menerapkan batas ketuntasan belajar; e. Mengembangkan kompetensi peserta didik (mengembangkan pengetahuan dan keterampilan menerapkan pengetahuan, lulus ujian nasional (UN), masuk jenjang pendidikan yang lebih tinggi, mampu beradaptasi dengan

			<p>perkembangan kompetensi global.</p> <p>4. Manajemen Peserta Didik</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Kegiatan manajemen peserta didik harus mampu memotivasi peserta didik untuk berubah kearah yang lebih baik dan meninggalkan kebiasaan-kebiasaan yang buruk; b. Kegiatan manajemen peserta didik harus mampu mengoptimalkan berbagai potensi peserta didik; c. Berbagai program kerja yang ada harus mampu mempersatukan dan membaurkan pergaulan diantara peserta didik yang satu dengan yang lainnya, sehingga sentimen perbedaan dapat dihilangkan; d. Program kerja yang dibuat harus sesuai dengan visi, misi dan berbagai kepentingan madrasah lainnya; e. Berbagai program kerja yang ada dalam manajemen peserta didik harus mampu mendukung program-program lainnya yang ada di madrasah. <p>5. Manajemen Sarana dan Prasarana Madrasah</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Ketersediaan, sarana dan prasarana madrasah hendaknya selalu ada pada saat dibutuhkan, sehingga mampu mendukung secara optimal proses belajar mengajar; b) Madrasah hendaknya memudahkan guru untuk menggunakan sarpras madrasah sehingga tidak sulit untuk mendapatkannya; c) Sarpras madrasah seharusnya
--	--	--	---

			<p>antara yang satu dengan yang lainnya, saling memberi mendukung sehingga proses belajar tidak mengalami hambatan dan gangguan;</p> <p>d) Kelengkapan, sarana dan prasarana madrasah hendaknya tersedia dengan lengkap sehingga proses belajar mengajar tidak terganggu;</p> <p>6. Manajemen Kepegawaian</p> <p>a. Daftar dan Profil Personil Madrasah, memuat identitas atau keterangan lengkap mengenai personil madrasah;</p> <p>b. Daftar Hadir Personil Madrasah, kehadiran personil madrasah, baik itu pimpinan madrasah, tenaga pendidik maupun personil lainnya, hendaknya selalu dapat terkontrol dengan baik melalui daftar hadir.</p> <p>c. Daftar Konduite Madrasah, konduite merupakan daftar yang berisi penilaian kepala madrasah terhadap tenaga pendidik dan kependidikan yang ada di lingkungan madrasah.</p> <p>d. Perhargaan bagi Personil Madrasah, personil madrasah yang telah menunjukkan kinerja optimal dan mampu membuktikan komitmennya untuk bekerja dengan fokus sudah selayaknya mendapatkan penghargaan.</p> <p>e. Struktur organisasi dan Dukungan Personil Madrasah, struktur organisasi madrasah hendaknya disusun dengan ramping yang disertai dengan penetapan kemudahan dalam jalur koordinasi dan</p>
--	--	--	---

			<p>komunikasi yang memungkinkan kegiatan operasional madrasah mampu berlangsung lebih efektif.</p> <p>7. Manajemen Keuangan</p> <p>a) Transfaransi, transfaransi dapat dipahami sebagai keterbukaan, artinya dalam pengelolaan keuangan madrasah dibutuhkan adanya keterbukaan.</p> <p>b) Akuntabilitas, Akuntabilitas dalam perspektif manajemen keuangan dapat dipahami sebagai penggunaan dana madrasah yang mampu dipertanggungjawabkan dengan baik sesuai dengan ketentuan yang berlaku.</p> <p>c) Efektivitas, Efektivitas dapat dipahami sebagai kesesuaian antara hasil yang dicapai dengan hasil yang diharapkan, efektivitas penggunaan dana keuangan madrasah dapat dipahami dari tingkat ketercapaian penggunaan dana sesuai yang direncanakan.</p> <p>d) Efisiensi, efisiensi merupakan perbandingan terbaik antara suatu usaha dengan hasil yang dicapai.</p> <p>8. Manajemen Hubungan Masyarakat</p> <p>a. Memelihara eksistensi madrasah di tengah-tengah madrasah;</p> <p>b. Meningkatkan mutu madrasah secara langsung akan meningkatkan mutu pendidikan;</p> <p>c. Menunjang proses belajar mengajar bagi peserta didik, karena peserta didik akan berhadapan langsung dengan</p>
--	--	--	--

			<p>masyarakat sebagai bagian dari proses belajar;</p> <p>d. Mendapatkan dukungan dari masyarakat terkait dengan program-program pendidikan yang ada di madrasah;</p> <p>e. Membangun kesepahaman antara kepentingan madrasah dan masyarakat.</p>
2.	Konsep Kepemimpinan Berbasis Karakter	Kepemimpinan yang terarah (<i>directed</i>) menurut konsep Al-Qur'an dan As-Sunnah	<p>Nilai-nilai kepemimpinan berbasis karakter yang dapat ditanamkan dan dikembangkan kepada peserta didik, tenaga pendidik dan kependidikan dalam meningkatkan mutu madrasah sebagai berikut:</p> <p>a. Nilai karakter dalam hubungannya dengan Tuhan. Agamis, tindakan, perkataan, ucapan, dan pikiran, seseorang yang mendasari nilai-nilai dan norma Ketuhanan dan ajaran agama yang dimiliki.</p> <p>b. Nilai karakter yang berhubungan diri sendiri</p> <p>a. Jujur. Bisa dipercaya dalam perbuatan, ucapan, tindakan, dan aktivitas pekerjaan, baik diri sendiri maupun orang lain.</p> <p>b. Bertanggung jawab. Melaksanakan pekerjaan sebagaimana yang diharapkan, serta berbakti kepada Tuhan Yang Maha Esa.</p> <p>c. Bergaya hidup sehat. Implementasi kebiasaan baik untuk menjalankan hidup sehat dan mencegah kebiasaan buruk yang mengganggu kesehatan diri.</p> <p>d. Disiplin. Mengikuti tata aturan yang telah</p>

			<p>ditetapkan sebagai ketentuan dan peraturan yang harus dipatuhi.</p> <p>e. Kerja keras. Mengerjakan tugas, belajar atau pekerjaan lainnya dengan sebaik-baiknya.</p> <p>f. Percaya diri. Mempunyai kapasitas diri atas kemauan harapan dan cita-citanya.</p> <p>g. Berjiwa wirausaha, Memahami tata cara memproduksi yang baru, menyusun operasional untuk mengadakan produk yang baru, memasarkannya, dan menata cara permodalannya.</p> <p>h. Berpikir logis, kritis, kreatif dan inovatif.</p> <p>i. Ingin tahu. Sikap dan tindakan memahami lebih mendalam dari yang yang dipelajari, disaksikan dan yang didengarkan.</p> <p>j. Cinta ilmu. Mempunyai keinginan untuk mendapatkan ilmu pengetahuan dan berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai cita-citanya.</p> <p>c. Nilai karakter dalam hubungannya dengan sesama.</p> <p>a) Sikap memahami dan mengetahui serta melakukan yang menjadi hak diri sendiri, orang lain dan kewajiban diri sendiri dan orang lain.</p> <p>b) Patuh pada aturan-aturan sosial.</p> <p>c) Menghargai karya dan prestasi orang lain. Memiliki tidakan dan sikap</p>
--	--	--	---

			<p>menghormati kesuksesan orang lain.</p> <p>d) Santun. Lemah lembut dalam bersikap dan bertindak terhadap orang lain.</p> <p>e) Demokratis. tindakan menilai hak dan kewajiban dirinya dan orang lain adalah sama.</p> <p>d. Nilai karakter dalam hubungannya dengan lingkungan</p> <p>a. Peduli sosial dan lingkungan. Keinginan sering memberi pertolongan terhadap orang lain dan masyarakat yang membutuhkan.</p> <p>b. Nilai kebangsaan. Mendahulukan kepentingan bangsa dan negara di atas kepentingan diri pribadi dan golongan.</p> <p>c. Nasionalis. Memiliki kesetiaan, kearifan, kepedulian, dan penghargaan yang tinggi terhadap sosial, budaya, ekonomi, politik, bahasa, dan lingkungan.</p> <p>d. Menghargai keberagaman. Sikap memberikan rasa hormat kepada orang lain walaupun ada perbedaan bentuk fisik, suku, adat, agama dan budaya.</p> <p>Penerapan karakter pada lembaga pendidikan madrasah perlu mendapat perhatian yang lebih. Berbagai nilai yang dikembangkan dalam mengimplementasikan nilai-nilai karakter terhadap kepribadian manusia, memiliki tanggung jawab serta tindakan yang tidak merugikan diri sendiri dan orang lain. Memiliki pribadi yang hebat bukan hanya karena ketinggian ilmu pengetahuan yang dimiliki, tetapi yang terpenting</p>
--	--	--	---

			<p>adalah tertanam nilai-nilai karakter dalam hidupnya.</p> <p>Kepemimpinan berbasis karakter merupakan hal yang sangat penting dalam kehidupan seseorang, bukan hanya sikap dan perilakunya, tetapi juga yang harus ditekankan dapat merangkul dan mengayomi seseorang dan masyarakat luas. Madrasah merupakan salah satu lembaga sebagai sarana transfer ilmu pengetahuan dan nilai-nilai karakter terhadap semua orang khususnya di lingkungan madrasah yang memang pada dasarnya menjadi sekolah yang berciri khas keislaman. Peserta didik harus mendapatkan pendidikan karakter yang menyentuh Aspek dasar kemanusiaan diantaranya sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aspek Kognitif (pengetahuan) pengembangan intelektualitas, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi; 2. Aspek Afektif (sikap) mencerminkan kepribadian yang unggul kompetensi serta kualitas keimanan dan ketakwaan, akhlak mulia budi pekerti luhur; 3. Aspek Psikomotorik (keterampilan) mencerminkan pengembangan kemampuan, keterampilan teknis, kecakapan praktis, dan kompetensi.
3.	Konsep Peningkatan Mutu Madrasah	Faktor-faktor pendukung peningkatan mutu madrasah	Faktor-faktor pendukung tercapainya keberhasilan dalam peningkatan mutu madrasah adalah kurikulum dan pembelajaran, administrasi dan manajemen madrasah, organisasi kelembagaan madrasah, sarana dan prasarana, ketenagaan, pembiayaan, peserta

			<p>didik, peran serta masyarakat dan lingkungan serta budaya madrasah, Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Kurikulum dan Pembelajaran, Aspek kurikulum dan pembelajaran memiliki peranan yang sangat penting dalam keberhasilan program peningkatan mutu madrasah. Berbagai mata pelajaran yang diajarkan kepada peserta didik, yang memuat rumusan tujuan-tujuan yang hendak dicapai dalam rangka mewujudkan visi dan misi madrasah yang telah ditetapkan. b. Administrasi/Manajemen, Administrasi pelayanan pendidikan juga merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi peningkatan mutu madrasah. Apabila dilihat dari sasarannya, pelayanan ini dapat dibedakan menjadi pelayanan administrasi siswa, pelayanan administrasi personil, pelayanan administrasi kurikulum, dan pelayanan administrasi sarana dan prasarana madrasah. c. Organisasi Kelembagaan Madrasah, Organisasi kelembagaan madrasah merupakan salah satu faktor yang juga mendukung keberhasilan peningkatan mutu madrasah. Hal ini meliputi hubungan kelembagaan dengan pengelola komite madrasah, struktur organisasi yang lengkap, struktur organisasi madrasah yang disusun sesuai dengan beban kerja dan kebutuhan madrasah. <p>1. Sarana dan Prasarana, Kelayakan</p>
--	--	--	---

			<p>fasilitas madrasah, baik kuantitas maupun kualitasnya, merupakan faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan upaya peningkatan mutu madrasah.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Ketenagaan (tenaga pendidik dan kependidikan), Tenaga pendidik dan kependidikan merupakan ujung tombak dalam meningkatkan mutu madrasah, mereka harus mampu melakukan tugas keguruan dan administrasi terutama dalam merencanakan, melaksanakan dan menilai keberhasilan pembelajaran madrasah. 3. Pembiayaan, Kegiatan yang dilaksanakan untuk meningkatkan mutu madrasah tidak lepas dari faktor biaya yang dimiliki. Pengelolaan madrasah sebagai organisasi kependidikan tentunya membutuhkan biaya tambahan untuk meningkatkan program-program kerja dalam meningkatkan mutu madrasah ke arah yang lebih baik. 4. Peserta Didik, Peserta didik merupakan salah satu faktor yang juga mempengaruhi mutu madrasah. Sebagai salah satu komponen input pada sistem madrasah, maka keadaan peserta didik harus dipertimbangkan sedemikian rupa sehingga dapat diproses untuk meningkatkan kompetensinya. 5. Partisipasi Masyarakat, Keberhasilan program peningkatan mutu madrasah tentunya juga didukung oleh partisipasi dari masyarakat. Dengan kata lain, peran serta dan partisipasi dari masyarakat ini meliputi dari keterlibatan orang
--	--	--	---

			<p>tua siswa dalam menyusun program, keterlibatan dalam pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan, juga sampai keterlibatan komite madrasah dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran, pelaporan pelaksanaan program pada pihak orangtua dan komite madrasah.</p> <p>6. Lingkungan Budaya Madrasah, Lingkungan dan budaya madrasah terhadap pencapaian tujuan bagi peningkatan mutu pendidikan, adanya program keindahan lingkungan, ketertiban, disiplin dalam berpakaian, penyelenggaraan kelompok belajar seperti kelompok belajar bahasa inggris, kelompok ilmiah remaja, penerapan budaya madrasah.</p>
4	Implikasi Kepemimpinan berbasis Karakter Terhadap Peningkatan Mutu Madrasah	Terhadap kebijakan madrasah, konsep manajemen dan mutu madrasah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagi kebijakan madrasah berupa program kepemimpinan berbasis karakter yang mengacu pada visi dan misi madrasah, peraturan, tata tertib yang diterapkan dan tujuan yang ingin dicapai; 2. Konsep manajemen yang sistemik dan integratif 3. Mutu madrasah yang berbasis berkarakter Akademik <i>Development</i> yang terarah dan berkarakter religius awareness, mewujudkan nilai-nilai karakter: beriman dan bertaqwa, mencintai ilmu pengetahuan, beramal shaleh, percaya diri, berbudi pekerti yang luhur, dan bermanfaat bagi masyarakat. 4. Bagi Masyarakat: <ol style="list-style-type: none"> a. Memiliki kepuasan dan kebanggaan terhadap madrasah. b. Menjaga keberlangsungan perkembangan madrasah.

b. Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu

Strategi yang dilakukan kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu dalam mengembangkan mutu sumber daya guru dalam rangka menghasilkan sumber daya guru yang bermutu tinggi, profesional, dan komitmen untuk mencapai tujuan lembaga tidak lepas dari peran dan kepemimpinan kepala madrasah itu sendiri, sedangkan upaya yang ditemukan meliputi: Menjadikan visi misi tujuan Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota palu sebagai target pengembangan mutu sumber daya guru, dan memberikan tunjangan kesejahteraan guru.

D. Implikasi Kepemimpinan Berbasis Karakter dalam Meningkatkan mutu Madrasah

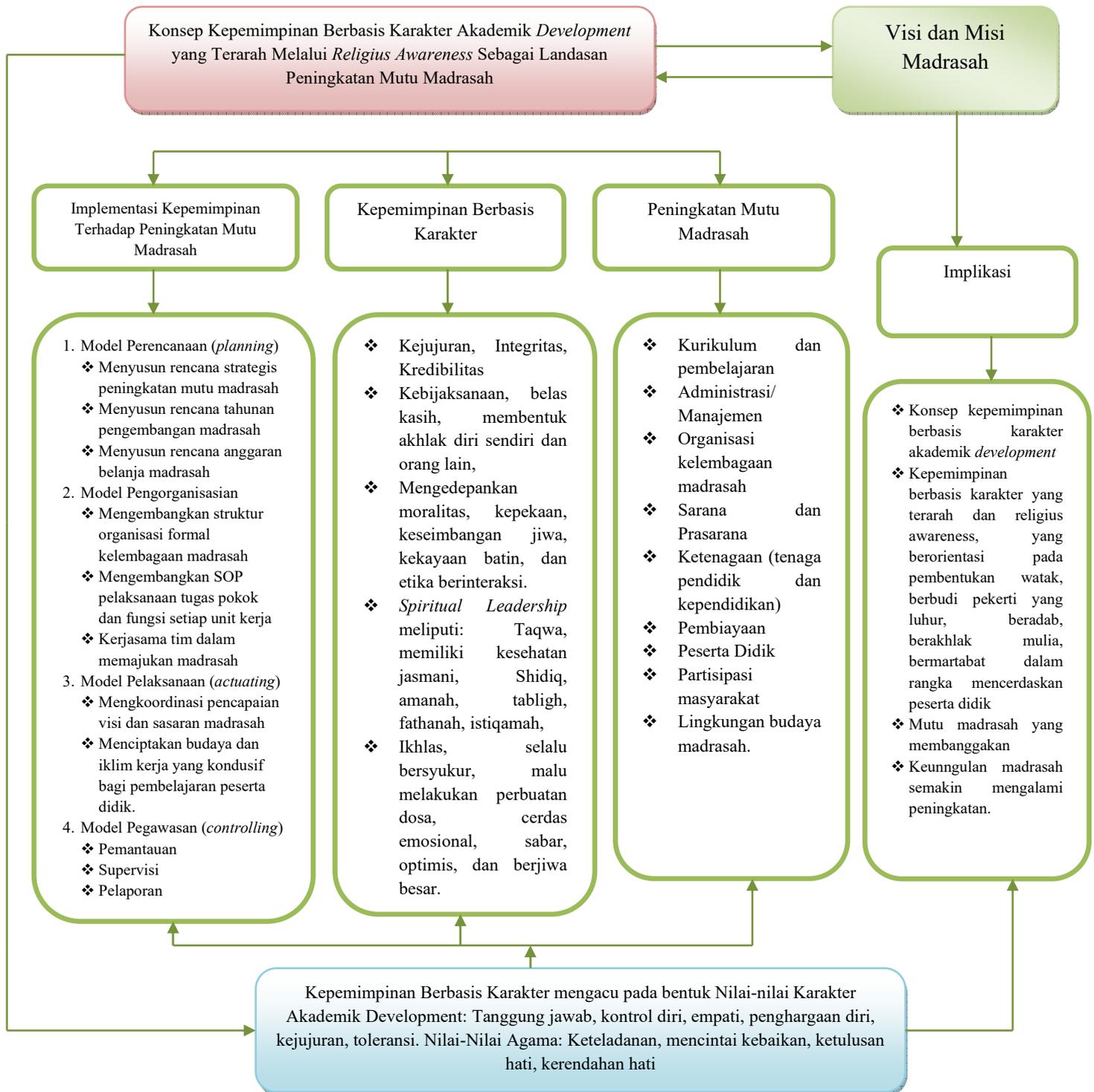
Implikasi mengandung makna bahwa hasil yang ditimbulkan dari perlakuan atau program yang dilakukan. Berdasarkan temuan penelitian, implikasi manajemen kepemimpinan berbasis karakter pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu dikelompokkan menjadi tiga aspek, 1) Konsep manajemen kepemimpinan berbasis karakter akademik *development*. Konsep ini tercermin pada kepercayaan masyarakat yang tinggi terhadap masyarakat, baik dalam fungsi pengembangan intelektual peserta didik, maupun untuk penanaman nilai-nilai keagamaan dalam rangka pengembangan akhlak yang sesuai dengan nilai agama islam, menuntut semua pihak yang berkepentingan untuk meningkatkan mutu, kualitas pendidikan madrasah. 2) Kepemimpinan berbasis karakter yang terarah dan religius awareness, ini mencerminkan bahwa kepemimpinan yang dilakukan berorientasi pada pengembangan kemampuan dan membentuk watak, berbudi

pekerti yang luhur, beradab, berakhlak mulia, bermartabat dalam rangka mencerdaskan peserta didik. memiliki kompetensi agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Allah swt, berilmu, sehat, cakap, kreatif, mandiri, serta bertanggung jawab, hal ini dilakukan agar bertujuan untuk peningkatan mutu madrasah. 3) Kualitas mutu madrasah yang bisa dibanggakan yaitu banyaknya penghargaan yang mereka dapatkan pada berbagai ajang kompetisi yang diikuti.

Implikasi yang lain, tergambar pada peserta didik sebagai berikut: 1) Semangat kompetisi; tumbuhnya semangat kompetisi dikalangan peserta didik, terbukti disetiap jenis lomba yang digelar, hampir bisa dipastikan bahwa Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu mengikutkan banyak peserta didik, yang terdiri dari lomba cerdas-cermat setiap mata pelajaran, lomba kreativitas lainnya. 2) *Transfer of knowledge*; para peserta didik berbagai pengetahuan, melalui dengan membentuk kelompok-kelompok diskusi, belajar bersama.

E. Bangunan Konseptual Temuan Penelitian

Temuan dan pembahasan tersebut di atas, peneliti dapat merumuskan konsep temuan penelitian sebagai berikut:



Tabel 1.12
Implikasi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Kompetensi Guru
Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu

No	Aspek	Temuan Penelitian
1.	Implikasi kepemimpinan kepala madrasah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mendengarkan gagasan, ide, saran, masukan dari guru serta komunikasi yang rutin dengan para guru 2. Memberikan kelonggaran dan fleksibilitas bagi guru atau pegawai yang hendak menempuh pendidikan lebih tinggi 3. Membuat kondisi atau suasana bekerja yang aman, nyaman dan mengedepankan kebersamaan.
	Kompetensi Guru	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kompetensi pedagogik 2. Kompetensi Profesional 3. Kompetensi Kepribadian 4. Kompetensi Sosial

Penjabaran tentang implikasi dan standar kompetensi guru yang dilakukan kepala madrasah tersebut maka, lebih mudah mendapatkan dan menghasilkan pendidik-pendidik yang potensial dan berkualitas yang mampu berkarya dan dapat diandalkan dalam rangka mengembangkan para peserta didik agar menjadi yang unggul dan kompetitif. Perkembangan dan kemampuan kreatif dalam pengelolaan pendidikan akan terwujud organisasi pendidikan yang berorientasi pada profesionalisme, kualitas mutu sumber daya guru meningkat dan layanan pendidikan yang semakin cepat. Selain itu tersedia lembaga pendidikan yang bervariasi serta diikat oleh visi, misi dan tujuan madrasah dalam upaya

pengembangan kualitas mutu sumber daya guru. Kepala madrasah Ibu Dra. Hj. Zaenab Badjeber, M.Pd.I menyampaikan melalui wawancara dengan peneliti sebagai berikut:

“Benar pak bahwa melalui dengan konseptualisasi kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah serta memperhatikan fungsi-fungsi manajemen di atas maka, implikasi kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu telah memberikan dampak pada sistem kepemimpinan yang berbasis karakter akademik *development*, kepemimpinan berbasis karakter yang terarah melalui religius awareness, dan kualitas mutu madrasah semakin meningkat. Penjabaran tentang implikasi dan standar kompetensi guru yang dilakukan kepala madrasah tersebut maka, lebih mudah mendapatkan dan menghasilkan pendidik-pendidik yang potensial dan berkualitas yang mampu berkarya dan dapat diandalkan dalam rangka mengembangkan para peserta didik agar menjadi yang unggul dan kompetitif. Perkembangan dan kemampuan kreatif dalam pengelolaan pendidikan akan terwujud organisasi pendidikan yang berorientasi pada profesionalisme, kualitas mutu sumber daya guru meningkat dan layanan pendidikan yang semakin cepat. Selain itu tersedia lembaga pendidikan yang bervariasi serta diikat oleh visi, misi dan tujuan madrasah dalam upaya pengembangan kualitas mutu sumber daya guru.”²¹⁴

Berdasarkan konseptualisasi kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah serta memperhatikan fungsi-fungsi manajemen di atas maka, implikasi kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu telah memberikan dampak pada sistem kepemimpinan yang berbasis karakter akademik *development*, kepemimpinan berbasis karakter yang terarah melalui religius awareness, dan kualitas mutu madrasah semakin meningkat.

Kepemimpinan berbasis karakter di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu adalah konsep manajemen kepemimpinan berbasis karakter akademik

²¹⁴Zaenab Badjeber, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Palu, “Wawancara”, Ruang Kepala Madrasah, 8 Juni 2020.

development, kepemimpinan berbasis karakter yang terarah melalui religious awareness, hal inilah yang menjadi landasan menuju peningkatan mutu madrasah.

F. Paparan Data dan Temuan Penelitian di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu

1. Konsep Kepemimpinan Berbasis Karakter yang diterapkan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu

Berlandaskan fakta yang peneliti temukan saat meneliti dengan dukungan teori yang ada maka, peneliti mendeskripsikan mengenai kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah, memiliki peran yang penting, antara lain:

- a) Konsep kepemimpinan berbasis karakter akademik *development* yang terarah dan kesadaran beragama, yakni, kedisiplinan, keteladanan berdasar pada ruang lingkup integrasi aspek-aspek kepemimpinan berbasis karakter yang terarah. diantaranya, kasih sayang (*kindness*), belas kasih (*compassion*), ketulusan hati (*honesty*), kejujuran, keberanian (*courage*), kontrol diri (*self control*). Ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan berbasis karakter akademik *development* yang terarah dan *religious awareness* seperti yang di kembangkan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu, inilah yang disebut Thomas Lickona sebagai nilai-nilai kebajikan komprehensif atau *holistic virtues*.
- b) Konsep manajemen yang terdiri dari berbagai fungsi manajemen, merupakan proses dari tindakan: perencanaan kepemimpinan berbasis karakter dilandasi bentuk yang *sistemik-integratif*, pelaksanaan menggunakan *habitualisasi* (pembiasaan), bentuk keteladanan perilaku seseorang. Melalui teori

manajemen dari George R. Terry dan Harold Kontz, kepemimpinan berbasis karakter di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu menerapkan sistem habituasasi (pembiasaan) nilai-nilai kepemimpinan berbasis karakter yang terarah pada madrasah melalui kesadaran dan kemauan berbuat kebaikan sebagai pribadi yang berkarakter, terarah, secara efektif melalui fungsi-fungsi manajemen, sehingga proses kepemimpinan berbasis karakter yang terarah dapat terwujud demi untuk meningkatkan mutu madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu.

- c) Penelitian ini menunjukkan mutu madrasah, bahwa kepemimpinan berbasis karakter yang terarah berimplikasi terhadap kebijakan madrasah, penerapan kurikulum berbasis karakter, perangkat peraturan, proses pembiasaan dan tujuan yang dicapai, berimplikasi terhadap sistem kepemimpinan berbasis karakter yang sistemik-integratif, serta berimplikasi terhadap mutu madrasah yang berkarakter akademik *development* yang terarah dan menanamkan nilai *religious awareness*. Kepemimpinan berbasis karakter mampu meningkatkan mutu madrasah yang terarah, intelektual, sosial dan spiritual yang secara menyeluruh disebut sebagai kecerdasan hidup atau *life intelligence*.

Kepemimpinan berbasis karakter yang terarah, dalam meningkatkan mutu madrasah sangat penting, olehnya itu pimpinan atau pengelola madrasah harus mempunyai langkah-langkah yang perlu dilakukan. Kepemimpinan berbasis karakter merupakan hal yang sangat penting dalam kehidupan seseorang, bukan hanya sikap dan perilakunya, tetapi juga yang harus ditekankan dapat merangkul dan mengayomi seseorang dan masyarakat luas. Kerangka

kepemimpinan berbasis karakter terhadap peningkatan mutu madrasah dapat dilakukan melalui penataan sebagai berikut:

- a. Kualitas individu pimpinan dalam pekerjaan, kualitas kerja seseorang menggambarkan kualitas diri sehingga dalam pelaksanaan pekerjaan kualitas diri menjadi modal.
- b. Hubungan kerja pimpinan dalam organisasi, pemahaman tentang arah dan tujuan organisasi diperoleh melalui pola-pola komunikasi yang jelas dan terstruktur dengan baik.
- c. Komitmen pimpinan, komitmen merupakan pengorbanan segala daya dan upaya seseorang dalam organisasi sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya.
- d. Nilai personal pimpinan, kualitas kerja yang dimaksudkan dalam kerangka kualitas diri, nilai yang melekat dalam diri yang diimplementasikan dalam pekerjaan.
- e. Disiplin kerja pimpinan, disiplin merupakan kepatuhan terhadap aturan-aturan dalam organisasi, termasuk didalamnya ketika menjalankan tugas pokok dan fungsinya dalam organisasi.
- f. Kualitas kerja pimpinan, tujuan yang baik dapat dicapai dengan penggunaan segenap sumber daya yang dimiliki oleh organisasi secara efektif dan efisien.
- g. Efektivitas pencapaian tujuan organisasi, hubungan kerja yang dimaksudkan bergantung kepada kualitas personal dalam pekerjaan dan komitmen yang dibangun dari nilai-nilai personal.

- h. Nilai-nilai personal kepala madrasah dengan komitmen yang dimilikinya memberikan pengaruh terhadap efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Hal ini terjadi melalui sikap kerja yang diperlihatkan merupakan sikap yang menggambarkan sikap keseharian, dan sikap kerja juga merupakan gambaran sikap kesehariannya.

Kepemimpinan berbasis karakter merupakan hal yang sangat penting dalam kehidupan seseorang, bukan hanya sikap dan perilakunya, tetapi juga yang harus ditekankan dapat merangkul dan mengayomi seseorang dan masyarakat luas. Madrasah merupakan salah satu lembaga sebagai sarana transfer ilmu pengetahuan dan nilai-nilai karakter terhadap semua orang khususnya di lingkungan madrasah yang memang pada dasarnya menjadi sekolah yang berciri khas keislaman.

Sistem manajemen madrasah telah menjadi fokus kerja sama kelompok madrasah yang berada di satu kawasan, dengan pusat perhatian terhadap peningkatan mutu. Untuk mengatasi permasalahan dalam kepemimpinan maka perlu dikembangkan suatu model kepemimpinan yang terarah yaitu “ Berbasis Karakter”. Nilai nilai karakter tersebut sebagai berikut :

1. Religius sikap dan perilaku yang patuh dalam melaksanakan ajaran agama yang dianutnya, toleran terhadap pelaksanaan ibadah agama lain, dan hidup rukun dengan pemeluk agama lain.
2. Jujur perilaku yang didasarkan pada upaya menjadikan dirinya sebagai orang yang selalu dapat dipercaya dalam perkataan, tindakan, dan pekerjaan.

3. Toleransi sikap dan tindakan yang menghargai perbedaan agama, suku, etnis, pendapat, sikap, dan tindakan orang lain yang berbeda dari dirinya.
4. Disiplin tindakan yang menunjukkan perilaku tertib dan patuh pada berbagai ketentuan dan peraturan.
5. Kerja Keras Tindakan yang menunjukkan perilaku tertib dan patuh pada berbagai ketentuan dan peraturan.
6. Kreatif berpikir dan melakukan sesuatu untuk menghasilkan cara atau hasil baru dari sesuatu yang telah dimiliki.
7. Mandiri sikap dan perilaku yang tidak mudah tergantung pada orang lain dalam menyelesaikan tugas-tugas.
8. Demokratis cara berfikir, bersikap, dan bertindak yang menilai sama hak dan kewajiban dirinya dan orang lain.
9. Rasa Ingin Tahu Sikap dan tindakan yang selalu berupaya untuk mengetahui lebih mendalam dan meluas dari sesuatu yang dipelajarinya, dilihat, dan didengar.
10. Semangat Kebangsaan Cara berfikir, bertindak, dan berwawasan yang menempatkan kepentingan bangsa dan negara di atas kepentingan diri dan kelompoknya.

Lembaga pendidikan yang berciri khas Islam yang berada di bawah naungan Kementerian Agama yang menjunjung tinggi nilai-nilai spiritual sebagai pola kehidupan yang dijalankan di madrasah. Para peserta didik dilatih untuk mampu mengaktualisasikan nilai-nilai tersebut dalam setiap tindakan dan perilaku melalui pengetahuan, penghayatan, pengalaman yang diwujudkan dalam

hubungannya dengan Allah SWT, maupun secara individual, hubungan sosial dengan sesama dan lingkungan sekitarnya. Bentuk nilai-nilai kepemimpinan berbasis karakter dalam data penelitian ini ditanamkan melalui, pengetahuan, penghayatan, pengamalan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu sebagai berikut:

1. Nilai Keikhlasan

Menjadikan keikhlasan sebagai pondasi dari setiap perbuatan atau tindakan yang dilakukan oleh semua warga madrasah, ini menunjukkan suatu sikap yang mempunyai ciri khas tertentu dalam melakukan sebuah tindakan yang positif. Maknanya bahwa nilai keikhlasan para tenaga pendidik, pembina pengajar dan para peserta didik yang dikembangkan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu melalui tatanan pengetahuan, keikhlasan, penghayatan, dan pengamalan sebagai dasar peningkatan nilai-nilai karakter. Ini menunjukkan bahwa nilai-nilai yang ditanamkan kepada segenap warga madrasah berorientasi pada basis karakter melalui dengan kepemimpinan yang terarah dalam lingkup pengembangan akademik (*Academic Development*) di madrasah. Hal ini sesuai dengan wawancara peneliti dengan kepala madrasah Bapak Drs. H. Muhammad Anas, M.Pd.I mengatakan bahwa:

“Begini pak, saya selaku pimpinan madrasah, menjadikan keikhlasan sebagai pondasi dari setiap perbuatan atau tindakan yang dilakukan oleh semua warga madrasah, ini menunjukkan suatu sikap yang mempunyai ciri khas tertentu dalam melakukan sebuah tindakan yang positif. Maknanya bahwa nilai keikhlasan para tenaga pendidik, pembina pengajar dan para peserta didik yang dikembangkan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu melalui tatanan pengetahuan, keikhlasan, penghayatan, dan pengamalan sebagai dasar peningkatan nilai-nilai karakter. Ini menunjukkan bahwa nilai-nilai yang ditanamkan kepada segenap warga madrasah berorientasi pada basis karakter melalui dengan kepemimpinan yang terarah dalam

lingkup pengembangan akademik di madrasah. Guru atau tenaga pendidik dan tenaga kependidikan melakukan pekerjaan dengan niat hanya untuk amal ibadah kepada Allah swt, dan tidak selamanya menilai dengan materi, tujuannya hanya berdakwah dengan apa yang diberikan kepada mereka berupa ilmu pengetahuan yang dimiliki, insya Allah kalau melakukan perjuangan menolong agama Allah ini, pasti Allah akan menolong hambanya dengan syarat harus dengan niat yang ikhlas semata-mata karena Allah swt.²¹⁵

Penanaman nilai-nilai keikhlasan dalam kepribadian pimpinan, tenaga pendidik dan kependidikan, menimbulkan sikap rela berkorban demi bakti mereka untuk madrasah sebagai wujud dari nilai-nilai keikhlasan yang dilakukan. Keikhlasan dimaknai sebagai karakteristik jiwa yang beramal atas dasar pengabdian kepada Allah swt, melalui diri sendiri, antar sesama, masyarakat, dan lingkungan sekitar dalam bentuk keikhlasan diri. Keikhlasan mempunyai peranan penting sebagai proses perjuangan untuk mengabdikan diri kepada sang pencipta Allah swt.

2. Keteladanan

Seorang pemimpin harus menjadi contoh teladan terhadap yang dipimpinnya, ini menunjukkan bahwa setiap perilaku dan tindakan manusia selalu mengikuti berdasarkan yang dilihat. Madrasah sebagai sebuah lembaga pendidikan perlu memberikan keteladanan, tentunya dimulai dari seorang pemimpin, tenaga pendidik dan kependidikan agar dapat ditiru oleh peserta didik berbuat hal yang sama di lingkungan madrasah. Bentuk pengembangan nilai-nilai kepemimpinan berbasis karakter yang terarah ditempuh dengan keteladanan,

²¹⁵Muhammad Anas, Kepala Madrasah Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu “*Wawancara*”, Ruang kepala madrasah, 11 Juni 2020.

sebagaimana pernyataan kepala madrasah bapak Drs. H. Muhammad Anas, M.Pd.I melalui wawancara dengan peneliti sebagai berikut:

Iya pak, perlu diinternalisasi nilai-nilai karakter di madrasah yang berdasarkan dengan nilai-nilai Qur'ani dan Sunnah Nabawiyah seperti keteladanan (*uswah hasanah*), amanah, jujur, disiplin, pembiasaan hidup bersih, komunikatif, cerdas yang tentunya tidak lepas dari nilai-nilai karakter bangsa yang baik dan benar, seperti rasa tanggung jawab, peduli, tekun, berani, rasa saling menghormati orang lain, tentunya tak lepas dari suasana yang kondusif. Nilai-nilai tersebut disintegrasikan dalam rangka menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman dan tentunya kebutuhan masyarakat. Masalah-masalah yang muncul yang tidak diinginkan, misalnya peserta didik yang nakal, suka malas, sering bolos, tidak mengikuti pelajaran tentunya mendapatkan perhatian yang lebih dan menekankan kepada tenaga pendidik untuk selalu mengawasi dan mengevaluasi segala aktivitas yang dilakukan agar dapat meminimalisir sikap dan perbuatannya kurang baik.²¹⁶

Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah Bapak Muh. Anas, M.Pd.I tentunya memahami betul arah visi dan misi Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu, yang selalu memberikan contoh teladan yang baik, *uswah hasanah* bagi segenap keluarga besar Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu, mengedepankan kepentingan umum di atas kepentingan pribadi atau golongan, saling menghargai, kerjasama yang baik, menjadikan dasar nilai-nilai karakter pada Qur'ani dan Sunnah Nabawiyah, yang dimaknai dan dipahami dengan seksama serta diamalkan dalam kehidupan sehari-hari demi peningkatan mutu madrasah.

3. Kepedulian Terhadap Lingkungan

Nilai-nilai yang dikembangkan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu adalah kepedulian terhadap lingkungan, selalu menjaga kebersihan, karena kebersihan adalah bagian dari iman, hal ini sesuai dengan hasil wawancara

²¹⁶Moh. Anas, Kepala Madrasah Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu "*Wawancara*", Ruang kepala madrasah, 11 Juni 2020

peneliti dengan kepala madrasah Bapak Drs. H. Muhammad Anas, M.Pd.I sebagai berikut:

Betul pak, beberapa bentuk pendekatan terhadap peningkatan nilai-nilai kepemimpinan berbasis karakter ditempuh beberapa pendekatan yaitu: (a) Tenaga pendidik memberikan keteladanan dimana saja tenaga pendidik berada baik dalam kelas maupun di luar kelas, (b) Kepedulian terhadap lingkungan madrasah, membuang sampah pada tempatnya yang senantiasa mencerminkan suasana lingkungan yang baik dan bersih sehingga para peserta didik tumbuh dan berkembang dan memiliki nilai-nilai karakter yang baik. (c) Selalu ada pengawasan terhadap perilaku peserta didik dalam aktivitas keseharian di madrasah. (d) Pengamalan nilai-nilai karakter melalui berbagai kegiatan madrasah. (e) Melibatkan komite madrasah orang tua wali siswa dan masyarakat sekitar. (f) Memperkuat budaya kerjasama yang baik, membentuk kesadaran terhadap nilai-nilai moral, karakter bukan hanya memiliki pengetahuan melainkan juga kesadaran untuk memiliki kepedulian sosial terhadap masyarakat.²¹⁷

4. Jujur

Konsep kejujuran sangat penting dikembangkan di madrasah sebagai karakter yang agung dan mulia dihadapan Allah swt. Sikap menghargai, menghormati, tidak mengambil sesuatu yang bukan haknya merupakan cerminan dari sikap dan perbuatan jujur. Hal ini sangat ditekankan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu, melalui wawancara peneliti dengan kepala madrasah Bapak Drs. H. Muhammad. Anas, M,Pd.I sebagai berikut:

Begini pak, berkaitan dengan kepemimpinan berbasis karakter pada Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu didasari dengan nilai-nilai Qur'an dan Sunnah Nabi Muhammad saw seperti kejujuran, keteladanan atau uswah hasanah, amanah, dapat dipercaya, disiplin, pembiasaan hidup bersih, dan lain sebagainya, yang tentunya tidak dari nilai karakter bangsa yang baik dan benar, seperti rasa tanggung jawab, peduli, tekun, berani, rasa saling menghormati orang lain, tentunya tidak lepas dari suasana kondusif. Terbentuknya nilai karakter manusia dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman, sehingga menjadi kebutuhan di tengah kehidupan sosial masyarakat. Masalah-masalah yang kemudian muncul

²¹⁷Moh. Anas, Kepala Madrasah Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu "Wawancara", Ruang kepala madrasah, 11 Juni 2020

yang tidak diinginkan misalnya peserta didik yang nakal, malas, sering bolos tidak mengikuti pelajaran tentu perlu mendapat perhatian, dan lebih menekankan pada tenaga pendidik untuk tetap melakukan pengawasan terhadap peserta didik.²¹⁸

Hal penting yang dikedepankan oleh segenap warga madrasah adalah kejujuran, sebagai acuan meneladani dan menjalankan aktivitas keseharian peserta didik yang didasari dengan pemahaman, pengetahuan, penghayatan, dan pengamalan yang tercermin dalam sikap dan perilaku sehari-hari. Membangun nilai-nilai kejujuran mencerminkan sikap yang bertanggung jawab terhadap diri sendiri, saling menghormati dan saling menghargai antar sesama manusia merupakan bukti kehidupan manusia yang terarah.

5. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan hal yang penting dalam kehidupan di lembaga pendidikan madrasah yang terbentuk melalui proses tahapan perilaku yang memperlihatkan nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, dan keteraturan, berdasarkan keinginan dan kesadaran yang ada dari hati nurani setiap orang. Perilaku dapat tercipta melalui proses pembinaan dalam keluarga, kehidupan rumah tangga, proses pendidikan, dan juga pengalaman. Memiliki kedisiplinan bukanlah sebuah sikap yang dangkal, yaitu sekedar mentaati dan mengikuti aturan saja, melainkan sikap hati yang tulus ikhlas karena mempunyai tujuan yang terarah yang ingin diraih dalam kehidupan ini. Kepala madrasah Bapak Drs. H. Muhammad Anas, M.Pd.I dalam wawancara dengan peneliti, mengatakan bahwa melalui penanaman nilai kedisiplinan, diharapkan peserta didik dapat:

²¹⁸Muhammad Anas, Kepala Madrasah Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu “*Wawancara*”, Ruang kepala madrasah, 11 Juni 2020

- a) Menghargai dan mengatur waktu (optimalisasi waktu)
- b) Mengatur dan mengontrol diri sendiri berdasarkan prinsip kebebasan
- c) Konsekuen atas aturan yang dibuat sendiri (berkomitmen dan bertanggung jawab)
- d) Mampu membuat dan melakukan segala sesuatu berdasarkan skala prioritas
- e) Memiliki nilai dan kepekaan sosial yang tinggi
- f) Mamahami keutamaan-keutamaan hidup bersama (berada bersama orang lain) dalam keteraturan dan keharmonisan
- g) Mengerti akan kewajiban-kewajiban yang harus dilakukan dan menjauhi hal-hal yang dilarang.²¹⁹

Melalui wawancara dengan kepala madrasah Bapak Drs. H. Muhammad Anas, M.Pd.I mengatakan bahwa: berbagai aktivitas yang dilakukan tenaga pendidik beserta peserta didik dalam menghayati nilai kedisiplinan:

- a. Memahami permasalahan yang berkaitan tentang kedisiplinan dan menemukan hubungannya dengan kesuksesan dalam hidup;
- b. Berefleksi dan sharing tentang dampak disiplin terhadap pencapaian cita-cita
- c. Melaksanakan pengawasan dalam diri dan menemukan hasil evaluasi diri dan melakukan tata aturan kedisiplinan diri sendiri secara konsisten dan konsekuen serta tanggung jawab;
- d. Berefleksi tentang manfaat menerapkan aturan-aturan disiplin diri secara konsisten dan konsekuen
- e. Membentuk kelompok/ tim penggerak disiplin di kelas
- f. Mengumpulkan dan menganalisa data penyimpangan/ pelanggaran disiplin di sekolah
- g. Membuat keputusan dan sanksi atas pelanggaran yang dilakukan
- h. Mengamati dan melaporkan penyimpangan/ pelanggaran yang terjadi di kelas
- i. Memaknai kedisiplinan sebagai budaya hidup
- j. Memiliki komitmen diri dalam menerapkan kedisiplinan sebagai budaya/tradisi hidup secara konsisten dan penuh tanggung jawab.

6. Tanggung jawab

Pemimpin harus mempunyai tanggung jawab yang besar, baik untuk dirinya sendiri maupun untuk orang lain. Bertanggungjawab merupakan sebuah

²¹⁹Muhammad Anas, Kepala Madrasah Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu “Wawancara”, Ruang kepala madrasah, 11 Juni 2020.

komitmen yang tertanam dalam diri setiap pemimpin, bukan hanya pada bawahannya, tetapi juga termasuk kepada diri pribadi. Peneliti juga mewawancarai wakil kepala madrasah bidang kesiswaan Ibu Dra. Hj. Nurasiah, mengatakan bahwa:

Masing-masing mereka menginginkan kepemimpinan yang terbaik, olehnya itu seorang pemimpin seharusnya memperbaiki hubungan dengan bawahan atau sesama tim organisasi, menjalin kerjasama yang baik, mengedepankan sikap saling memahami, dan menjalin komunikasi yang aktif antara pimpinan dan bawahan.²²⁰

Pendekatan yang dilakukan Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu dalam upaya penanaman nilai-nilai kepemimpinan berbasis karakter pada diri peserta didik didasarkan pada pengetahuan, penghayatan, dan pengamalan sehingga mereka terbiasa hidup atas dasar karakter yang diaktualisasikan di madrasah. Dari paparan data di atas, dapat disimpulkan bahwa nilai-nilai yang diprioritaskan oleh madrasah sebagai nilai kepemimpinan berbasis karakter yaitu: keikhlasan, amanah, kepatuhan, kepercayaan dan istiqamah, keteladanan, peduli lingkungan, cinta kebersihan, jujur, kedisiplinan, komunikatif, dan tanggung jawab adalah sejalan visi dan misi madrasah sehingga terjadi keselarasan yang harmoni, dan nilai karakter yang diprioritaskan dimasukkan dalam program kerja madrasah.

2. Faktor-faktor Pendukung Dalam Peningkatan Mutu Madrasah

Unsur pendukung untuk meningkatkan mutu madrasah adalah kurikulum dan pembelajaran, administrasi dan manajemen madrasah, organisasi kelembagaan madrasah, sarana dan prasarana, ketenagaan, pembiayaan, peserta didik, peran serta masyarakat dan lingkungan serta budaya madrasah. Hal ini

²²⁰Nurasiah, Wakil Kepala Madrasah Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu Bidang Kesiswaan “*Wawancara*”, Ruang Wakil kepala madrasah, 26 Agustus 2020.

sejalan dengan penjelasan kepala madrasah Bapak Muh. Anas, M.Pd.I sebagai berikut:²²¹

a. Kurikulum dan Pembelajaran

Kurikulum dan pembelajaran memiliki peranan yang sangat penting dalam keberhasilan program peningkatan mutu madrasah. Hal ini tidak hanya berupa dokumen tertulis yang memuat sejumlah mata pelajaran yang diajarkan pada siswa, tetapi juga memuat rumusan tujuan-tujuan yang hendak dicapai dalam rangka mewujudkan visi dan misi madrasah. Penerapan kurikulum saat ini menuntut para guru untuk melakukan kegiatan pembelajaran siswa diarahkan untuk penguasaan kompetensi-kompetensi tertentu.

b. Administrasi/Manajemen

Administrasi pelayanan pendidikan juga merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi peningkatan mutu madrasah. Apabila dilihat dari sasarannya, pelayanan ini dapat dibedakan menjadi pelayanan administrasi siswa, pelayanan administrasi personil, pelayanan administrasi kurikulum, dan pelayanan administrasi sarana dan prasarana madrasah. Semua ini merupakan alat untuk menuju pada upaya-upaya dalam meningkatkan kualitas mutu madrasah.

Kegiatan-kegiatan pengelolaan dalam konteks ini didasarkan pada konsep mutu yang diharapkan, melibatkan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, peserta didik dan bahkan pihak orangtua siswa. Oleh karena itu, konsekuensi dari manajemen peningkatan mutu madrasah harus benar-benar direalisasikan dalam proses manajerialnya dan penilaian terhadap hasil-hasil yang dicapai. Pelaksanaan

²²¹Muhammad Anas, Kepala Madrasah Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu "Wawancara", Ruang kepala madrasah, 11 Juni 2020.

program peningkatan mutu madrasah harus dapat dipertanggungjawabkan kepada setiap pihak yang berkepentingan terhadap madrasah. Pelaksanaan program tersebut harus dilakukan dengan pendekatan manajemen yang transparan, kepemimpinan yang demokratis, dan dengan melibatkan semua pihak dalam program peningkatan mutu madrasah. Senada dengan pernyataan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum Ibu Dra. Hj. Atifa Nur, M.Pd melalui wawancara dengan peneliti mengatakan bahwa:

“Iya pak, berkaitan dengan manajemen ini didasarkan pada konsep mutu yang akan dicapai melalui penyelenggaraan madrasah. Kegiatan-kegiatan pengelolaan dalam konteks ini didasarkan pada konsep mutu yang diharapkan, melibatkan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, peserta didik dan bahkan pihak orangtua siswa. Oleh karena itu, konsekuensi dari manajemen peningkatan mutu madrasah harus benar-benar direalisasikan dalam proses manajerialnya dan penilaian terhadap hasil-hasil yang dicapai. Pelaksanaan program peningkatan mutu madrasah harus dapat dipertanggungjawabkan kepada setiap pihak yang berkepentingan terhadap madrasah. Pelaksanaan program tersebut harus dilakukan dengan pendekatan manajemen yang transparan, kepemimpinan yang demokratis, dan dengan melibatkan semua pihak dalam program peningkatan mutu madrasah. Singkatnya akuntabilitas ini berimplikasi pada transparansi manajemen, kepemimpinan kepala madrasah, dan bahkan berimplikasi pada pengawasan mutu madrasah.”²²²

c. Organisasi Kelembagaan Madrasah

Organisasi kelembagaan madrasah merupakan salah satu faktor yang juga mendukung keberhasilan peningkatan mutu madrasah. Hal ini meliputi yang berkaitan dengan bukti kepemilikan akte pendirian/kelembagaan bangunan, yang mempunyai relasi kelembagaan dengan masyarakat, komite madrasah atau organisasi yang sejenis, struktur organisasi madrasah yang disusun sesuai beban kerja dan kebutuhan organisasi.

²²²Atifa Nur, Wakil Kepala Madrasah Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu Bidang Kurikulum “*Wawancara*”, Ruang Wakil kepala madrasah, 9 Juli 2020.

d. Sarana dan Prasarana

Fasilitas madrasah merupakan faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan upaya peningkatan mutu madrasah. Fasilitas dalam hal ini meliputi bangunan fisik madrasah, ruang kelas, perpustakaan dan laboratorium yang sangat penting bagi kelangsungan pembelajaran. Layak atau tidaknya fasilitas madrasah itu tidak bisa lepas dari upaya-upaya peningkatan mutu madrasah dan kualitas pendidikan.

Mutu madrasah menjadi impian bagi setiap kepala madrasah. Sumber belajar, bukan hanya melalui buku-buku pelajaran saja, tetapi juga melalui, bahan dan lingkungan yang bisa mendapatkan keuntungan bagi hasil belajar peserta didik. Dalam pengertian yang luas, sumber belajar juga mencakup alat dan media untuk dapat melaksanakan kegiatan-kegiatan pembelajaran yang efektif. Melalui wawancara peneliti dengan Wakil Kepala madrasah Bidang sarana dan prasarana Bapak Mohammad Fadli, S.Pd. beliau mengatakan dengan jelas bahwa:

“Begini pak, berkenaan dengan kelayakan fasilitas madrasah, baik kuantitas maupun kualitasnya, merupakan faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan upaya peningkatan mutu madrasah. Fasilitas dalam hal ini meliputi bangunan fisik madrasah, ruang kelas, perpustakaan dan laboratorium yang sangat penting bagi kelangsungan pembelajaran. Layak atau tidaknya fasilitas madrasah itu tidak bisa lepas dari upaya-upaya peningkatan mutu madrasah dan kualitas pendidikan. Terwujudnya peningkatan kualitas mutu madrasah menjadi impian bagi setiap kepala madrasah. Sumber belajar, bukan hanya melalui buku-buku pelajaran saja, tetapi juga melalui, bahan dan lingkungan yang bisa mendapatkan keuntungan bagi hasil belajar peserta didik. Dalam pengertian yang luas, sumber belajar juga mencakup alat dan media untuk dapat melaksanakan kegiatan-kegiatan pembelajaran yang efektif.”²²³”

²²³Mohammad Fadli, Wakil Kepala Madrasah Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu Bidang Sarana dan Prasarana “*Wawancara*”, Ruang Wakil kepala madrasah, 28 Agustus 2020.

e. Ketenagaan (Tenaga Pendidik dan Kependidikan)

Tenaga pendidik dan kependidikan yang profesional, ia harus mampu melakukan tugas-tugas profesinya terutama dalam merencanakan, melaksanakan dan menilai keberhasilan pembelajaran. Selain itu tenaga pendidik juga dituntut harus memiliki kompetensi personal dan sosial yang relevan dengan profesinya sebagai tenaga edukatif.

f. Pembiayaan

Untuk meningkatkan mutu madrasah tidak lepas dari dukungan pembiayaan. Setiap rencana strategis program kerja madrasah dialokasikan dana untuk menunjang program kerja tersebut, sehingga dalam pelaksanaannya berjalan lancar demi untuk peningkatan mutu madrasah yang diinginkan. Adapun sumber-sumber dana yang dapat diharapkan adalah dari pemerintah dan donatur/simpatian.

g. Peserta Didik

Keberadaan peserta didik merupakan salah satu faktor yang juga mempengaruhi mutu madrasah. Sebagai salah satu komponen input pada sistem madrasah, maka keadaan peserta didik harus dipertimbangkan sedemikian rupa sehingga dapat diproses untuk meningkatkan kompetensinya. Sebagai individu, tentunya setiap peserta didik memiliki perbedaan antara satu dengan yang lainnya. Perbedaan individu antar peserta didik sesuai dengan perbedaan latar belakangnya, harus dipertimbangkan dalam setiap proses pemberdayaan melalui kegiatan-kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan.

h. Partisipasi Masyarakat

Kesuksesan program peningkatan mutu madrasah tentunya juga didukung oleh partisipasi dari masyarakat. Dengan kata lain, peran serta dan partisipasi dari masyarakat ini meliputi dari keterlibatan orang tua siswa dalam menyusun program, keterlibatan dalam pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan, juga sampai keterlibatan komite madrasah dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran, pelaporan pelaksanaan program pada pihak orangtua dan komite madrasah.

Komite madrasah memiliki peranan yang sangat penting pada peningkatan mutu madrasah dan pihak-pihak eksternal (masyarakat termasuk tokoh-tokoh agama, Kementerian Agama, Dinas Pendidikan dan Pemerintah), dan memberi pertimbangan dalam pengambilan keputusan-keputusan penting untuk peningkatan mutu pendidikan di madrasah. Komite madrasah juga memiliki peran penting dalam pengawasan kegiatan demi peningkatan mutu madrasah.

Sebagaimana wawancara peneliti dengan Bapak Drs. H. Muhammad Anas, M.Pd.I selaku Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu, beliau mengatakan bahwa:

Program peningkatan mutu madrasah tentunya juga didukung oleh partisipasi dari masyarakat. Dengan kata lain, peran serta dan partisipasi dari masyarakat ini meliputi dari keterlibatan orang tua siswa dalam menyusun program, keterlibatan dalam pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan, juga sampai keterlibatan komite madrasah dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran, pelaporan pelaksanaan program pada pihak orangtua dan komite madrasah. Komite madrasah memiliki peranan yang sangat penting pada peningkatan mutu madrasah dan pihak-pihak eksternal (masyarakat termasuk tokoh-tokoh agama, Kementerian Agama, Dinas Pendidikan dan Pemerintah), dan memberi pertimbangan dalam pengambilan keputusan-keputusan penting untuk peningkatan mutu

pendidikan di madrasah. Komite madrasah juga memiliki peran penting dalam pengawasan kegiatan demi peningkatan mutu madrasah.²²⁴

i. Lingkungan Budaya Madrasah

Lingkungan dan budaya madrasah dalam mencapai tujuan terhadap peningkatan mutu pendidikan, ini ditandai adanya suatu program keamanan dengan prosedur dan jadwal tertentu, adanya program keindahan lingkungan, ketertiban, disiplin, membentuk kelompok belajar seperti belajar bahasa inggris, kelompok bahasa arab, kelompok karya ilmiah remaja, penerapan budaya madrasah yang lebih baik. Pada prinsipnya program peningkatan mutu madrasah lebih menekankan pada kemandirian dan kreatifitas. Sebagaimana wawancara peneliti dengan kepala madrasah Bapak Muh. Anas, M.Pd.I, beliau mengatakan bahwa:

Berdasarkan pada prestasi yang dicapai madrasah dalam setiap kurun waktu, baik berupa prestasi akademik maupun prestasi non akademik seperti dalam bidang olahraga, kesenian keterampilan dan lain-lain, untuk mewujudkannya perlu dilakukan program pengembangan secara bertahap dan berkelanjutan untuk mencapai visi dan misi terhadap sasaran mutu yang telah ditetapkan.²²⁵

3. *Upaya-upaya Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Madrasah*

Kepala Madrasah harus menempatkan guru pada jabatan profesional dengan mengadakan pembinaan-pembinaan terhadap guru melalui rapat-rapat evaluasi kinerja guru. Dengan melakukan pembinaan maka dapat bertujuan untuk memperbaiki kinerja agar tercapai mutu pendidikan dan mutu madrasah semakin

²²⁴Muhammad Anas, Kepala Madrasah Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu "Wawancara", Ruang kepala madrasah, 11 Juni 2020.

²²⁵Muhammad Anas, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu "Wawancara", Ruang kepala madrasah, 11 Juni 2020

meningkat. Adapun upaya-upaya yang dilakukan kepala madrasah antara lain adalah :

1) Pembinaan tanggung jawab guru

Kepala madrasah sudah membuat perencanaan strategis berupa program tahunan. Penyusunan program kerja memungkinkan kegiatan yang akan dilakukan dapat berjalan dengan baik dan sukses sehingga mencapai hasil yang maksimal. Menyusun program kerja menjadi bagian dari proses manajemen yang memiliki makna yang penting. Program pimpinan madrasah yang disusun melalui program pembinaan tanggung jawab tenaga pendidik dalam melaksanakan tugasnya, terkait dengan persiapan program pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran dan evaluasi hasil pembelajaran.²²⁶

2) Program pelaksanaan kegiatan pembelajaran.

Program pengajaran di Madrasah menjadi tanggung jawab pimpinan madrasah yang telah melakukan supervisi secara bertahap, supervisi jangka pendek dan jangka menengah serta jangka panjang selama lima tahun ke depan yang menekankan pada aspek peningkatan kualitas mutu pembelajaran. *Output* yang diinginkan dari pelaksanaan supervisi tersebut adalah: Memenuhi kebutuhan sarana supervisi dan gagasan serta ide dalam peningkatan kualitas madrasah. Hasil supervisi yang dilaksanakan oleh kepala madrasah tujuannya Untuk lebih terarah pelaksanaan kegiatan pembelajaran sehingga dapat dibuat jadwal kegiatan. Tindak lanjut kegiatan dilaksanakan di madrasah atau di ruang belajar ketika tenaga pendidik yang dibimbing melakukan kegiatan proses pembelajaran.

²²⁶Muhammad Anas, Kepala Madrasah Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu “*Wawancara*”, Ruang kepala madrasah, 11 Juni 2020

Kendala-kendala terhadap kepala madrasah dalam melakukan pembinaan dan pembimbingan terhadap tenaga pendidik karena kurang disiplin. Dukungan peningkatan pengetahuan dan pemahaman guru pada kegiatan proses pembelajaran di madrasah memberi kesempatan kepada guru agar selalu proaktif dalam berbagai kegiatan di luar kegiatan belajar mengajar, seperti Kelompok Kerja Guru, dan Musyawarah Guru Mata Pelajaran. Berdasarkan wawancara peneliti tanggal 9 Juli 2020 dengan wakil kepala madrasah bidang kurikulum Dra. Hj. Atifa Nur mengemukakan bahwa:²²⁷

“Iya Pak, hal yang menjadi kendala terhadap kepala madrasah dalam melakukan pembinaan dan pembimbingan terhadap tenaga pendidik karena kurang disiplin. Dukungan peningkatan pengetahuan dan pemahaman guru pada kegiatan proses pembelajaran di madrasah memberi kesempatan kepada guru agar selalu proaktif dalam berbagai kegiatan di luar Kegiatan Belajar Mengajar, seperti Kelompok Kerja Guru, dan Musyawarah Guru Mata Pelajaran.”

Hal senada juga diungkapkan oleh wakil kepala madrasah bidang kesiswaan Ibu Nurasih, S.Pd dalam wawancara dengan peneliti, Tanggal, 28 Agustus 2020 sebagai berikut:

Guru sering disampaikan agar bisa mengikuti kegiatan-kegiatan yang dapat membantu peningkatan kompetensi berupa kegiatan diklat, workshop, mengikuti Musyawarah Guru Mata Pelajaran, dan kegiatan lainnya demi peningkatan mutu, kualitas kinerjanya. Juga selalu diberikan motivasi untuk melanjutkan pendidikan Strata Dua bahkan Strata Tiga. Melakukan proses pembelajaran, kegiatan belajar mengajar yang berkualitas tinggi ternyata membutuhkan tenaga pendidik yang kreatif inovatif. ketika para tenaga pendidik, pengampu mata pelajaran adalah yang mumpuni punya kompetensi terhadap mata pelajaran yang diampu, maka dapat memberikan nilai tambah dalam melakukan proses pembelajaran, semua itu demi peningkatan mutu madrasah.²²⁸

²²⁷Atifah Nur, Wakil Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu Bidang Kurikulum “*Wawancara*”, Ruang wakil kepala madrasah, 9 Juni 2020

²²⁸Nurasih, Wakil Kepala Madrasah MAN 2 Kota Palu Bidang Kesiswaan “*Wawancara*”, Ruang wakil kepala madrasah, 28 Agustus 2020

Hal tersebut juga disebutkan oleh kepala madrasah Bapak Drs. H. Muhammad Anas, M.Pd.I dalam wawancaranya dengan peneliti Tanggal 11 Juni 2020 mengatakan bahwa:²²⁹

“Tenaga pendidik atau guru sering disampaikan agar bisa mengikuti kegiatan-kegiatan yang dapat membantu peningkatan kompetensi berupa kegiatan diklat, workshop, mengikuti Musyawarah Guru Mata Pelajaran, dan kegiatan lainnya demi peningkatan mutu, kualitas kinerjanya. Juga selalu diberikan motivasi untuk melanjutkan pendidikan Strata Dua (S2) bahkan Strata Tiga (S3)”. Melakukan proses pembelajaran, kegiatan belajar mengajar yang berkualitas tinggi ternyata membutuhkan tenaga pendidik yang kreatif inovatif. ketika para tenaga pendidik, pengampu mata pelajaran adalah yang mumpuni punya kompetensi terhadap mata pelajaran yang diampu, maka dapat memberikan nilai tambah dalam melakukan proses pembelajaran, semua itu demi peningkatan mutu madrasah.”

Peningkatan kinerja guru ini dibantu oleh wakil kepala madrasah urusan kurikulum dan guru bekerja dalam kelompok MGMP. Kepala madrasah selalu memerankan fungsinya untuk meningkatkan kreativitas kinerja para guru. Peningkatan kinerja membuat tenaga pendidik bisa lebih terbuka tentang hal-hal baru yang dapat memberikan tanggung jawab lebih besar terhadap tenaga pendidik.

3. Pembinaan kedisiplinan guru

Pengembangan mutu kinerja tenaga pendidik yang dilakukan kepala madrasah adalah dengan menerapkan kedisiplinan tenaga pendidik dengan cara: (1) Melakukan pembinaan tenaga pendidik, (2) pengawasan secara berkala (3) Mengedepankan tindakan disiplin dalam segala hal. Ini dapat di gambarkan bahwa kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Palu dalam membina disiplin guru

²²⁹Muhammad Anas, Kepala Madrasah Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu “*Wawancara*”, Ruang kepala madrasah, 11 Juni 2020

melalui pengarahan secara tertulis dan tidak tertulis disamping juga mengadakan pengawasan melalui piket harian dan melakukan tindakan bagi yang melanggarnya. Sehubungan dengan hal itu Muhammad Anas, M.Pd.I selaku Kepala madrasah mengatakan:

“Dalam menegakkan kedisiplinan kami memulainya dengan pengarahan dan himbauan baik melalui rapat maupun melalui teguran secara lisan dan tulisan dan pengawasan terhadap guru-guru yang terlambat terutama hari senin karena adanya upacara bendera. Oleh karena itu nampak bahwa upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kedisiplinan melalui himbauan, teguran, operasi kelas serta memotifasi tenaga pendidik agar melaksanakan tugas-tugasnya sebagaimana yang seharusnya.”²³⁰

4. Memberikan Motivasi

Madrasah hebat dan bermartabat merupakan suatu sistem sosial, yang terdiri dari individu-individu yang memiliki karakteristik berbeda-beda, dan saling berkaitan satu sama lainnya. Motivasi kepala madrasah sering disampaikan kepada pendidik, tenaga kependidikan agar tetap bersemangat dalam bekerja agar lebih dibutuhkan dalam mendukung tumbuh kembangnya organisasi madrasah. Sebagaimana yang disampaikan wakil kepala madrasah Ibu Dra. Hj. Atifa Nur, M.Pd. dalam wawancara dengan peneliti Tanggal 9 Juni 2020 sebagai berikut :

“Madrasah hebat dan bermartabat merupakan suatu sistem sosial, yang terdiri dari individu-individu yang memiliki karakteristik berbeda-beda, dan saling berkaitan satu sama lainnya. Motivasi kepala madrasah sering disampaikan kepada pendidik, tenaga kependidikan agar tetap bersemangat dalam bekerja agar lebih dibutuhkan dalam mendukung tumbuh kembangnya organisasi madrasah.”²³¹

5. Pemberian penghargaan bagi guru berprestasi dan sanksi bagi guru yang indisplier.

²³⁰Muhammad Anas, Kepala Madrasah Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu “Wawancara”, Ruang kepala madrasah, 11 Juni 2020.

²³¹Atifa Nur, Wakil Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu Bidang Kurikulum “Wawancara”, Ruang wakil kepala madrasah, 11 Juni 2020.

Pemberian *reward and punishment* merupakan salah satu bentuk penegakan disiplin. *Reward* dan *punishment* adalah dua bentuk metode dalam memotivasi seseorang untuk melakukan suatu kebaikan dan meningkatkan prestasi. Metode ini sudah lama dikenal dalam dunia kerja. Bukan hanya dalam dunia kerja, tetapi dalam dunia pendidikan pun keduanya sering kali digunakan.

Adanya reward sebagai salah satu bentuk *reinforcement* yang positif, maka punishment merupakan bentuk *reinforcement* yang negatif, apabila diberikan tepat sasaran maka akan menjadi alat motivasi. Dari metode ini dapat menimbulkan rasa tidak senang pada orang lain agar mereka jangan membuat sesuatu yang tidak benar. Hukuman yang diberikan bersifat pedagogis, yakni untuk memperbaiki dan mendidik ke arah tujuan yang lebih baik. Berkaitan dengan hal tersebut sebagaimana disampaikan kepala madrasah dalam wawancara (Tanggal, 11 Juni 2020) menyatakan bahwa :

“Kepala madrasah selalu memberikan penghargaan bagi tenaga pendidik yang berprestasi kreatif dan inovatif, bukan dengan uang, tetapi penghargaan bersifat motivasi, ucapan terima kasih, dan paling tinggi adalah mempromosikan jabatan mereka. Sedangkan bagi tenaga pendidik yang kurang disiplin kami memanggil mereka dan kami adakan pembinaan secara khusus.”²³²

Di sisi lain pernyataan Wakil Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota palu bidang kesiswaan Ibu Dra. Hj. Nurasih mengemukakan dalam wawancara dengan peneliti tanggal 26 Agustus 2020 sebagai berikut :²³³

Metode yang mendeskripsikan perbuatan dan kelakuan seseorang dengan perasaan bahagia, senang, membuat mereka melakukan suatu perbuatan baik secara berulang-ulang. Reward sebagai salah satu bentuk

²³²Muhammad Anas, Kepala Madrasah Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu “*Wawancara*”, Ruang kepala madrasah, 11 Juni 2020.

²³³Nurasih, Wakil Kepala Madrasah Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu Bidang Kesiswaan “*Wawancara*”, Ruang wakil kepala madrasah, 26 Agustus 2020.

reinforcement yang positif, maka punishment merupakan bentuk reinforcement yang negatif, apabila diberikan tepat sasaran maka akan menjadi alat motivasi. Dari metode ini dapat menimbulkan rasa tidak senang pada orang lain agar mereka jangan membuat sesuatu yang tidak benar. Hukuman yang diberikan bersifat pedagogis, yakni untuk memperbaiki dan mendidik ke arah tujuan yang lebih baik.”

Peningkatan mutu sumber daya guru di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu ini, merupakan sebuah bentuk kepedulian terhadap madrasah, kepala madrasah mempunyai beberapa hambatan, yang terkait dengan kedisiplinan waktu terhadap pendidik dan tenaga kependidikan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu Bapak Drs. H. Muhammad Anas, M.Pd.I, berdasarkan hasil wawancara dengan peneliti, Tanggal 11 Juni 2020 mengatakan bahwa:

“Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu sebagai pemimpin atau pendidik memiliki hambatan-hambatan dalam pembelajaran di madrasah yakni masih sulitnya mengendalikan guru yang kurang disiplin, selain itu sulitnya melakukan supervisi terhadap semua tenaga pendidik, selain itu belum bisa mengikutsertakan semua tenaga pendidik dalam kegiatan di madrasah karena tenaga pendidik mempunyai kompetensi yang berbeda. Hambatan-hambatan yang dijumpai kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu dalam menjalankan perannya sebagai manajer adanya kesulitan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Karena masih banyak guru yang belum mengikuti kegiatan workshop, apalagi untuk melanjutkan studinya.”²³⁴.

d. Solusi Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu dalam mengatasi kendala untuk mengembangkan mutu sumber daya guru

Peran yang sangat penting bagi kepala madrasah dalam menentukan kegiatan operasional kerja harian, mingguan, bulanan, semesteran, dan tahunan yang bisa memecahkan dan memberikan solusi dari berbagai problematika yang

²³⁴Muhammad Anas, Kepala Madrasah Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu “Wawancara”, Ruang kepala madrasah, 11 Juni 2020

dihadapi, sebagai komitmen dalam meningkatkan mutu pendidikan madrasah melalui kegiatan supervisi pengajaran oleh kepala madrasah, konsultasi dan perbaikan-perbaikan ke arah yang lebih baik guna meningkatkan kualitas pembelajaran. Adapun solusi yang diambil kepala madrasah dalam menghadapi hambatan-hambatan dalam upaya meningkatkan kinerja guru, dikemukakan dalam hasil wawancara, Tanggal 11 Juni 2020 sebagai berikut :²³⁵

Komitmen kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan madrasah melalui kegiatan supervisi pengajaran oleh kepala madrasah, konsultasi dan perbaikan-perbaikan ke arah yang lebih baik guna meningkatkan kualitas pembelajaran. Untuk melaksanakan fungsi kepemimpinannya sebagai kepala madrasah harus melakukan pengelolaan dan pembinaan madrasah melalui kegiatan manajemen dan kepemimpinan serta administrasi yang sangat tergantung pada kemampuan individu. Berdasarkan data yang ada, bahwa pengelolaan pendidikan dengan menciptakan lingkungan belajar yang kondusif secara berkelanjutan merupakan komitmen dalam pemenuhan janji sebagai pemimpin untuk merumuskan berbagai bentuk kebijakan yang berhubungan dengan visi atau pandangan, orientasi, dan strategi perencanaan dan pelaksanaan pendidikan yang efektif dan efisien.²³⁶

Untuk meningkatkan proses pembelajaran di kelas maka, kepala madrasah melakukan supervisi di kelas saat kegiatan belajar mengajar berlangsung, namun supervisi yang dilakukan kurang maksimal karena tidak dilakukan kepada semua tenaga pendidik yang mengampu mata pelajaran, dan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota palu memiliki perangkat praktikum IPA, BK agar semua kebutuhan guru dan peserta didik pada kegiatan proses pembelajaran bisa terpenuhi, sehingga pembelajaran bisa berjalan dengan lancar efektif dan efisien.

²³⁵Muhammad Anas, Kepala Madrasah Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu “*Wawancara*”, Ruang kepala madrasah, 11 Juni 2020

²³⁶Muhammad Anas, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu “*Wawancara*”, Ruang kepala madrasah, 11 Juni 2020

Administrasi peserta didik dilakukan melalui mekanisme penyusunan kelengkapan data peserta didik, yang terdiri dari jumlah peserta didik, kelengkapan administrasi untuk kegiatan ekstrakurikuler, hubungan dengan orang tua peserta didik. Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu memiliki peran dalam mengelola sarana prasarana dilakukan dengan cara mensosialisasikan kondisi sarana dan prasarana dan pengadaannya sering dibicarakan bersama dengan membuat skala prioritas.

Peran kepala madrasah sangatlah dibutuhkan untuk mencari jalan keluar dan jawaban terhadap hambatan-hambatan yang timbul adalah dengan memberdayakan sumber daya manusia maupun fasilitas madrasah yang sudah dimiliki untuk menunjang peningkatan kualitas dan mutu pendidikan, antara lain: a) bagi guru atau staf diberi kesempatan untuk melanjutkan studi belajar ke jenjang yang lebih tinggi b) supervisi, baik kelas maupun administrasi/pengawasan, c) pembicaraan secara personal, d) pelatihan dan pendidikan fungsional mata pelajaran, e) Kegiatan workshop/lokakarya/penataran dan kegiatan lainnya, Kelompok Kerja Guru atau Musyawarah Guru Mata Pelajaran.²³⁷ Senada dengan pernyataan Bapak Muhammad Chaerie, S.Ag., M.Pd.I selaku Kepala Urusan Tata Usaha Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu, beliau mengatakan bahwa:

“Begini pak yang berkaitan administrasi peserta didik dilakukan melalui mekanisme penyusunan kelengkapan data peserta didik, yang terdiri dari jumlah peserta didik, kelengkapan administrasi untuk kegiatan ekstrakurikuler, hubungan dengan orang tua peserta didik. Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu memiliki peran dalam mengelola

²³⁷Muhammad Anas, Kepala Madrasah Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu “*Wawancara*”, Ruang kepala madrasah, 11 Juni 2020

sarana prasarana dilakukan dengan cara mensosialisasikan kondisi sarana dan prasarana dan pengadaannya sering dibicarakan bersama dengan membuat skala prioritas. Peran kepala madrasah sangatlah dibutuhkan untuk mencari jalan keluar dan jawaban terhadap hambatan-hambatan yang timbul adalah dengan memberdayakan sumber daya manusia maupun fasilitas madrasah yang sudah dimiliki untuk menunjang peningkatan kualitas dan mutu pendidikan, antara lain: a) bagi guru atau staf diberi kesempatan untuk melanjutkan studi belajar ke jenjang yang lebih tinggi b) supervisi, baik kelas maupun administrasi/pengawasan, c) pembicaraan secara personal, d) pelatihan dan pendidikan fungsional mata pelajaran, e) Kegiatan workshop/lokakarya/penataran dan kegiatan lainnya, Kelompok Kerja Guru atau Musyawarah Guru Mata Pelajaran.”²³⁸

Berdasarkan deskripsi dan penafsiran data tentang manajemen kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu Madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu di atas, selanjutnya peneliti melakukan pembahasan terhadap sub penelitian yang terdiri dari manajemen kepemimpinan kepala madrasah dan upaya-upaya apa yang dilakukan kepala madrasah dalam mengembangkan mutu sumber daya guru.

Kepala Madrasah dalam menjalankan fungsi sebagai administrator, harus mempunyai kemampuan menguasai tugas-tugasnya serta menjalankan tugasnya dengan baik dan benar. Pimpinan bertanggung jawab terhadap semua kegiatan madrasah, mengatur proses belajar mengajar, mengatur hal yang menyangkut kesiswaan, personalia, sarana dan prasarana yang dibutuhkan dalam pelajaran, pembelajaran, ketatausahaan, keuangan serta mengatur hubungan dengan masyarakat. Hasil wawancara peneliti dengan Bapak Drs. H. Muhammad Anas, M.Pd.I selaku Kepala Madrasah Aliyah negeri 2 Kota Palu mengatakan bahwa:

Untuk peningkatan mutu madrasah diperlukan gagasan, ide, pemikiran yang kreatif dan inovatif dapat digunakan untuk membuat perencanaan,

²³⁸Muhammad Chaerie, Kepala Urusan Tata Usaha Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu “*Wawancara*”, Ruang kepala madrasah, 26 Agustus 2020

menyusun struktur organisasi madrasah, memberikan arahan, dan mengatur pembagian kerja pegawai, mengelola kepegawaian yang ada di lingkungan madrasah agar semua proses administrasi dalam madrasah yang dipimpinnya dapat berjalan sesuai harapan, dan mampu mencapai tujuan yang diinginkan. Kepala madrasah melibatkan para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Berikut ini akan dijelaskan penjabaran secara ringkas dari panduan tugas yang dilakukan pimpinan madrasah diantaranya:²³⁹

b. Membuat perencanaan

Dalam berbagai kegiatan administrasi, membuat perencanaan mutlak diperlukan. Perencanaan ini dituangkan dalam rencana tahunan madrasah yang dapat diimplementasikan dalam dua (2) semester yang berjalan.

1) Program pengajaran

Kepala madrasah dalam mengimplementasikan program pengajaran harus dilakukan melalui penyediaan kebutuhan tenaga pendidik, pembagian tugas mengajar, penyediaan fasilitas, di antaranya penambahan laboratorium, lapangan olah raga, ekstrakurikuler, dan sebagainya.

2) Kesiswaan

Mengenai penerimaan siswa baru, daya tampung siswa yang akan diterima, perlu menambah kelas lagi atau menguranginya, pelaksanaan bimbingan dan penyuluhan terhadap siswa, bekerja sama dengan lembaga-lembaga bimbingan yang kompeten, pelayanan kesehatan madrasah yang bekerja sama dengan rumah sakit atau puskesmas terdekat, pelaksanaan kebersihan dan keindahan madrasah.

3) Kepegawaian

²³⁹Muhammad Anas, Kepala Madrasah Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu “*Wawancara*”, Ruang kepala madrasah, 11 Juni 2020

Penerimaan guru-guru baru, mengadakan orientasi bagi guru-guru baru, memberikan tugas-tugas kepada guru, petugas administrasi madrasah, petugas kebersihan madrasah, pemutasian dan pemindahan pegawai, pemberian insentif bagi pegawai, mengatur kenaikan pangkat, meningkatkan kesejahteraan pegawai madrasah. Menjalinkan kerjasama yang baik dengan pihak tertentu untuk menambah kegiatan ekstrakurikuler siswa. Dengan adanya pembagian tugas dan wewenang yang tepat, maka kegiatan madrasah akan berjalan lancar.²⁴⁰

4) Keuangan

Pengelolaan lembaga pendidikan madrasah yang lebih baik tidak terlepas dari aspek keuangan, oleh karena sangat dibutuhkan pengadaan dana bagi administrasi pelayanan pendidikan, yaitu mengatur pembayaran gaji untuk seluruh pegawai madrasah, pemeliharaan gedung dan bangunan, pembelian alat tulis kantor, pengadaan fasilitas kegiatan proses belajar mengajar serta mengajukan perencanaan penambahan dana dari pihak pemerintah demi peningkatan mutu madrasah dan sebagainya.

5) Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana sangat penting dalam pengelolaan madrasah, faktor penunjang pelaksanaan kegiatan pembelajaran diperlukan sarana dan prasarana yang memadai, oleh karena itu dilakukan penambahan sarana apabila mengalami kekurangan melalui dengan pengajuan perencanaan kepada pihak pemerintah seperti sarana olah raga, laboratorium, perbaikan gedung madrasah, pengecatan

²⁴⁰Muhammad Anas, Kepala Madrasah Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu “*Wawancara*”, Ruang kepala madrasah, 11 Juni 2020

gedung madrasah, pembangunan sarana beribadah, sarana kegiatan ekstrakurikuler, dan lain-lain.

6) Menyusun Struktur Organisasi Sekolah

Organisasi madrasah memiliki peranan penting dalam hal ini adalah fungsi administrasi karena merupakan tempat pelayanan, pelaksanaan kegiatan administrasi. Disisi lain, dapat dilihat bahwa fungsi organisasi juga menetapkan dan menyusun hubungan kerja seluruh anggota organisasi agar tidak terjadi tumpang tindih ketika melaksanakan tugas. Olehnya itu, organisasi seharusnya disusun secara sistematis agar kegiatan pengelolaan administrasi bisa terlaksana dengan baik. Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan bapak Drs. H. Muhammad Anas, M.Pd.I selaku kepala madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu menyampaikan bahwa:

Mengenai organisasi dapat dilihat bahwa fungsi organisasi juga menetapkan dan menyusun hubungan kerja seluruh anggota organisasi agar tidak terjadi tumpang tindih ketika melaksanakan tugas. Olehnya itu, organisasi seharusnya disusun secara sistematis agar kegiatan pengelolaan administrasi bisa terlaksana dengan baik. Hal ini dilakukan untuk memudahkan tercapainya tujuan karena seluruh anggota organisasi madrasah dengan jelas tugas-tugas mereka, apa kewajiban yang harus dilakukannya dan mereka pun mengetahui kepada siapa mereka harus bertanggungjawab atas tugas-tugas mereka. Pelaksanaan penyusunan struktur organisasi sebaiknya dirapatkan bersama-sama dengan seluruh anggota agar hasil yang diperoleh menjadi kesepakatan bersama anggota organisasi.²⁴¹

Supervisi menjadi tanggung jawab dan tugas kepala madrasah untuk melakukan pengawasan terhadap tenaga pendidik dan kependidikan di madrasahny. Hal ini mencakup penelitian, penetapan berbagai kebijakan yang

²⁴¹Muhammad Anas, Kepala Madrasah Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu “*Wawancara*”, Ruang kepala madrasah, 11 Juni 2020

dibutuhkan, pemecahan bagi permasalahan yang dihadapi oleh seluruh pegawai. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Bapak Muhammad Chairie, S.Ag., M.Pd.I selaku Kepala Urusan Tata Usaha Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu mengatakan bahwa:

Hal ini mencakup penelitian, penetapan berbagai kebijakan yang dibutuhkan, pemecahan bagi permasalahan yang dihadapi oleh seluruh pegawai. Kepala madrasah berhak menentukan bagian-bagian mana saja dari gedung madrasah yang harus direnovasi dan bagian-bagian mana saja yang perlu ditambah atau dibangun kembali, bagaimana kebersihan lingkungan sekolah, apakah diperlukan penambahan pepohonan, apakah diperlukan penambahan lapangan olah raga. bagaimana keadaan kamar mandi, apakah airnya bersih, Apakah kantin sekolah menyediakan makanan yang memenuhi standar kesehatan, dan hal-hal lainnya, semua ini dilakukan demi terciptanya pengelolaan madrasah yang lebih baik”²⁴²

Kepala madrasah juga harus menyediakan sarana dan prasarana bagi pengembangan madrasah, seperti pembangunan laboratorium, alat-alat peraga, menyediakan tenaga pengajar handal yang mampu mengajar dengan baik, dan mengusahakan berbagai cara untuk meningkatkan semangat bekerja. Itu semua bermanfaat untuk meningkatkan mutu madrasah yang dipimpinnya. Uraian di atas tampak jelas bahwa peranan kepala madrasah dalam kegiatan supervisi sangat banyak. Oleh karena itu, sebaiknya pelaksanaan semua kegiatan supervisi, kepala madrasah melibatkan berbagai pihak sehingga seluruh kegiatan supervisi dapat dilaksanakan dan berjalan lancar. Prinsip-prinsip yang digunakan dalam kegiatan supervisi adalah :

1. Kegiatan supervisi harusnya bersifat konstruktif, kreatif, inovatif, sehingga menimbulkan semangat bekerja bagi para pegawai yang dinilai.

²⁴²Muhammad Anas, Kepala Madrasah Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu “*Wawancara*”, Ruang kepala madrasah, 11 Juni 2020

2. Kegiatan supervisi harusnya bersifat sederhana, obyektif, realistis, dan informal pelaksanaannya.
3. Kegiatan supervisi sebaiknya bersifat objektif, tidak mencari-cari kesalahan, tidak bersifat otoriter, dan mementingkan hubungan profesional, bukan berdasarkan hubungan pribadi atau kekuasaan.
4. Kegiatan supervisi sebaiknya bersifat preventif, yaitu mencegah timbulnya hal-hal yang berakibat buruk.
5. Kegiatan supervisi harus bersifat korektif, memperbaiki penyimpangan-penyimpangan dalam organisasi madrasah.
6. Kegiatan supervisi yang dilakukan bersifat kooperatif, yaitu menemukan penyimpangan dan memperbaikinya.
7. Kegiatan supervisi seharusnya memperhatikan kompetensi anggota organisasi sehingga mereka menjalankan tugasnya dengan baik dan benar. Semua yang telah diuraikan di atas sangat berperan dalam tercapainya perkembangan madrasah. Namun demikian, tujuan yang diharapkan tidak akan tercapai bila tidak didukung oleh kemampuan kepala madrasah yang bersangkutan dalam melakukan tugas supervisi, dukungan faktor lingkungan masyarakat sekitar madrasah, kemampuan tenaga pendidik dalam memberikan pelajaran.

Kepala madrasah dalam penyusunan program meliputi program pembinaan tanggung jawab tenaga pendidik dalam melaksanakan tugasnya, yaitu berkaitan dengan persiapan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dan evaluasi hasil pembelajaran. Upaya-upaya yang dilakukan dalam pengembangan mutu madrasah banyak hal yang harus dilakukan kepala madrasah diantaranya adalah

dengan membuat perencanaan bersama-sama dengan para wakil kepala madrasah beserta para tenaga pendidik. Hal yang ditekankan adalah pada aspek peningkatan mutu pembelajaran. Penyusunan program untuk kegiatan yang akan dilaksanakan diharapkan berjalan dengan baik dan lancar, sehingga dapat mencapai hasil dengan baik pula. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Bapak Drs. H. Muhammad Anas, M.Pd.I selaku kepala madrasah Aliyah Negeri 2 Kota palu mengatakan bahwa:

“Betul pak bahwa kepala madrasah dalam penyusunan program meliputi program pembinaan tanggung jawab tenaga pendidik dalam melaksanakan tugasnya, yaitu berkaitan dengan persiapan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dan evaluasi hasil pembelajaran. Untuk tenaga pendidik yang belum mampu, maka akan dilakukan pembinaan secara berkala sehingga semua tenaga pendidik mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas yang sudah menjadi tanggung jawab mereka. Upaya-upaya yang dilakukan dalam pengembangan mutu madrasah banyak hal yang harus dilakukan kepala madrasah diantaranya adalah dengan membuat perencanaan bersama-sama dengan para wakil kepala madrasah beserta para tenaga pendidik. Hal yang ditekankan adalah pada aspek peningkatan mutu pembelajaran. Penyusunan program untuk kegiatan yang akan dilaksanakan diharapkan berjalan dengan baik dan lancar, sehingga dapat mencapai hasil dengan baik pula.”²⁴³

Supervisi yang dilakukan terhadap tenaga pendidik yang sedang mengajar di kelas mengindikasikan bahwa setiap tenaga pendidik harus mempunyai kemampuan dalam melakukan pembelajaran dengan para siswa, karena hal berkaitan erat dengan mutu tenaga pendidik dan peningkatan mutu madrasah. Membina tenaga pendidik yang masih mengalami kesulitan dalam proses pembelajaran harus membaritahukan yang bersangkutan. Sebaiknya jadwal

²⁴³Muhammad Anas, Kepala Madrasah Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu “*Wawancara*”, Ruang kepala madrasah, 11 Juni 2020

pelaksanaan pembinaan juga disampaikan kepada mereka sebelum yang bersangkutan dibimbing.

Temuan dari pelaksanaan supervisi seharusnya mendapatkan tindak lanjut oleh kepala madrasah.²⁴⁴ (a) Kesulitan guru-guru dalam menyiapkan perangkat pembelajaran, (b) Kesulitan dalam penguasaan materi yang sulit, (c) Mengalami kesulitan dalam menciptakan kreativitas belajar siswa, (d) kesulitan guru-guru dalam menyiapkan perangkat pembelajaran (e) Mengalami kesulitan dalam manajemen kelas, (f) Mengalami kesulitan dalam menggunakan metode pembelajaran yang efektif dan (g) Mengalami kesulitan ketika merubah cara-cara konvensional dalam mengajar, (h) Kesulitan dalam melakukan kegiatan pembelajaran dengan model-model pembelajaran.

Unsur yang memiliki peran penting terhadap efektivitas lembaga pendidikan adalah kepemimpinan kepala madrasah. Ini menggambarkan bahwa berjalan atau tidaknya sebuah lembaga pendidikan sangat bergantung kepada kepala madrasah sebagai pimpinan. Hal ini penting untuk diperhatikan oleh kepala madrasah dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang pemimpin, menggunakan pendekatan yang tepat, sehingga apa yang diharapkan oleh kepala madrasah dapat tercapai sesuai dengan apa yang diharapkan. Sebagaimana hasil wawancara dengan kepala madrasah:

Sebagai kepala madrasah dalam menggunakan gaya kepemimpinan disesuaikan dengan keadaan atau situasi yang dihadapi, karena ada hal-hal tertentu yang sifatnya sangat prinsip. Kepemimpinan dengan gaya yang

²⁴⁴Muhammad Anas, Kepala Madrasah Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu “*Wawancara*”, Ruang kepala madrasah, 11 Juni 2020

demokratis mencerminkan pada tindakan yang dilakukan, melibatkan bawahan dalam setiap pengambilan keputusan.”²⁴⁵

Kepala madrasah dalam menggunakan gaya kepemimpinannya disesuaikan dengan situasi yang dihadapi. Kepemimpinan dengan gaya yang demokratis mencerminkan pada tindakan yang dilakukan, melibatkan bawahan dalam setiap pengambilan keputusan. Sesuai dengan hasil wawancara peneliti dengan Wakil Kepala Madrasah bidang sarana dan prasarana Bapak Mohammad Fadli, S.Pd. mengemukakan bahwa:

Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh kepala madrasah dominan menerapkan gaya kepemimpinan demokratis. Ketika mengadakan rapat kepala madrasah selalu meminta pendapat dari guru, staf dan pegawai lainnya untuk melaksanakan program kerja apa saja selalu di musyawarahkan secara bersama. Suasana kekeluargaan yang kepala madrasah bangun antara guru, staf, pegawai dan orang tua peserta didik begitu erat sehingga dapat menciptakan suasana yang kondusif.²⁴⁶

Hal yang sama juga diungkapkan oleh wakil kepala madrasah bidang kurikulum, Ibu Dra. Hj. Atifa Nur, M.Pd. mengemukakan bahwa:

Kepala madrasah dalam memimpin selalu menerima masukan misalnya dalam rapat yang diadakan kepala madrasah menerima kritik dan saran baik yang sifatnya tidak membangun maupun yang membangun, kepala madrasah selalu mendengarkan dan memilah pendapat yang baik karena selaku pemimpin tidak boleh kecil hati atau dendam dalam meningkatkan profesionalisme guru demi kemajuan madrasah itu sendiri.²⁴⁷

Kepemimpinan kepala madrasah menjadi salah satu komponen pendidikan yang memiliki pengaruh dalam meningkatkan mutu, kualitas dan profesionalisme tenaga pendidik. Suatu organisasi akan mengalami keberhasilan sebagian besar

²⁴⁵Muhammad Anas, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu, “*Wawancara*”, Ruang Kepala Madrasah, 11 Juni 2020.

²⁴⁶Mohammad Fadli, Wakil Kepala Madrasah bidang sarana dan prasarana, “*Wawancara*”, Ruang Guru, 28 Agustus 2020.

²⁴⁷Atifa Nur, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, “*Wawancara*”, Ruang Wakamad, 9 Juni 2020.

ditentukan oleh gaya kepemimpinan seorang kepala madrasah. Model kepemimpinan ideal yakni menggunakan gaya kepemimpinan pada saat situasi dan kondisi mendukung dapat memenuhi kebutuhan kinerja kepemimpinan. Fungsi kepala madrasah secara profesional yaitu sebagai *educator*, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator. Berkaitan dengan hal tersebut, maka penulis menguraikannya sebagai berikut.²⁴⁸

a) *Kepemimpinan Kepala Madrasah Sebagai Educator*

Kepala madrasah sebagai pimpinan tertinggi sangat berpengaruh dalam menentukan kemajuan madrasah, maka dalam hal ini seorang pemimpin tidak bisa lepas dari fungsi kepemimpinan dalam hal ini sebagai *educator*. Gaya kepemimpinan kepala madrasah sebagai *educator* tidak terlepas dari faktor keteladanan. Keteladanan merupakan faktor penting dalam mempengaruhi atasan dengan bawahan, dan budaya seperti ini sering muncul di tengah masyarakat, jika pimpinan malas maka bawahan juga ikut-ikutan. Di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu sebagaimana observasi dan wawancara dengan kepala madrasah memberikan contoh teladan, seperti masuk kerja dan pulang kerja, dalam hal ibadah seperti shalat dhuhur berjamaah.

Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu, sudah berupaya dalam melaksanakan perannya sebagai *educator* dengan cukup baik dan bisa dijadikan teladan bagi para guru. Kepala madrasah sebagai *educator* harus mempunyai kompetensi membimbing tenaga pendidik, tenaga kependidikan, membimbing peserta didik, mengikuti perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi serta

²⁴⁸Muhammad Anas, Kepala Madrasah Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu “*Wawancara*”, Ruang kepala madrasah, 11 Juni 2020

memberikan contoh mengajar. Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu juga melaksanakan perannya sebagai pendidik yaitu melaksanakan kegiatan belajar mengajar di ruang kelas secara rutin sebagaimana layaknya para guru yang mengajar sesuai dengan mata pelajaran yang diembannya. Drs. H. Muhammad Anas, M.Pd selaku Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu, mengemukakan sebagai berikut:²⁴⁹

Mengoptimalkan peran musyawarah guru mata pelajaran internal di dalam, misalnya antara sesama guru mata pelajaran fiqhi saling berembuk apa yang dikembangkan untuk mata pelajaran fiqhi peran pengamat musyawarah guru mata pelajaran. Misalnya, 5 orang berada dalam 1 kelas, 1 yang mengajar, 1 yang mengevaluasi oh ini strateginya oh tadi sudah bagus oh tapi mungkin ini metodenya. Karena kalau kami sendiri yang mengajar oh ini yang paling sempurna tidak ada yang keliru, tapi kalau ada teman-teman lain yang saling mengevaluasi atau memberi masukan ini semua yang menjadi strategi peningkatan profesionalisme guru misalnya diskusi, pengembangan materi bahan ajar. Selain itu juga, peningkatan profesionalisme guru kami melakukan bimtek internal tergantung apa yang dibutuhkan, misalnya penilaian k 13, bimtek sains, bimtek pembelajaran.

Pendapat di atas juga dipertegas oleh Wakil Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu Bidang Kurikulum yang menyatakan bahwa:

“Kepala madrasah memberikan pelatihan dalam peningkatan profesionalisme guru. Bentuk pelaksanaannya berupa bimtek (bimbingan teknologi) pembelajaran, media, materi, penilaian, pembinaanya dari LPMP (Lembaga Pemutuan Mata Pelajaran).²⁵⁰

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah secara dominan menerapkan gaya demokratis.

Hal ini terlihat dengan adanya upaya dari kepala madrasah untuk memberikan

²⁴⁹Muhammad Anas, Kepala Madrasah Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu “*Wawancara*”, Ruang kepala madrasah, 11 Juni 2020

²⁵⁰Hj. Atifah Nur, Wakamad Bidang Kurikulum, “*Wawancara*”, Ruang Guru, 5 Juli 2020.

kesempatan yang sebesar-besarnya kepada para guru dalam meningkatkan profesionalisme dengan mengadakan berbagai kegiatan dalam bentuk bimbingan teknologi maupun bimbingan pembelajaran.

b) Kepemimpinan Kepala Madrasah Sebagai Manajer

Kepala madrasah sangat penting memiliki kompetensi yang handal agar dapat menjalankan tugas-tugasnya dengan baik dan benar, diantaranya yaitu kepala madrasah sebagai manajer. Ini membuktikan bahwa seorang kepala madrasah dituntut agar mampu melaksanakan fungsi tersebut secara optimal, sehingga mutu dan kualitas pendidikan yang menjadi harapan terhadap masyarakat bisa terwujud, terkhusus di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu.

Berikut ini pernyataan bapak Drs. H. Muhammad Anas, M.Pd.I selaku kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu dalam peningkatan profesionalisme guru:

“Dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru kami lihat dulu arah madrasah mau kemana, yaitu melihat dari visi dan misinya. Dalam rangka mencapai visi ini maka Sumber Daya Manusia perlu dibangun. Meningkatkan kompetensi, contohnya, diadakan pelatihan-pelatihan, workshop, diklat dan sebagainya guna mencapai visi yang dimaksud. Selain itu, untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik kami tumbuhkan kesadaran akan pentingnya peningkatan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan.”²⁵¹

Kepala madrasah merupakan seorang manajer di madrasah. Mereka harus bertanggung jawab terhadap pengelolaan madrasah yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan penilaian dan perbaikan program pembelajaran yang telah ditetapkan di madrasah. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Bapak

²⁵¹Muhammad Anas, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu, “Wawancara”, Ruang Kepala Madrasah, 11 Juni 2020.

Mohammad Fadli, S.Pd selaku Wakil Kepala Madrasah Sarana dan Prasarana di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu, kepemimpinan kepala madrasah dalam peningkatan profesionalisme guru adalah:

“Sepanjang yang saya tahu bahwa kepala madrasah punya cara tersendiri untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik yakni dengan mengadakan: Workshop, pelatihan-pelatihan, diklat keguruan, dan juga rapat dinas secara rutin. Selain itu, meningkatkan kedisiplinan bapak/ibu guru, contohnya guru harus sesuai dengan kode etik guru, kemudian guru harus datang tepat waktu dan saat ini sistem kehadiran guru telah menggunakan sistem absensi *fingerprnt*, dan semua itu juga dimulai dari kepala madrasah sendiri, jadi kepala madrasah itu memberi contoh pada bapak/ibu guru.”²⁵²

Begitu juga pendapat Ibu Dra. Hj. Nurasiah selaku Wakil Kepala Madrasah bidang kesiswaan Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu mengatakan bahwa:

“Selain mengadakan workshop kepala madrasah dalam rangka meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik, juga sering mengajak bapak/ibu guru untuk sharing bersama, memberikan wawasan tentang peningkatan kualitas kompetensi guru, proses pembelajaran peserta didik, dan juga peningkatan fasilitas berupa penambahan buku-buku di perpustakaan madrasah.”²⁵³

Kepala madrasah dalam menjalankan fungsinya sebagai manajer menggunakan gaya kepemimpinan otoriter untuk meningkatkan kedisiplinan guru misalnya, menggunakan sistem absensi *fingerprnt* dan mewajibkan para guru untuk datang tepat waktu sesuai dengan kode etik guru. Untuk meningkatkan kedisiplinan guru tentunya bukanlah hal yang negatif dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang otoriter. Karena, gaya otoriter mencerminkan sebuah ketegasan dan kewibaan dari seorang kepala madrasah sehingga guru mematuhi

²⁵²Mohammad Fadli, Wakil Kepala Madrasah Bidang Sarana dan Prasarana MAN 2 Kota Palu, “*Wawancara*”, Ruang Guru, 28 Agustus 2020.

²⁵³Nurasiah, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan MAN 2 Kota Palu, “*Wawancara*”, Ruang Guru, 26 Agustus 2020.

aturan yang telah ditetapkan oleh pimpinannya dalam hal ini, yaitu mewajibkan guru datang tepat pada waktunya di sekolah/madrasah.

c) Kepemimpinan Kepala Madrasah Sebagai Administrator

Memimpin sebuah lembaga pendidikan madrasah, kepala madrasah harus mempunyai kompetensi diri sebagai administrator. Kepala madrasah harus memiliki kemampuan melibatkan komponen manusia dengan berbagai macam potensinya, juga komponen manusia dengan berbagai jenisnya. Semuanya perlu untuk ditata dengan baik dan benar, dikomunikasikan dan didayagunakan untuk mencapai tujuan pendidikan madrasah yang utuh.

Bapak Drs. H. Muhammad Anas, M.Pd.I selaku kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu menjelaskan bahwa:

Pengelolaan dalam bidang administrasi di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu pastinya semua komponen dimaksimalkan dari struktur organisasi madrasah yang ada seperti dalam pengelolaan pengajaran sudah menjadi tugas Waka kurikulum dalam menyusun program perencanaan madrasah tahunan, menyusun jadwal pelajaran, mengkoordinir kegiatan-kegiatan penyusunan model satuan pengajaran, mengatur jadwal kegiatan penilaian. Pengelolaan kesiswaan, pengelolaan gedung dan halaman, pengelolaan keuangan, pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat, kami laksanakan bersama memaksimalkan struktur yang ada jadi dalam bidang administrasi di madrasah.²⁵⁴

Hal yang sama juga diungkapkan oleh bapak Muhammad Chairie, S.Ag., M.Pd.I selaku Kepala Urusan Tata Usaha mengatakan bahwa:

Kepala madrasah selalu melibatkan para guru, staf dan pegawai lainnya dalam menjalankan tugasnya terkait profesionalisme guru dalam peningkatan mutu. Karena tidak ada kepemimpinan bila tidak ada kerjasama dengan guru.²⁵⁵

²⁵⁴Muhammad Anas, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu, "Wawancara", Ruang Kepala Madrasah, 11 Juni 2020.

²⁵⁵Muhammad Chairie, Kepala Urusan Tata Usaha Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu "Wawancara", Ruang KTU, 26 Agustus 2020.

Kesimpulan yang penulis dapatkan dari wawancara di atas adalah pengelolaan pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu ini di bidang administrasi kepala madrasah mengungkapkan bahwa selama ini tugas dan tanggung jawabnya dalam bidang pengelolaan administrasi, di bidang pengelolaan madrasah, pengelolaan Aparatur Sipil Negara sampai pengelolaan hubungan dengan masyarakat berjalan dengan baik dan efektif karena maksimalitas dari struktur organisasi yang ada dengan cara bersama-sama, gotong royong demi mewujudkan madrasah yang tertib administrasi.

d) Kepemimpinan Kepala Madrasah Sebagai Supervisor

Fungsi pokok kepala madrasah sebagai supervisor terutama ialah membantu guru-guru dan staf lainnya dalam mengembangkan potensi-potensi maupun kecakapan dan kemampuan yang mereka miliki dengan sebaik-baiknya. Kepala madrasah melakukan supervisi dengan tujuan dan harapan agar pembelajaran di madrasah bisa berjalan secara efektif dan efisien. Seperti yang dikemukakan oleh kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu, Bapak Drs. H. Muhammad Anas, M.Pd.I melalui wawancara dengan peneliti mengatakan bahwa:

Selaku kepala madrasah tentunya, saya tidak pernah bosan memberikan arahan kepada guru, ketika ada kebijakan baru terkait tugas dan tanggung jawab selaku guru yang profesional. Misalnya, kalau bersifat umum maka terkait kerja mengadakan rapat rutin guru dan rapat itu ada yang insidental begitu mendesak kami langsung kumpul guru seperti tadi diumumkan guru kumpul jam 1 terkait studi banding karena itu terkait kebijakan. Intinya itu dimusyawarahkan terus secara langsung disampaikan dan tidak ditunda-tunda lagi kemudian disusul lagi seperti surat edaran dapat diturunkan suratnya karena keputusan rapat itu menjadi rujukan kemudian diteruskan

seara tertulis dokumennya. Intinya semua disampaikan melalui rapat terjadwal bulanan maupun yang insidental kondisional.²⁵⁶

Gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam peningkatan profesionalisme guru juga dilakukan dengan melakukan monitoring dan evaluasi kinerja guru. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu, bahwa:

“Benar pak selaku kepala madrasah saya memimpin madrasah ini dengan suasana yang penuh kekeluargaan, kebersamaan dan kedisiplinan kemudian aturan-aturan yang kami bangun. Alhamdulillah kinerja di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu baik, saya berani menyampaikan baik karena dibuktikan dengan bukti fisik berupa perangkat RPP, program supervisi, kemudian agenda harian ini apa yang dikerjakan misalnya 1 hari mulai tadi absen *fingerprint* jam 07.30 diurai semua apa yang dikerjakan. Jadi kelihatan dan saya melihat, membaca apa yang dilakukan oleh guru, termasuk contoh-contoh agenda harian yang dibuat oleh guru.²⁵⁷

Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu melakukan supervisi sebagai penilaian terhadap profesionalisme guru dan bertujuan untuk melakukan perbaikan agar profesionalisme guru dapat ditingkatkan. Sebagaimana yang diungkapkan bapak Drs. H. Muhammad Anas, M.Pd.I saat wawancara dengan peneliti mengatakan bahwa:

“Melakukan supervisi yang ketat supervisi terjadwal kepada guru, baik supervisi administrasi, perangkat pembelajaran semacam RPP, maupun supervisi akademik ada dalam teori-teori supervisi akademik itu supervisi dalam kelas di mana guru mengajar, kepala madrasah melakukan supervisi bersama tim.²⁵⁸

²⁵⁶Muhammad Anas, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu, “Wawancara”, Ruang Kepala Madrasah, 11 Juni 2020.

²⁵⁷Muhammad Anas, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu, “Wawancara”, Ruang Kepala Madrasah, 11 Juni 2020.

²⁵⁸Muhammad Anas, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu, “Wawancara”, Ruang Kepala Madrasah, 11 Juni 2020.

Kepemimpinan kepala madrasah dalam menjalankan fungsinya sebagai supervisor dengan melihat situasi maupun kondisi yang ada. Seperti ketika ada kegiatan rapat rutin maupun insidental, kepala madrasah menerapkan gaya kepemimpinan demokratis. Hal tersebut terlihat dalam kegiatan rapat yang dilakukan, kepala madrasah sebelum mengambil keputusan selalu melakukan musyawarah dengan para guru terlebih dahulu. Akan tetapi, pada situasi lain kepala madrasah menerapkan gaya kepemimpinan otoriter pada saat mendisiplinkan guru dalam melaksanakan tugas maupun tanggung jawabnya.

e) Kepemimpinan Kepala Madrasah Sebagai Leader

Sebagai seorang pemimpin dalam menjalankan lembaga yang dipimpinnya maka kepala madrasah harus bisa melaksanakan fungsinya sebagai pemimpin. Salah satu fungsi kepemimpinan adalah untuk mempengaruhi dan menggerakkan guru, staf serta peserta didiknya untuk bekerja secara efektif dan optimal untuk mencapai tujuan pendidikan yang sudah ditetapkan, khususnya untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya untuk menciptakan kedisiplinan peserta didik agar dapat mewujudkan lingkungan madrasah yang kondusif sehingga dapat mewujudkan tujuan madrasah yang sudah ditetapkan. Kepala madrasah selalu melibatkan guru dan tenaga kependidikan dalam berbagai program kegiatan madrasah demi mewujudkan visi dan misi madrasah yang telah dirumuskan bersama sebelumnya.

Kepala madrasah dan guru sama-sama berperan penting dalam memajukan pendidikan. Guru yang baik tanpa diatur oleh kepala madrasah belum tentu menghasilkan pendidikan yang baik. Begitu pula halnya dengan kepala madrasah

yang baik tetapi guru kurang baik, juga tidak akan memberikan pendidikan yang baik. Oleh sebab itu, pandangan bahwa kepala madrasah hanya sekedar tugas tambahan adalah tidak benar. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Bapak Mohammad Fadli, S.Pd selaku wakamad bidang sarana dan prasarana Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu, mengatakan sebagai berikut:²⁵⁹

“Begini Pak, hal ini menunjukkan bahwa perilaku kepala madrasah dalam membangun kerja sama dan bermitra dengan guru dan tenaga kependidikan adalah dengan melakukan pendekatan secara kekeluargaan dan memberikan pemahaman kepada seluruh warga madrasah akan tanggung jawab bersama terhadap pendidikan. Kepala madrasah selalu melibatkan guru dan tenaga kependidikan dalam berbagai program kegiatan madrasah demi mewujudkan visi dan misi madrasah yang telah dirumuskan bersama sebelumnya. Kepala madrasah dan guru sama-sama berperan penting dalam memajukan pendidikan. Guru yang baik tanpa diatur oleh kepala madrasah belum tentu menghasilkan pendidikan yang baik. Begitu pula halnya dengan kepala madrasah yang baik tetapi guru kurang baik, juga tidak akan memberikan pendidikan yang baik. Oleh sebab itu, pandangan bahwa kepala madrasah hanya sekedar tugas tambahan adalah tidak benar.

Sebagai seorang pemimpin pendidikan, kepala madrasah harus mampu mewujudkan hubungan manusiawi (*human relationship*) yang harmonis dalam rangka membina dan mengembangkan kerja sama antar personal, dengan kompak bersama-sama bergerak ke arah pencapaian tujuan dengan melaksanakan tugas masing-masing secara efektif dan efisien. Ini bertujuan untuk menunjang peningkatan profesionalisme tenaga pendidik. Kepemimpinan yang efektif dalam lembaga pendidikan yang selalu berusaha memperbaiki dengan cara yang bijak dan memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk memberikan sumbangan

²⁵⁹Mohammad Fadli, Wakamad Bidang Sarana dan Prasarana Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu, “*Wawancara*”, Ruang Wakamad, 28 Agustus 2020.

pemikiran. Kepala madrasah sebagai pemimpin harus bertanggung jawab untuk kemajuan lembaga pendidikan yang memiliki karakter dan kriteria tertentu.

Seorang kepala madrasah harus bijaksana karena tidak semua di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu seirama dengan ide kami, pasti ada saja ketika melempar ide itu pasti ada saja yang tidak setuju tetapi kami harus bijaksana tetap mengakomodir yang tidak setuju menjelaskan lagi bahwa kebijakan arahnya ke sini, mungkin karena seorang pemimpin harus bijaksana dan harus bersabar dan tidak bisa dilawan juga dengan emosi jadi ini semua yang saya terapkan selama ini di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu.²⁶⁰

Hal yang sama juga diungkapkan oleh wakamad bidang kurikulum terkait gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam menjalankan fungsinya sebagai *leader*, sebagai berikut:

Kepala madrasah dalam memimpin selalu menerima masukan misalnya dalam rapat yang diadakan kepala madrasah menerima kritik dan saran baik yang sifatnya tidak membangun maupun yang membangun, kepala madrasah selalu mendengarkan, memilah pendapat yang baik karena selaku pemimpin tidak boleh kecil hati atau dendam dalam meningkatkan profesionalisme guru demi kemajuan madrasah itu sendiri.²⁶¹

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala madrasah sebagai *leader* dapat dilihat dari kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi. Kepemimpinan kepala madrasah sebagai *leader* menggunakan gaya demokratis.

f) Kepemimpinan Kepala Madrasah Sebagai Inovator

Tugas dan fungsi kepala madrasah sebagai inovator mempunyai strategi yang inspiratif, inovatif, kreatif menjalin kerjasama yang harmonis, mengintegrasikan setiap kegiatan yang dilakukan, menampilkan bentuk keteladanan kepada semua tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan yang

²⁶⁰Muhammad Anas, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu, “Wawancara”, Ruang Kepala Madrasah, 11 Juni 2020.

²⁶¹Atifa Nur, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, “Wawancara”, Ruang Wakamad, 9 Juni 2020.

ada di madrasah memiliki gagasan dan pemikiran mereka, dan meningkatkan bentuk pembelajaran yang kreatif dan inovatif. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu, bahwa:

“Dalam rangka peningkatan kualitas peserta didik untuk melakukan bimbel tambahan bimbingan belajar dibidang mata pelajaran sains dengan melakukan kerja sama dalam mata pelajaran sains. Melalui kolaborasi kami undang dosen untad yang mengajar guru-guru ada di dalam sehingga secara tidak langsung guru ini juga mencoba mencontoh bagaimana desain pembelajaran dosen. kami lakukan itu agar guru mempunyai pengalaman seperti dosen untad bias mengambil ilmunya untuk mata pelajaran sains sehingga ketika ada olimpiade ada kompetensi sains peserta didik kami sudah siap. Bukan pada saat ada undangan tiba masa tiba akal tetapi sudah dipersiapkan matrikulasi dari awal kemudian melahirkan peserta didik yang mempunyai kemampuan dibidang sains untuk pengembangan mutu, kualitas madrasah.”²⁶²

Kepemimpinan kepala madrasah dalam menjalankan fungsinya sebagai inovator menggunakan gaya kepemimpinan demokratis, karena dalam penyampaian ide atau gagasan baru tersebut, kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu tidak serta merta menerapkan pemikiran, ide yang cemerlang, gagasan yang baru, tetapi disosialisasikan dan dikomunikasikan terlebih dahulu, supaya tenaga pendidik dan kependidikan tidak kaget dengan kebijakan tersebut.

g) Kepemimpinan Kepala Madrasah Sebagai Motivator

Memberikan motivasi kepada tenaga pendidik dan kependidikan dalam menjalankan tugas dan fungsinya, hal ini bisa ditumbuhkembangkan melalui pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan efisien. Kepala madrasah sering memberikan motivasi kepada tenaga pendidik dalam rangka untuk peningkatan mutu dan kualitasnya sehingga menjadi

²⁶²Muhammad Anas, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu, “Wawancara”, Ruang Kepala Madrasah, 11 Juni 2020.

professional dibidangnya. Sebagaimana yang diungkapkan oleh kepala madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu, bahwa:

Kesatu, apabila ada pelatihan bimbingan teknis tenaga pendidik maka, selaku pimpinan memberikan peluang karena semua itu dalam rangka peningkatan profesionalismenya yang handal. Kedua, memberi peluang dalam berkreasi, dan inovasi, menemukan desain-desain pembelajaran sendiri kami beri peluang dan kami memberikan penghargaan ucapan terima kasih biasanya berupa hadiah. Selanjutnya ketiga, ketika ada kegiatan diluar misalnya dengan madrasah atau sekolah lain kepala madrasah memberi peluang untuk berpartisipasi.”²⁶³

Perhatian yang lebih terhadap guru yang rajin dan mempunyai prestasi merupakan salah satu upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam peningkatan profesionalisme tenaga pendidik, sebab dengan perhatian dan pemberian tunjangan bagi guru yang berprestasi menjadi motivasi tersendiri dalam meningkatkan kualitas dan kompetensinya. Misalnya guru yang sudah magister diberikan jabatan atau tugas yang sesuai, dengan demikian guru akan termotivasi dalam bekerja. Selain itu, kepala madrasah juga memberikan motivasi kepada guru dalam bentuk penghargaan agar guru selalu meningkatkan profesionalismenya dalam mengajar. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu, bahwa:

Pada saat hari Kementerian Agama hari amal bakti hak Kementerian Agama kami usulkan untuk menerima Satya Rencana itu semua penghargaan yang diberikan. Hari Amal Bakti Kementerian Agama jadi diusulkan untuk menerima Satya Rencana Karya Satya 10 tahun 20 tahun dan ditanda tangani langsung oleh Presiden.²⁶⁴

²⁶³Muhammad Anas, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu, “*Wawancara*”, Ruang Kepala Madrasah, 11 Juni 2020.

²⁶⁴Muhammad Anas, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu, “*Wawancara*”, Ruang Kepala Madrasah, 11 Juni 2020.

Gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah merupakan hal yang harus diperhatikan oleh pimpinan lembaga pendidikan, bagaimana kepala madrasah dapat bekerja sesuai dengan keinginan dan kemampuannya secara bebas (*Gaya Laissez Faire*) kepada bawahan dan bawahan juga mempunyai kebebasan dalam berkreaitifitas untuk meningkatkan profesionalismenya, tetapi tetap dalam rangka pencapaian mutu pendidikan. Misalnya, memberikan kebebasan kepada guru untuk melanjutkan studinya pada jenjang pendidikan S2, artinya kepala madrasah tidak memaksa guru dan tidak pula melarang guru untuk lanjut S2.

Selain itu juga, kepala madrasah memberikan kebebasan guru dalam menemukan desain-desain pembelajaran yang menarik sesuai dengan karakteristik peserta didik. Oleh karena itu, kepala madrasah harus mampu menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan baik untuk mencapai peningkatan profesionalisme guru demi meningkatnya mutu madrasah dalam menyiapkan peserta didik yang siap pakai baik ditingkat industri, masyarakat pluralis baik segi suku, agama dan ras terlebih bagi peserta didik di madrasah.

4. Faktor-faktor yang Menghambat keberhasilan Program Peningkatan Mutu Madrasah

Penerapan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah tidak terlepas dari berbagai kendala ataupun hambatan-hambatan yang di hadapi oleh kepala madrasah. Adapun hambatan-hambatan tersebut, sebagai berikut:

- a) Kedisiplinan dan Komunikasi Guru

Kedisiplinan merupakan sebuah komponen penting dalam pembelajaran di madrasah dan sebagai syarat mutlak agar proses belajar mengajar dapat berjalan kondusif, efektif, dan efisien. Di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu kedisiplinan dinilai sangat penting karena belajar merupakan suatu proses yang diawali dari kedisiplinan, karena tanpa disiplin interaksi sosial yang teratur tidak akan tercipta dan hanya dengan disiplin maka prestasi dapat diraih. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan oleh penulis, kepala madrasah mengalami hambatan terkait kepribadian negatif sebagian guru. Hal tersebut beliau ungkapkan sebagai berikut:

Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang tidak memperhatikan tentang kedisiplinan, ya, saya memberikan peringatan sesuai dengan kode etik pendidik dan tenaga kependidikan. Bahkan biasanya terjadi kesalahpahaman antar sesama guru karena perbedaan pendapat.²⁶⁵

Untuk mengatasi hambatan tersebut bapak Muhammad Anas selaku kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu selalu berusaha menanamkan budaya sekolah melalui keteladanan berfikir, berbicara, dan bertingkah laku. Kepala madrasah karena berperan penting sebagai pendidik maka punya kewenangan memberi suri teladan terhadap pegawai yang kurang disiplin dalam pekerjaannya. Sebagaimana yang diungkapkan secara tegas oleh Ibu Dra. Hj. Atifa Nur, M.Pd selaku Wakil Kepala Madrasah bidang kurikulum, sebagai berikut:

Kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu sudah cukup baik sesuai dengan aturan dalam peningkatan profesionalisme guru melalui kebijakannya dalam memimpin. Bahkan, kepala madrasah selalu menerapkan kedisiplinan misalnya, kepala madrasah datang tepat waktu

²⁶⁵Muhammad Anas, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu, "Wawancara", Ruang Kepala Madrasah, 11 Juni 2020.

kecuali ketika ada halangan maupun urusan yang penting, kepala madrasah berangkat ke sekolah terlambat.²⁶⁶

Bapak Drs. H. Muhammad Anas, M.Pd.I selaku kepala madrasah kembali menegaskan bahwa hambatan yang dihadapi madrasah harus mampu dipecahkan dengan mencari maupun menemukan solusinya sehingga apa yang menjadi tujuan madrasah dapat tercapai. Sebagaimana beliau ungkapkan sebagai berikut:

Guru yang bermasalah saya mengundang secara pribadi melalui komunikasi lisan apa masalahnya, kemudian dicarikan solusinya setelah itu saya bicarakan dengan para wakamad masukan-masukan bagaimana menyelesaikan semua upaya intinya itu bagaimana persoalan itu dibicarakan dengan baik dimusyawarahkan dan dicarikan solusinya karena tidak bisa dipungkiri dalam sebuah institusi lembaga seperti ini pasti akan ada masalah oleh karena itu, dihadapi banyak peserta didik banyak guru kadang terjadi ketersinggungan apa lagi kami di rumah saja seperti itu terjadi masalah tetap seperti itu apalagi di madrasah. Kepala madrasah harus bijak, kepala madrasah harus tanggap, jangan sampai terjadi ada guru yang komunikasinya kurang bagus terhadap kepala madrasah karena akan berpengaruh pada iklim kerja. Kepala madrasah harus mampu mendiagnosa, kepala madrasah harus membaca situasi dan tidak bisa diam di tempat kepala madrasah harus melihat apa yang terjadi dan harus diselesaikan secara langsung hari ini juga karena besok menanti ada persoalan baru lagi.²⁶⁷

Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu tidak terlepas dari berbagai hambatan yang dihadapi seperti adanya kepribadian negatif sebagian guru, misalnya terkait kedisiplinan guru maupun adanya kesalahpahaman antar sesama guru di lingkungan Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu. Dari beberapa hambatan-hambatan tersebut, kepala madrasah melakukan berbagai upaya dengan memberi keteladanan berupa datang tepat waktu di madrasah sebagai solusi dalam mengatasi masalah kedisiplinan guru. Selain itu, kepala madrasah juga cepat

²⁶⁶Atifa Nur, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, "Wawancara", Ruang Wakamad, 9 Juni 2020.

²⁶⁷Muhammad Anas, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu, "Wawancara", Ruang Kepala Madrasah, 11 Juni 2020.

tanggap dan mampu membaca situasi yang ada sebagai upaya menetralsir kesalahpahaman antar sesama guru yang akan berdampak pada iklim kerja. Misalnya membangun komunikasi yang intensif terhadap guru maupun keluarga dari pihak guru dan juga mengadakan arisan bulanan dengan tujuan menjalin silaturahmi agar keakraban seluruh pihak madrasah dapat terjalin.

b) Pemanfaatan Teknologi

Tenaga pendidik diharapkan memiliki kemampuan menerima perubahan sebagai suatu ciri khas kehidupan, memahami berbagai akibatnya bagi organisasi pendidikan, mengidentifikasi perlunya perubahan, merencanakan, melaksanakan, mengawasi,serta mengevaluasi perubahan. Tenaga pendidik sesuai dengan kondisi, situasi, globalisasi saat ini maka mereka yang unggul dan mampu menguasai, mengendalikan, perubahan masa kini yang berwawasan teknologi informasi dan komunikasi. Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu masih terdapat sebagian guru yang belum mampu menghadapi perubahan yang begitu cepat terkait pembelajaran berbasis teknologi, informasi dan komunikasi. Sebagaimana yang diungkapkan oleh bapak Drs. H. Muhammad Anas, M.Pd.I bahwa:

“Ada sebagian guru yang belum mahir dalam mengoperasikan perangkat teknologi (komputer dan sejenisnya) apalagi guru senior bahkan guru yang sudah memasuki masa purna bakti (masa pensiun), sehingga banyak dari mereka yang tidak bersemangat dalam melakukan pembelajaran. Selain itu, kesiapan guru dalam mengajar kurang diperhatikan, salah satunya yakni tidak terampil sebagian guru dalam menggunakan media pembelajaran dan juga kurang mampu dalam memanfaatkan teknologi yang ada.”²⁶⁸

²⁶⁸Muhammad Anas, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu, “*Wawancara*”, Ruang Kepala Madrasah, 11 Juni 2020.

Kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah sangat penting. Dengan kepemimpinan yang baik dan efektif itulah, kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu diharapkan mampu mempengaruhi dan menggerakkan para guru guna meningkatkan mutu sumber daya guru dalam menjalankan tugas-tugas pokok dan fungsi mereka. Berbagai upaya yang telah dilakukan oleh kepala madrasah dalam peningkatan profesionalisme guru terkait dengan masih ada sebagian guru yang tidak terampil dalam menggunakan media pembelajaran dan juga kurang mampu dalam memanfaatkan teknologi.

Berdasarkan uraian pendapat di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa kepala madrasah memahami agar guru dituntut untuk menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi karena jika tidak, maka guru tidak dapat mengikuti perkembangan yang terjadi bahkan terseret dengan arus globalisasi. Oleh karena itu, guru harus memiliki kemauan dan kesadaran dalam meningkatkan kemampuannya terkait profesionalisme guru. Kepala madrasah melakukan berbagai upaya dalam menciptakan guru yang unggul dan kompetitif di era teknologi saat ini sebagai bagian dalam peningkatan profesionalismenya. Kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah terletak pada usaha dan upaya menerapkan nilai-nilai karakter di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu, ditanamkan dengan suatu pendekatan yang digunakan, sudah barang tentu setiap madrasah mempunyai ciri khas tersendiri dalam membiasakan nilai-nilai kepemimpinan berbasis karakter. Bentuk penanaman dan pembiasaan nilai-nilai kepemimpinan berbasis karakter melalui dengan beberapa pendekatan. Hal

ini sesuai dengan wawancara peneliti dengan kepala madrasah Bapak Drs. H. Muhammad Anas, M.Pd.I, sebagai berikut:

“Di madrasah kami Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu melakukan pembiasaan dan penanaman nilai-nilai kepemimpinan berbasis karakter melalui beberapa pendekatan diantaranya: (a) Tenaga pendidik dan kependidikan memberikan keteladanan dimana saja mereka berada baik di dalam kelas maupun di luar kelas, (b) menciptakan peduli lingkungan madrasah yang senantiasa mencerminkan lingkungan yang kondusif, sehingga peserta didik tumbuh menjadi orang yang berkarakter baik, (c) melakukan pengawasan terhadap tingkah laku para peserta didik dalam kehidupan keseharian di madrasah, (d) memberi manfaat terhadap lingkungan sekitar, sehingga peserta didik turut bertanggung jawab, serta perilakunya dapat bermanfaat bagi lingkungannya, (e) pengamalan nilai-nilai karakter melalui berbagai kegiatan madrasah, (f) menanamkan tradisi kerja sama dalam membangun nilai-nilai karakter, (g) diharapkan kepada peserta didik untuk mengamalkan nilai-nilai karakter, (h) peserta didik diharapkan melakukan koreksi terhadap diri sendiri.²⁶⁹

Penanaman nilai-nilai karakter pada warga madrasah, berimplikasi pada pembiasaan sehari-hari yang ada di madrasah melalui dengan tatanan pengetahuan, penghayatan, dan pengalaman yang mencakup sikap dan perilaku dalam hubungannya kepada Allah swt. Madrasah selalu menekankan kehidupan keseharian yang lebih baik terhadap warga madrasah berdasarkan tuntunan Al-Qur'an dan Hadist Nabi saw. Sebagaimana dijelaskan oleh kepala madrasah Bapak Drs. H. Muhammad Anas, M.Pd.I melalui wawancara dengan peneliti sebagai berikut:

“Iya pak, di madrasah kami Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu mendasari semua kegiatan berdasarkan visi dan misi madrasah, oleh karena itu dalam keseharian peserta didik, tenaga pendidik dan kependidikan dilibatkan dalam kegiatan pembentukan karakter “beriman dan bertaqwa”, shalat berjamaah, kultum, dan membaca al-Qur'an serta kegiatan-kegiatan keagamaan lainnya.²⁷⁰

²⁶⁹Muhammad Anas, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu, “Wawancara”, Ruang Kepala Madrasah, 11 Juni 2020.

²⁷⁰Muhammad Anas, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu, “Wawancara”, Ruang Kepala Madrasah, 11 Juni 2020.

Kepemimpinan berbasis karakter mempunyai nilai-nilai yang dapat ditanamkan dan dikembangkan kepada peserta didik, tenaga pendidik dan kependidikan dalam meningkatkan mutu madrasah sebagai berikut:

- a. Nilai karakter dalam hubungannya dengan Tuhan. Pikiran, religius, ucapan, sikap dan tindakan manusia diusahakan berdasarkan nilai-nilai Ketuhanan atau ajaran agamanya.
- b. Nilai karakter hubungannya terhadap diri sendiri:
 - a. Jujur.
 - b. Bertanggung jawab.
 - c. Bergaya hidup sehat. Dalam menerapkan kebiasaan yang benar untuk menciptakan hidup sehat, menghindari kebiasaan buruk yang bisa mengganggu dan merusak kesehatan.
 - d. Disiplin. Sikap yang menunjukkan perilaku patuh pada ketentuan dan peraturan.
 - e. Kerja keras. Perilaku yang menggambarkan usaha yang sungguh-sungguh dalam mengatasi berbagai hambatan guna menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya.
 - f. Percaya diri. Tindakan akan kekuatan diri kepada pemenuhan tercapainya harapan dan keinginannya.
 - g. Berjiwa wirausaha. Sikap dan perilaku yang mandiri, menentukan cara produksi yang baru, menyusun operasi untuk pengadaan produk baru, memasarkannya, serta mengatur operasinya.
 - h. Berpikir logis, kritis, kreatif dan inovatif. Melakukan secara kritis dan realistis yang menghasilkan sesuatu yang baru dari yang sudah dipunyai.
 - i. Mandiri. Perbuatan dan tindakan yang tidak mudah bergantung pada orang lain untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka.

- j. Cinta ilmu. strategi, bersikap dan bertindak menunjukkan kesetiaan, kepedulian, kecintaan, dan sebuah penghargaan terhadap ilmu pengetahuan.
- c. Nilai karakter dalam hubungannya dengan sesama.
 - a) Menyadari hak dan kewajiban orang lain.
 - b) Patuh pada aturan-aturan sosial. Taat dan patuh terhadap aturan yang berkenaan masyarakat dan kepentingan bersama.
 - c) Menghargai karya dan prestasi orang lain. Sikap menghargai, mengakui dan menghormati orang lain.
 - d) Santun
 - e) Demokratis
- d. Nilai karakter dalam hubungannya dengan lingkungan
 - a. Peduli sosial dan lingkungan. Upaya memperbaiki kerusakan bumi yang telah terjadi selalu memiliki keinginan memberi bantuan kepada orang lain membutuhkan.
 - b. Nilai kebangsaan. Mempertahankan keutuhan wilayah dari bahaya yang mengancam, baik dari dalam maupun dari luar.
 - c. Nasionalis. Menunjukkan kepedulian, kesetiaan yang tinggi kepada bahasa dan negara, lingkungan, sosial, budaya, ekonomi, dan politik.
 - d. Menghargai keberagaman.

Nilai-nilai karakter yang perlu ditingkatkan, dapat dimulai dari nilai yang sangat esensial, sederhana, sesuai dengan keadaan masing-masing madrasah, yaitu disiplin, sopan dan santun, rapih, nyaman, dan bersih. Kepemimpinan berbasis nilai karakter menjadi sebuah proses internalisasi budaya bangsa ke dalam masyarakat, sehingga membuat manusia menjadi beradab. Di madrasah bukan hanya sarana transfer ilmu pengetahuan saja, tetapi, pendidikan madrasah menjadi sarana penyaluran nilai budaya dan sosialisasi. Pendidikan karakter berperan sangat penting dalam memenuhi sumber daya manusia. Hal ini sesuai

pernyataan kepala madrasah Bapak Drs. H. Muhammad Anas, M.Pd.I melalui wawancara dengan peneliti sebagai berikut:

Kepemimpinan berbasis nilai karakter menjadi sebuah proses internalisasi budaya bangsa ke dalam masyarakat, sehingga membuat manusia menjadi beradab. Di madrasah bukan hanya sarana transfer ilmu pengetahuan saja, tetapi, pendidikan madrasah menjadi sarana penyaluran nilai budaya dan sosialisasi. Peserta didik harus mendapatkan pendidikan karakter yang menyentuh dimensi dasar kemanusiaan.”²⁷¹

Kesuksesan atau kegagalan kepemimpinan akan terlihat melalui pekerjaan bersama tim serta sejauh apa pendidikan madrasah mengalami peningkatan mutu baik dari segi aspek akademik maupun dari aspek agama (*religius*). Terdapat beberapa karakter kepemimpinan untuk meningkatkan mutu madrasah yang dapat dilakukan, hal ini sesuai dengan penjelasan kepala madrasah Bapak H. Muh. Anas, M.Pd.I, melalui wawancara peneliti di ruang kerjanya sebagai berikut:²⁷²

1. Jujur

Kejujuran merupakan hal yang sangat penting dalam kepemimpinan. Seorang pemimpin yang baik akan selalu jujur pada anggota tim atas setiap risiko atau keuntungan yang ada. pemimpin harus mementingkan kepentingan tim dari pada diri kepentingan diri sendiri. Kejujuran merupakan dasar yang utama untuk menjadi seorang pemimpin yang amanah.

2. Integritas

Pemimpin harus memiliki sifat, mutu, kualitas, kondisi yang menunjukkan kesatuan yang utuh sehingga memiliki kemampuan yang memancarkan

²⁷¹Muhammad Anas, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu, “Wawancara”, Ruang Kepala Madrasah, 11 Juni 2020.

²⁷²Muhammad Anas, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu, “Wawancara”, Ruang Kepala Madrasah, 11 Juni 2020.

cahaya kewibawaan. Sehingga akan memajukan diri sebagai pemimpin maupun orang-orang yang dipimpin. Hal ini sejalan dengan penjelasan wakil kepala madrasah bidang kurikulum Dra. Hj. Atifah Nur, M.Pd. dalam wawancara peneliti sebagai berikut:

“Memang betul pak, seorang pemimpin dalam sebuah lembaga mestinya memiliki karakter yang baik sebagai landasan hidupnya, karena pemimpin merupakan suri teladan yang menjadi panutan atau contoh terhadap bawahannya. Pemimpin yang ideal tentunya memiliki pendirian yang teguh, berjalan sesuai yang diharapkan, memiliki sikap kejujuran dalam segala hal, memiliki integritas yang tinggi yang tidak mudah terpengaruh dalam kondisi apapun.”²⁷³

3. Proaktif

Pemimpin yang berinisiatif tinggi dan bertanggung jawab, memiliki kemandirian, dan selalu berpikir ke depan, selalu bekerja keras untuk menguasai bidangnya dengan tujuan untuk menghindari konflik. Seorang pemimpin yang proaktif tidak mengeluh atas berbagai tugas yang diberikan kepada mereka. Bahkan, mereka akan mengerjakan tugas tersebut dengan sebaik-baiknya dan membuahkan hasil yang melebihi ekspektasi.

4. Fleksibel

Seorang pemimpin dituntut untuk menjadi kuat sekaligus fleksibel. Maknanya bahwa fleksibel merupakan pemimpin yang punya kemampuan beradaptasi dengan kondisi apapun. Menangani kondisi yang tidak terduga dan tidak nyaman dalam menentukan tingkat fleksibilitas seorang pemimpin.

²⁷³Atifa Nur, Wakil Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu Bidang Kurikulum, “Wawancara”, Ruang Kepala Madrasah, 9 Juni 2020.

5. Komunikatif

Pemimpin pada dasarnya memiliki kemampuan menjaga komunikasi dengan pegawai atau anggota tim yang ada. Seorang pemimpin lebih banyak mendengar dari pada berbicara dan memperlakukan orang lain dengan penuh rasa hormat. Pemimpin yang komunikatif dapat mengerti kebutuhan serta kesusahan orang lain. Pemimpin yang baik lebih banyak bertanya ke arah yang benar.

6. Berpikiran Terbuka

Pemimpin yang mempunyai pemikiran terbuka akan banyak mempertimbangkan pilihan sebelum mengambil keputusan. Pemimpin tidak boleh tersinggung terhadap perkataan dan tindakan orang lain serta berusaha menerima setiap pendapat yang muncul demi kebaikan bersama.

7. Cerdas

Pengetahuan adalah kekuatan, Seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan yang luas. Pemimpin harus menjadi akses kepada setiap informasi yang berhubungan dengan bidangnya, termasuk setiap aturan/tata tertib dan kondisi madrasah.

8. Percaya Diri

Seorang pemimpin harus percaya diri, pemimpin harus dapat meyakinkan bawahan maupun orang lain ketika mereka mengalami kesulitan. Pemimpin harus yakin atas setiap keputusan yang diambil. Karena itu, harus berani untuk mengambil setiap risiko yang ada. Tetapi harus percaya diri yang disertai dengan kerendahan hati yang mendalam.

9. **Antusias**

Pemimpin sebaiknya mempunyai semangat, motivasi, dan antusiasme yang tinggi dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Jika tidak, bagaimana bisa memotivasi tim untuk mencapai visi dan misi atau membuat anggota tim bekerjasama.

10. **Teratur**

Terlalu sering berubah bukanlah hal yang baik. Menjadilah pemimpin yang dapat dibanggakan penuh dengan keteraturan, baik dalam persoalan emosional, maupun intelektual. Pemimpin harus menjaga stabilitas emosi, pemikiran, maupun struktur madrasah. Tidak hanya keteraturan diri sendiri, tetapi juga harus menjaga keteraturan tim atau bawahan.

11. **Evaluatif**

Pemimpin yang bertugas melakukan evaluasi, *mereview* program yang telah dijalankan. Pemimpin tidak boleh takut apabila melakukan perubahan rencana atau program yang dijalankan apabila tidak sesuai tujuan dan tidak mencapai target yang telah ditentukan. Semakin sering pemimpin melakukan evaluasi, maka akan semakin teliti dan tepercaya.

12. **Penuh Penghargaan**

Pemimpin siap menghargai kerja keras bawahan atau anggota timnya. Pemimpin memberikan *reward* sebagai kerja keras mereka sekaligus memberikan motivasi untuk mencapai tingkat kematangan yang lebih profesional.

13. **Menginspirasi**

Seorang pemimpin juga harus menginspirasi. Menginspirasi tindak nyata kepada orang lain. Memberikan inspirasi kepada masyarakat akan mendapatkan dampak yang positif, dalam hal ini kemungkinan timbul dalam dirinya dorongan, motivasi untuk melakukan sesuatu yang berguna bagi dirinya dan orang lain.

Mendengarkan saran, ide, kritik serta komunikasi dengan para guru, hal ini dilakukan oleh kepala madrasah dengan membuat program kotak kritik dan saran kepada kepala madrasah dan dalam setiap rapat kepala madrasah berusaha membuka diri dengan cara sebelum rapat selalu meminta tanggapan dan kritik baik secara langsung disampaikan dengan lisan maupun dengan tulisan. Hal tersebut ditegaskan oleh Ibu Dra. Hj. Atifa Nur, M.Pd selaku wakil kepala madrasah bidang kurikulum ketika peneliti mewawancarainya:

Meningkatkan mutu madrasah tenaga pendidik dan kependidikan, membuka komunikasi multi arah serta mendelegasikan tugas kepada bawahan. Mendengarkan saran, ide, kritik serta komunikasi dengan para guru, hal ini dilakukan oleh kepala madrasah dengan membuat program kotak kritik dan saran kepada kepala madrasah dan dalam setiap rapat kepala madrasah berusaha membuka diri dengan cara sebelum rapat selalu meminta tanggapan dan kritik baik secara langsung disampaikan dengan lisan maupun dengan tulisan.²⁷⁴

Kepala madrasah memberikan kelonggaran dan fleksibilitas bagi guru yang hendak menempuh pendidikan lebih tinggi, hal ini dimaksudkan program studi lanjut yang lebih tinggi dengan memberikan kesempatan kepada personil guru dan pegawai untuk berkembang dan mutu para guru dapat meningkat, khususnya dalam hal kemampuan mengajarnya, diantaranya melalui peningkatan

²⁷⁴Atifa Nur, Wakil Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu Bidang Kurikulum, "Wawancara", Ruang Wakil Kepala Madrasah, 9 Juni 2020.

kualitas pendidikan yang dimiliki personil dengan cara melanjutkan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi. Kedisiplinan merupakan salah satu ciri guru yang bermutu, bagi seorang guru kedisiplinan memiliki arti yang luas bukan hanya terbatas beban dan tanggung jawab guru dalam mengajar tatap muka dikelas namun dalam kegiatan-kegiatan madrasah, kedisiplinan merupakan faktor dalam pengembangan guru.

Menciptakan suasana kerja yang nyaman dan penuh kebersamaan ini merupakan usaha kepala madrasah untuk mengantisipasi segala tantangan dan hambatan peningkatan mutu sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan, ini tidak terlepas dari pemberian tunjangan yang bersifat material dan non material yang harus mendapat perhatian sangat besar oleh kepala madrasah dan komite dengan memenuhi kebutuhan guru berupa sarana dan prasarana misalnya ruangan guru yang dilengkapi dengan internet, satu guru satu meja, dan sarana prasarana lainnya. Hal ini disampaikan kepala madrasah ketika diwawancarai oleh peneliti:

Kegiatan-kegiatan madrasah lainnya, kedisiplinan merupakan faktor dalam pengembangan mutu guru. Menciptakan suasana kerja yang nyaman dan penuh kebersamaan ini merupakan usaha kepala madrasah untuk mengantisipasi segala tantangan dan hambatan peningkatan mutu sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan, ini tidak terlepas dari pemberian tunjangan yang bersifat material dan non material yang harus mendapat perhatian sangat besar oleh kepala madrasah dan komite dengan memenuhi kebutuhan guru berupa sarana dan prasarana misalnya ruangan guru yang dilengkapi dengan internet, satu guru satu meja, dan sarana prasarana lainnya.²⁷⁵

Standar kualifikasi dan kompetensi tenaga pendidik merupakan salah satu ukuran untuk mendapatkan tenaga pendidik yang kompeten dan profesional, yang

²⁷⁵Muhammad Anas, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu, "Wawancara", Ruang Kepala Madrasah, 11 Juni 2020.

memiliki kompetensi melaksanakan tugas dan fungsi serta tujuan madrasah khususnya, dan tujuan pendidikan madrasah umumnya, sesuai kebutuhan masyarakat dan tuntutan zaman. Adapun jabatan professional guru dituntut mempunyai beberapa kompetensi, sebagaimana tertuang dalam peraturan pemerintah tentang standar nasional pendidikan nomor 19 tahun 2005 diantaranya adalah: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, kompetensi sosial. Sebagaimana telah disampaikan oleh Bapak Drs. H. Muhammad Anas, M.Pd.I selaku kepala madrasah Aliyah Negeri 2 Kota palu melalui wawancara dengan peneliti mengatakan bahwa:

“Setiap tenaga pendidik seharusnya memiliki penguasaan materi pembelajaran yang luas dan mendalam, para tenaga pendidik sebaiknya mengerti dan menerapkan teori-teori belajar sesuai perkembangan peserta didik, memahami, dapat menerapkan metode pembelajaran yang bervariasi, mampu mengembangkan dan menggunakan alat peraga, media dan sumber belajar yang relevan, kemampuan mengorganisasikan dan melaksanakan tugas program pembelajaran dengan baik dan benar. Kompetensi Sosial, kompetensi ini merupakan salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pendidik melalui cara yang baik dalam berkomunikasi dengan siswa dan seluruh tenaga kependidikan atau juga dengan orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar.”²⁷⁶

G. Temuan Penelitian di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu

1. Konsep Kepemimpinan Berbasis Karakter yang dikembangkan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu

Kepemimpinan berbasis karakter memiliki tiga bagian yang terintegrasi: Pengetahuan moral, perasaan moral dan tindakan atau perilaku moral. Karakter yang baik terdiri dari mengetahui hal yang baik, menginginkan hal yang baik dan melakukan hal yang baik, kebiasaan dalam cara berpikir, kebiasaan dalam hati,

²⁷⁶Muhammad Anas, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu, “Wawancara”, Ruang Kepala Madrasah, 11 Juni 2020.

dan kebiasaan dalam tindakan. Hal ini diperlukan untuk mengarahkan suatu kehidupan moral, membentuk kedewasaan moral. Ketika berpikir tentang jenis karakter yang diinginkan maka pemimpin harus mampu menilai apa yang benar, sangat peduli tentang apa yang benar, dan melakukan apa yang mereka yakini itu benar meskipun berhadapan dengan godaan dari dalam dan tekanan dari luar. Konsep kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah yang dikembangkan di Madrasah Aliyah Negeri 2 kota Palu adalah:

1. Kepemimpinan yang terarah, berkarakter akademik *development* dan *religius awareness*. Kepemimpinan yang terarah memiliki sifat-sifat diantaranya: Jujur, amanah, fathanah, dan *tablig* (komunikatif).
2. Nilai-nilai akademik *development* yang dikembangkan yaitu: tanggung jawab, komunikatif, kedisiplinan, kejujuran kontrol diri dan nilai-nilai religius awareness yang dikembangkan yaitu: keteladanan, mencintai kebaikan keikhlasan.

Peningkatan nilai-nilai karakter dan menjadi pribadi yang hebat, bermoral dan berakhlak, Thomas Lickona menyebutkan tiga komponen karakter yang baik harus dimiliki untuk menjadi pribadi yang hebat, yakni: (a) memiliki pengetahuan moral yang baik (*moral knowing*), (b) memiliki kesadaran dan kemampuan yang baik (*moral feeling*), (c) memiliki tindakan moral yang benar dan baik (*moral action*).

Prinsip tiga komponen karakter yang hebat mengandung lima hal, yaitu: (1) sikap dan perilaku dalam hubungannya secara vertikal (*hablun minallah*) dengan Tuhan Yang Maha Esa, (2) sikap dan perilaku hubungannya secara

horizontal (*hablum minannas*) dengan diri sendiri, (3) dengan keluarga, (4) dengan masyarakat dan bangsa, (5) dengan lingkungan/alam sekitar. Thomas Lickona menyampaikan tujuh unsur nilai yang inti karakter, yakni: Ketulusan hati atau kejujuran, keberanian, belas kasih, kontrol diri, kasih sayang, kerja keras, kerja sama. Menurut Thomas Lickona yang paling penting dan mendasar yang harus ditingkatkan adalah nilai-nilai dari karakter tersebut, secara umum dapat dikatakan teori ini timbul dengan berpijak pada pandangan bahwa keberadaan manusia harus dimaknai dalam kaitannya dengan budi pekerti luhur yang harus di budayakan dan dipertahankan.

Mewujudkan kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah merupakan hal yang penting untuk kesuksesan masa yang akan datang. Karakter yang kuat akan membentuk pribadi yang hebat. Sedangkan pribadi yang hebat akan menghasilkan semangat yang kuat, pantang menyerah. Madrasah terlalu terpesona dengan target akademis, dan nyaris melupakan pendidikan karakter. Fakta ini membuat kreativitas, keberanian menghadapi resiko, kemandirian dan ketahanan melalui berbagai ujian hidup menjadi rendah. Anak mudah frustrasi, menyerah, dan kehilangan semangat juang.

Adanya fakta yang demikian itulah, maka perlu peningkatan dan pembentukan nilai-nilai karakter di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota palu, dilaksanakan melalui internalisasi nilai-nilai karakter menjadi pribadi yang unggul melalui peningkatan mutu madrasah yang mengacu pada kepemimpinan berbasis karakter akademik *development* dan *religijs awareness* (kesadaran beragama) yang terarah. Nilai-nilai karakter akademik *development* yang ditingkatkan yakni

nilai: Kedisiplinan, kejujuran, komunikatif, tanggung jawab, kontrol diri. Nilai *religious awareness* yang ditingkatkan terdiri dari nilai: Keteladanan, keikhlasan dan mencintai kebaikan.

Kepemimpinan berbasis karakter akademik *development* yang terarah dan nilai-nilai *religious awareness*, menggunakan prinsip yang terintegrasi dengan *moral knowing*, *moral feeling*, dan *moral action* melalui pendekatan keteladanan. Memperkuat teori Thomas Lickona, bahwa karakter yang unggul dan hebat dibentuk melalui perpaduan tiga komponen karakter: *moral knowing*, *moral feeling*, dan *moral action* yang saling menopan dalam pembentukan karakter yang unggul dalam mewujudkan kepemimpinan yang terarah.

Temuan penelitian ini, juga digambarkan bahwa madrasah tersebut menggunakan prinsip keterpaduan *moral knowing*, *moral feeling* dan *moral action*, mengembangkan teori Thomas Lickona. Berdasarkan data temuan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu, menggunakan perpaduan pengetahuan, kesadaran dan tindakan. Tentunya hal ini mengokohkan madrasah tersebut, dengan teori Thomas Lickona, bahwa komponen karakter secara utuh, yakni: *moral knowing*, *moral feeling* serta *moral action*, sehingga nilai-nilai karakter mengandung prinsip komprehensif yang disebut oleh Thomas Lickona sebagai nilai-nilai kebajikan yang utuh dan menyeluruh. Berdasarkan teori Thomas Lickona ini, maka nilai-nilai karakter yang utuh dan menyeluruh mengalami internalisasi, setiap nilai tidak berdiri sendiri melainkan berinteraksi secara terpadu dengan nilai-nilai lainnya. Nilai-nilai karakter yang diterapkan di Madrasah Aliyah Negeri 2 kota Palu, yakni: Nilai yang mencakup keikhlasan,

amanah, ketawadhu'an, kepatuhan, kepercayaan, keistiqamahan, keteladanan, peduli lingkungan, cinta kebersihan, kejujuran, kedisiplinan, komunikatif, dan tanggung jawab, Ketulusan hati, toleransi, kejujuran, penghargaan diri, mencintai kebaikan, kontrol diri, dan kerendahan hati. Mengacu pada nilai-nilai karakter inilah mutu madrasah dapat ditingkatkan melalui pendekatan akhlak dan keteladanan. Kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. **Nilai Kepemimpinan**, Nilai akademik *Development*: kejujuran, kedisiplinan, tanggung jawab, komunikatif, kontrol diri. Nilai *religius awareness*: *religius*, keikhlasan, keteladanan, mencintai kebaikan.
2. **Nilai-nilai Karakter**, Nilai keikhlasan, amanah, ketawadhu'an, kepercayaan, kepatuhan, keteladanan, keistiqamahan, cinta kebersihan, kejujuran, kedisiplinan, komunikatif, tanggung jawab, toleransi, kerendahan hati, dan penghargaan diri.
3. **Mutu Madrasah (Berkarakter Akademik *Development* dan *Religius Awareness*)**, Mencintai ilmu pengetahuan, percaya diri, dan berbudi pekerti Beriman dan taqwa beramal shaleh, memiliki peran penting terhadap masyarakat.

Pelaksanaan kepemimpinan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu dilakukan berdasarkan kepemimpinan partisipatif, mengandung makna bahwa kesuksesan kepemimpinan berbasis karakter, bukan hanya menjadi tanggung jawab kepala madrasah, tetapi juga menjadi tanggung jawab semua warga madrasah. Kepemimpinan berbasis karakter harus mengarah kepada madrasah yang berkarakter, fungsi pendidik, dan tenaga kependidikan, melalui dengan nilai-nilai karakter dan mengupayakan peserta didik mengimplementasikan karakter

dengan baik, meningkatkan kualitas program kepemimpinan yang terarah agar dapat meningkatkan mutu madrasah yang diharapkan.

Berdasarkan data-data lapangan, ditemukan bahwa kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu meliputi tiga hal, **Pertama**, bagi kebijakan madrasah berupa kurikulum berbasis karakter, perangkat peraturan proses pembiasaan dan target yang dicapai, **Kedua**, bagi sistem kepemimpinan berbasis karakter yang sistemik integrasi, **Ketiga**, bagi mutu madrasah yang berbasis karakter akademik *development* yang terarah dan *religious awareness*, memiliki kesadaran mewujudkan nilai-nilai karakter yang bermutu, beriman dan bertaqwa, mencintai ilmu pengetahuan, beramal shaleh, percaya diri, berbudi pekerti yang luhur dan mempunyai peran penting bagi masyarakat serta menjadi kepercayaan dan kebanggaan madrasah. Berdasarkan fakta yang peneliti temukan saat meneliti dengan dukungan teori yang ada maka, peneliti mendeskripsikan mengenai kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah, memiliki peran yang penting, antara lain:

- 1) Konsep kepemimpinan berbasis karakter akademik *development* yang terarah dan kesadaran beragama, yakni, kedisiplinan, keteladanan berdasar pada ruang lingkup integrasi aspek-aspek kepemimpinan berbasis karakter yang terarah. diantaranya, kasih sayang (*kindness*), belas kasih (*compassion*), ketulusan hati (*honesty*), kejujuran, keberanian (*courage*), kontrol diri (*self control*). Ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan berbasis karakter akademik *development* yang terarah dan *religious awareness* seperti yang di kembangkan

di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu, inilah yang disebut Thomas Lickona sebagai nilai-nilai kebajikan komprehensif atau *holistic virtues*.

- 2) Konsep manajemen yang terdiri dari berbagai fungsi manajemen, merupakan proses dari tindakan: perencanaan kepemimpinan berbasis karakter dilandasi bentuk yang *sistemik-integratif*, pelaksanaan menggunakan *habitualisasi* (pembiasaan), bentuk keteladanan perilaku seseorang. Melalui teori manajemen dari George R. Terry dan Harold Kottz, kepemimpinan berbasis karakter di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu menerapkan sistem habitualisasi (pembiasaan) nilai-nilai kepemimpinan berbasis karakter yang terarah pada madrasah melalui kesadaran dan kemauan berbuat kebaikan sebagai pribadi yang berkarakter, terarah, secara efektif melalui fungsi-fungsi manajemen, sehingga proses kepemimpinan berbasis karakter yang terarah dapat terwujud demi untuk meningkatkan mutu madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu.
- 3) Penelitian ini menunjukkan mutu madrasah, bahwa kepemimpinan berbasis karakter yang terarah berimplikasi terhadap kebijakan madrasah, penerapan kurikulum berbasis karakter, perangkat peraturan, proses pembiasaan dan tujuan yang dicapai, berimplikasi terhadap sistem kepemimpinan berbasis karakter yang sistemik-integratif, serta berimplikasi terhadap mutu madrasah yang berkarakter akademik *development* yang terarah dan menanamkan nilai *religious awareness*. Kepemimpinan berbasis karakter mampu meningkatkan mutu madrasah yang terarah, intelektual, sosial dan spiritual yang secara menyeluruh disebut sebagai kecerdasan hidup atau *life intelligence*.

Riset ini menunjukkan representasi nyata terhadap konsep kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah, sehingga dapat menghasilkan sumbangsih diantaranya:

- a) Kepemimpinan berbasis karakter di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu menguatkan posisi madrasah tersebut bahwa konsep kepemimpinan berbasis karakter merupakan kepemimpinan berkarakter akademik *development* dan *religious awareness*. Nilai-nilai akademik *development* yang terarah, menggunakan prinsip penyatuan antara moral *knowing*, moral *feeling* dan moral *action* melalui pendekatan keteladanan.
- b) Peningkatan mutu madrasah melalui dengan metode pembelajaran, tujuan yang diinginkan berdasarkan dengan visi dan misi madrasah, melalui gagasan pemikiran tentang kepemimpinan berbasis karakter yang terarah. peningkatan mutu madrasah merupakan kemampuan untuk mewujudkan nilai-nilai keimanan, ketaqwaan, mencintai kebaikan, dan istiqamah, mewujudkan visi misi meningkatkan mutu madrasah Aliyah Negeri 2 kota Palu.

Mutu madrasah yang berkualitas berkaitan dengan aspek intelektual, keterampilan, kekuatan nalar dan analisis, nilai, sikap, motivasi, kreativitas, keterampilan, komunikasi, memiliki tanggung jawab sosial serta memahami kebutuhan dunia. Kepemimpinan berbasis karakter di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu dalam meningkatkan mutu madrasah dapat dilakukan melalui beberapa strategi secara sistemik integrasi, yakni:

- a. Mengintegrasikan kepemimpinan berbasis karakter melalui program yang telah direncanakan di madrasah.
- b. Mengintegrasikan kepemimpinan berbasis karakter pada kegiatan sehari-hari di madrasah.
- c. Melakukan komunikasi yang baik dan kerjasama antar madrasah dengan orang tua peserta didik/ komite madrasah.

Berdasarkan temuan penelitian, kepemimpinan berbasis karakter pada Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu dikelompokkan menjadi tiga aspek diantaranya:

- 1) Konsep kepemimpinan berbasis karakter akademik *development*. Konsep ini tercermin pada kepercayaan masyarakat yang tinggi terhadap masyarakat, baik dalam fungsi pengembangan intelektual peserta didik, maupun untuk penanaman nilai-nilai keagamaan dalam rangka pengembangan akhlak yang sesuai dengan nilai agama islam, menuntut semua pihak yang berkepentingan untuk meningkatkan mutu, kualitas pendidikan madrasah.
- 2) Kepemimpinan berbasis karakter yang terarah dan religius awareness, ini mencerminkan bahwa kepemimpinan yang dilakukan berorientasi pada pengembangan kemampuan dan membentuk watak, berbudi pekerti yang luhur, beradab, berakhlak mulia, bermartabat dalam rangka mencerdaskan peserta didik. memiliki kompetensi agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Allah swt, berilmu, sehat, cakap, kreatif, mandiri, serta

bertanggung jawab, hal ini dilakukan agar bertujuan untuk peningkatan mutu madrasah.

3) Mutu madrasah yang bisa dibanggakan yaitu banyaknya penghargaan yang mereka dapatkan pada berbagai ajang kompetisi yang diikuti para peserta didik, tergambar pada peserta didik sebagai berikut:

- a) Semangat kompetisi; tumbuhnya semangat kompetisi dikalangan peserta didik, terbukti disetiap jenis lomba yang digelar, hampir bisa dipastikan bahwa Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu mengikutkan banyak peserta didik, untuk mengikuti kegiatan akademik.
- b) *Transfer of knowledge*; para peserta didik berbagai pengetahuan, melalui dengan membentuk kelompok-kelompok diskusi, belajar bersama, saling bertukar pikiran, mendiskusikan mata pelajaran yang masih kurang dipahami diantara mereka,
- c) Kepekaan sosial; dengan kepekaan sosial dari peserta didik yang memiliki kecerdasan dan pemahaman agama mengindikasikan bahwa siswa-siswa cerdas dalam satu kelas, mereka terbiasa bergaul dengan menggunakan bahasa dan perilaku yang lebih santun. Peserta didik yang terbiasa membangun pola pikir biasanya mereka pertahankan sampai dibangku kuliah, peserta didik yang cerdas itu akan menjadi ahli dibidangnya, hal ini disebabkan karena memiliki kepekaan sosial yang tinggi.

Kepemimpinan selain untuk memberi pengarahan atau perintah tentang hal-hal yang perlu ditingkatkan mutunya, juga perlu digunakan untuk

menumbuhkan motivasi, yaitu menumbuhkan kesadaran akan perlunya setiap orang dalam madrasah itu selalu berupaya meningkatkan mutu kinerjanya masing-masing secara individual maupun bersama-sama sebagai kelompok ataupun sebagai organisasi. Sistem manajemen madrasah telah menjadi fokus kerja sama kelompok madrasah yang berada di satu kawasan, dengan pusat perhatian terhadap peningkatan mutu. Untuk mengatasi permasalahan dalam kepemimpinan maka perlu dikembangkan suatu model kepemimpinan yang terarah yaitu “Berbasis Karakter”. Nilai nilai karakter tersebut sebagai berikut :

1. Religius sikap dan perilaku yang patuh dalam melaksanakan ajaran agama yang dianutnya, toleran terhadap pelaksanaan ibadah agama lain, dan hidup rukun dengan pemeluk agama lain.
2. Jujur perilaku yang didasarkan pada upaya menjadikan dirinya sebagai orang yang selalu dapat dipercaya dalam perkataan, tindakan, dan pekerjaan.
3. Toleransi sikap dan tindakan yang menghargai perbedaan agama, suku, etnis, pendapat, sikap, dan tindakan orang lain yang berbeda dari dirinya.
4. Disiplin tindakan yang menunjukkan perilaku tertib dan patuh pada berbagai ketentuan dan peraturan.
5. Kerja Keras Tindakan yang menunjukkan perilaku tertib dan patuh pada berbagai ketentuan dan peraturan.
6. Kreatif berpikir dan melakukan sesuatu untuk menghasilkan cara atau hasil baru dari sesuatu yang telah dimiliki.
7. Mandiri sikap dan perilaku yang tidak mudah tergantung pada orang lain dalam menyelesaikan tugas-tugas.

8. Demokratis cara berfikir, bersikap, dan bertindak yang menilai sama hak dan kewajiban dirinya dan orang lain.
9. Rasa Ingin Tahu Sikap dan tindakan yang selalu berupaya untuk mengetahui lebih mendalam dan meluas dari sesuatu yang dipelajarinya, dilihat, dan didengar.
10. Semangat Kebangsaan Cara berfikir, bertindak, dan berwawasan yang menempatkan kepentingan bangsa dan negara di atas kepentingan diri dan kelompoknya.
11. Cinta Tanah Air Cara berfikir, bertindak, dan berwawasan yang menempatkan kepentingan bangsa dan negara di atas kepentingan diri dan kelompoknya.
12. Menghargai Prestasi Sikap dan tindakan yang mendorong dirinya untuk menghasilkan sesuatu yang berguna bagi masyarakat, dan mengakui, serta menghormati keberhasilan orang lain.
13. Bersahabat/komunikatif sikap dan tindakan yang mendorong dirinya untuk menghasilkan sesuatu yang berguna bagi masyarakat, dan mengakui, serta menghormati keberhasilan orang lain.
14. Cinta damai sikap dan tindakan yang mendorong dirinya untuk menghasilkan sesuatu yang berguna bagi masyarakat, dan mengakui, serta menghormati keberhasilan orang lain.
15. Gemar Membaca Kebiasaan menyediakan waktu untuk membaca berbagai bacaan yang memberikan kebajikan bagi dirinya.

16. Peduli Lingkungan Sikap dan tindakan yang selalu berupaya mencegah kerusakan pada lingkungan alam di sekitarnya, dan mengembangkan upaya-upaya untuk memperbaiki kerusakan alam yang sudah terjadi.
17. Peduli sosial sikap dan tindakan yang selalu ingin memberi bantuan pada orang lain dan masyarakat yang membutuhkan.
18. Tanggung jawab sikap dan perilaku seseorang untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya, yang seharusnya dilakukan terhadap diri sendiri, masyarakat, lingkungan, negara dan Tuhan Yang Maha Esa.

Dalam kehidupan sehari-hari, pemikiran sebagai dasar pertimbangan untuk menghasilkan keputusan akan terus berkembang seiring dengan pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki seseorang. Apabila seorang pemimpin di madrasah dalam pengelolaannya membuat suatu pola kepemimpinan yang berbasis karakter tersebut di terapkan maka menjadi suatu terobosan teknologi yang terbaru yang selama ini diabaikan walaupun sebenarnya bukanlah merupakan yang baru karena memang sudah merupakan konsep ajaran agama dan budaya yang dianut. Namun mengadopsi gaya kepemimpinan pola dari barat dan dianggap trend yang ternyata belum tentu cocok dengan budaya yang ada di lingkungan madrasah khususnya dan masyarakat pada umumnya. Kerangka kepemimpinan berbasis karakter terhadap peningkatan mutu madrasah dapat dilakukan melalui penataan sebagai berikut:

- a) Kualitas individu pimpinan dalam pekerjaan, kualitas kerja seseorang menggambarkan kualitas diri sehingga dalam pelaksanaan pekerjaan kualitas diri menjadi modal.

- b) Hubungan kerja pimpinan dalam organisasi, pemahaman tentang arah dan tujuan organisasi diperoleh melalui pola-pola komunikasi yang jelas dan terstruktur dengan baik.
- c) Komitmen pimpinan, komitmen merupakan pengorbanan segala daya dan upaya seseorang dalam organisasi sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya.
- d) Nilai personal pimpinan, kualitas kerja yang dimaksudkan dalam kerangka kualitas diri, nilai yang melekat dalam diri yang diimplementasikan dalam pekerjaan.
- e) Disiplin kerja pimpinan, disiplin merupakan kepatuhan terhadap aturan-aturan dalam organisasi, termasuk didalamnya ketika menjalankan tugas pokok dan fungsinya dalam organisasi.
- f) Kualitas kerja pimpinan, tujuan yang baik dapat dicapai dengan penggunaan segenap sumber daya yang dimiliki oleh organisasi secara efektif dan efisien.
- g) Efektivitas pencapaian tujuan organisasi, hubungan kerja yang dimaksudkan bergantung kepada kualitas personal dalam pekerjaan dan komitmen yang dibangun dari nilai-nilai personal.
- h) Nilai-nilai personal kepala madrasah dengan komitmen yang dimilikinya memberikan pengaruh terhadap efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Hal ini terjadi melalui sikap kerja yang diperlihatkan merupakan sikap yang menggambarkan sikap keseharian, dan sikap kerja juga merupakan gambaran sikap kesehariannya.

Kepemimpinan berbasis karakter merupakan hal yang sangat penting dalam kehidupan seseorang, bukan hanya sikap dan perilakunya, tetapi juga yang harus ditekankan dapat merangkul dan mengayomi seseorang dan masyarakat luas. Madrasah merupakan salah satu lembaga sebagai sarana transfer ilmu pengetahuan dan nilai-nilai karakter terhadap semua orang khususnya di lingkungan madrasah yang memang pada dasarnya menjadi sekolah yang berciri khas keislaman. Peserta didik harus mendapatkan pendidikan karakter yang menyentuh Aspek dasar kemanusiaan diantaranya sebagai berikut:

- 1) Aspek Kognitif (pengetahuan) pengembangan intelektualitas, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi;
- 2) Aspek Afektif (sikap) mencerminkan kepribadian yang unggul kompetensi serta kualitas keimanan dan ketakwaan, akhlak mulia budi pekerti luhur;
- 3) Aspek Psikomotorik (keterampilan) mencerminkan pengembangan kemampuan, keterampilan teknis, kecakapan praktis, dan kompetensi.

1. Konsep Peningkatan Mutu Madrasah

Faktor-faktor pendukung tercapainya keberhasilan dalam meningkatkan mutu madrasah adalah kurikulum dan pembelajaran, administrasi dan manajemen madrasah, organisasi kelembagaan madrasah, sarana dan prasarana, ketenagaan, pembiayaan, peserta didik, peran serta masyarakat dan lingkungan serta budaya madrasah, hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Kurikulum dan Pembelajaran

Aspek kurikulum dan pembelajaran memiliki peranan yang sangat penting dalam keberhasilan program peningkatan mutu madrasah. Berbagai mata

pelajaran yang diajarkan kepada peserta didik, yang memuat rumusan tujuan-tujuan yang hendak dicapai dalam rangka mewujudkan visi dan misi madrasah yang telah ditetapkan.

2) Administrasi/Manajemen

Administrasi pelayanan pendidikan juga merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi peningkatan mutu madrasah. Apabila dilihat dari sasarannya, pelayanan ini dapat dibedakan menjadi pelayanan administrasi siswa, pelayanan administrasi personil, pelayanan administrasi kurikulum, dan pelayanan administrasi sarana dan prasarana madrasah.

3) Organisasi Kelembagaan Madrasah

Organisasi kelembagaan madrasah merupakan salah satu faktor yang juga mendukung keberhasilan peningkatan mutu madrasah. Hal ini meliputi hubungan kelembagaan dengan pengelola komite madrasah, struktur organisasi yang lengkap, struktur organisasi madrasah yang disusun sesuai dengan beban kerja dan kebutuhan madrasah.

4) Sarana dan Prasarana

Kelayakan fasilitas madrasah, baik kuantitas maupun kualitasnya, merupakan faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan upaya peningkatan mutu madrasah.

5) Ketenagaan (tenaga pendidik dan kependidikan)

Tenaga pendidik dan kependidikan merupakan ujung tombak dalam meningkatkan mutu madrasah, mereka harus mampu melakukan tugas

keguruan dan administrasi terutama dalam merencanakan, melaksanakan dan menilai keberhasilan pembelajaran madrasah.

6) Pembiayaan

Kegiatan yang dilaksanakan untuk meningkatkan mutu madrasah tidak lepas dari faktor biaya yang dimiliki. Pengelolaan madrasah sebagai organisasi kependidikan tentunya membutuhkan biaya tambahan untuk meningkatkan program-program kerja dalam meningkatkan mutu madrasah ke arah yang lebih baik.

7) Peserta Didik

Peserta didik merupakan salah satu faktor yang juga mempengaruhi mutu madrasah. Sebagai salah satu komponen input pada sistem madrasah, maka keadaan peserta didik harus dipertimbangkan sedemikian rupa sehingga dapat diproses untuk meningkatkan kompetensinya.

8) Partisipasi Masyarakat

Keberhasilan program peningkatan mutu madrasah tentunya juga didukung oleh partisipasi dari masyarakat. Dengan kata lain, peran serta dan partisipasi dari masyarakat ini meliputi dari keterlibatan orang tua siswa dalam menyusun program, keterlibatan dalam pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan, juga sampai keterlibatan komite madrasah.

9) Lingkungan Budaya Madrasah

Lingkungan dan budaya madrasah terhadap pencapaian tujuan bagi peningkatan mutu pendidikan, adanya program keindahan lingkungan, ketertiban, disiplin dalam berpakaian, penyelenggaraan kelompok belajar

seperti kelompok belajar bahasa Inggris, kelompok ilmiah remaja, penerapan budaya madrasah yang menjadi ciri khas madrasah yang bersangkutan.

Tabel 1.13

Analisis Temuan Penelitian di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu

No.	Fokus	Indikator	Temuan Penelitian
1.	Model Kepemimpinan Berbasis Karakter	Model perencanaan kepemimpinan	<p>A. Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran</p> <p>a. Melaksanakan pembelajaran aktif, kreatif, inovatif, kolaboratif, komunikatif sehingga peserta didik mampu berkembang segala potensinya secara optimal;</p> <p>b. Mengembangkan silabus dan RPP yang mampu mengadopsi pentingnya aspek motivasi, kreativitas, berpikir kritis, belajar aktif, mengembangkan karya inovatif;</p> <p>c. Mengelola evaluasi belajar yang memperhatikan aspek keadilan, tanggung jawab, dan kesinambungan, serta memberikan kesempatan remedial dan pengayaan bagi peserta didik yang belum optimal meraih prestasinya;</p> <p>d. Melakukan pembelajaran menggunakan metode, inovatif, eksploratif, elaboratif, konfirmatif, dan menerapkan batas ketuntasan belajar;</p> <p>e. Mengembangkan kompetensi peserta didik mengembangkan pengetahuan dan keterampilan menerapkan pengetahuan, lulus ujian nasional (UN), masuk jenjang pendidikan yang lebih tinggi, mampu beradaptasi dengan</p>

			<p>perkembangan kompetensi global.</p> <p>B. Manajemen Peserta Didik</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Kegiatan manajemen peserta didik harus mampu memotivasi peserta didik untuk berubah kearah yang lebih baik dan meninggalkan kebiasaan-kebiasaan yang buruk; b. Kegiatan manajemen peserta didik harus mampu mengoptimalkan berbagai potensi peserta didik; c. Berbagai program kerja yang ada harus mampu mempersatukan dan membaurkan pergaulan diantara peserta didik yang satu dengan yang lainnya, sehingga sentimen perbedaan dapat dihilangkan; d. Program kerja yang dibuat harus sesuai dengan visi, misi dan berbagai kepentingan madrasah lainnya; e. Berbagai program kerja yang ada dalam manajemen peserta didik harus mampu mendukung program-program lainnya yang ada di madrasah. <p>C. Manajemen Sarana dan Prasarana Madrasah</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Ketersediaan, sarana dan prasarana madrasah hendaknya selalu ada pada saat dibutuhkan, sehingga mampu mendukung secara optimal proses belajar mengajar; b. Madrasah hendaknya memudahkan guru untuk menggunakan sarpras madrasah sehingga tidak sulit untuk mendapatkannya;
--	--	--	---

			<p>c. Sarpras madrasah seharusnya antara yang satu dengan yang lainnya, saling memberi mendukung sehingga proses belajar tidak mengalami hambatan dan gangguan;</p> <p>d. Kelengkapan, sarana dan prasarana madrasah hendaknya tersedia dengan lengkap sehingga proses belajar mengajar tidak terganggu;</p> <p>D. Manajemen Kepegawaian</p> <p>a. Daftar dan Profil Personil Madrasah, memuat identitas atau keterangan lengkap mengenai personil madrasah;</p> <p>b. Daftar Hadir Personil Madrasah, kehadiran personil madrasah, baik itu pimpinan madrasah, tenaga pendidik maupun personil lainnya, hendaknya selalu dapat terkontrol dengan baik melalui daftar hadir.</p> <p>c. Daftar Konduite Madrasah, konduite merupakan daftar yang berisi penilaian kepala madrasah terhadap tenaga pendidik dan kependidikan yang ada di lingkungan madrasah.</p> <p>d. Perhargaan bagi Personil Madrasah, personil madrasah yang telah menunjukkan kinerja optimal dan mampu membuktikan komitmennya untuk bekerja dengan fokus sudah selayaknya mendapatkan penghargaan.</p> <p>e. Struktur organisasi dan Dukungan Personil Madrasah, struktur organisasi madrasah hendaknya disusun dengan</p>
--	--	--	--

			<p>ramping yang disertai dengan penetapan kemudahan dalam jalur koordinasi dan komunikasi yang memungkinkan kegiatan operasional madrasah mampu berlangsung lebih efektif.</p> <p>E. Manajemen Keuangan</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Transfaransi, transparansi dapat dipahami sebagai keterbukaan, artinya dalam pengelolaan keuangan madrasah dibutuhkan adanya keterbukaan. b. Akuntabilitas, Akuntabilitas dalam perspektif manajemen keuangan dapat dipahami sebagai penggunaan dana madrasah yang mampu dipertanggungjawabkan dengan baik sesuai dengan ketentuan yang berlaku. c. Efektivitas, Efektivitas dapat dipahami sebagai kesesuaian antara hasil yang dicapai dengan hasil yang diharapkan, efektivitas penggunaan dana keuangan madrasah dapat dipahami dari tingkat ketercapaian penggunaan dana sesuai yang direncanakan. d. Efisiensi, efisiensi merupakan perbandingan terbaik antara suatu usaha dengan hasil yang dicapai. <p>F. Manajemen Hubungan Masyarakat</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Memelihara eksistensi madrasah di tengah-tengah madrasah; b. Meningkatkan mutu madrasah secara langsung
--	--	--	--

			<p>akan meningkatkan mutu pendidikan;</p> <p>c. Menunjang proses belajar mengajar bagi peserta didik, karena peserta didik akan berhadapan langsung dengan masyarakat sebagai bagian dari proses belajar;</p> <p>d. Mendapatkan dukungan dari masyarakat terkait dengan program-program pendidikan yang ada di madrasah;</p> <p>e. Membangun kesepahaman antara kepentingan madrasah dan masyarakat.</p>
2.	Konsep Kepemimpinan Berbasis Karakter	Kepemimpinan yang terarah (<i>directed</i>) menurut konsep Al-Qur'an dan As-Sunnah	<p>Nilai-nilai kepemimpinan berbasis karakter yang dapat ditanamkan dan dikembangkan kepada peserta didik, tenaga pendidik dan kependidikan dalam meningkatkan mutu madrasah sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nilai karakter dalam hubungannya dengan Tuhan. Agamis, tindakan, perkataan, ucapan, dan pikiran, seseorang yang mendasari nilai-nilai dan norma Ketuhanan dan ajaran agama yang dimiliki. 2. Nilai karakter yang berhubungan diri sendiri <ol style="list-style-type: none"> a. Jujur. Bisa dipercaya dalam perbuatan, ucapan, tindakan, dan aktivitas pekerjaan, baik diri sendiri maupun orang lain. b. Bertanggung jawab. Melaksanakan pekerjaan sebagaimana yang diharapkan, serta berbakti kepada Tuhan Yang Maha Esa. c. Bergaya hidup sehat.

			<p>Implementasi kebiasaan baik untuk menjalankan hidup sehat dan mencegah kebiasaan buruk yang mengganggu kesehatan diri.</p> <p>d. Disiplin. Mengikuti tata aturan yang telah ditetapkan sebagai ketentuan dan peraturan yang harus dipatuhi.</p> <p>e. Kerja keras. Mengerjakan tugas, belajar atau pekerjaan lainnya dengan sebaik-baiknya.</p> <p>f. Percaya diri. Mempunyai kapasitas diri atas kemauan harapan dan cita-citanya.</p> <p>g. Berjiwa wirausaha, Memahami tata cara memproduksi yang baru, menyusun operasional untuk mengadakan produk yang baru, memasarkannya, dan menata cara permodalannya.</p> <p>h. Berpikir logis, kritis, kreatif dan inovatif.</p> <p>i. Ingin tahu. Sikap dan tindakan memahami lebih mendalam dari yang yang dipelajari, disaksikan dan yang didengarkan.</p> <p>j. Cinta ilmu. Mempunyai keinginan untuk mendapatkan ilmu pengetahuan dan berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai cita-citanya.</p> <p>3. Nilai karakter dalam hubungannya dengan sesama.</p> <p>a. Sikap memahami dan mengetahui serta melakukan yang menjadi hak diri sendiri, orang lain dan kewajiban diri sendiri dan orang lain.</p> <p>b. Patuh pada aturan-aturan sosial.</p>
--	--	--	--

			<p>c. Menghargai karya dan prestasi orang lain. Memiliki tidakan dan sikap menghormati kesuksesan orang lain.</p> <p>d. Santun. Lemah lembut dalam bersikap dan bertindak terhadap orang lain.</p> <p>e. Demokratis. tindakan menilai hak dan kewajiban dirinya dan orang lain adalah sama.</p> <p>4. Nilai karakter dalam hubungannya dengan lingkungan</p> <p>a. Peduli sosial dan lingkungan. Keinginan sering memberi pertolongan terhadap orang lain dan masyarakat yang membutuhkan.</p> <p>b. Nilai kebangsaan. Mendahulukan kepentingan bangsa dan negara di atas kepentingan diri pribadi dan golongan.</p> <p>c. Nasionalis. Memiliki kesetiaan, kearifan, kepedulian, dan penghargaan yang tinggi terhadap sosial, budaya, ekonomi, politik, bahasa, dan lingkungan.</p> <p>d. Menghargai keberagaman. Sikap memberikan rasa hormat kepada orang lain walaupun ada perbedaan bentuk fisik, suku, adat, agama dan budaya.</p> <p>Penerapan karakter pada lembaga pendidikan madrasah perlu mendapat perhatian yang lebih. Berbagai nilai yang dikembangkan dalam mengimplementasikan nilai-nilai karakter terhadap kepribadian manusia, memiliki tanggung jawab</p>
--	--	--	---

			<p>serta tindakan yang tidak merugikan diri sendiri dan orang lain. Memiliki pribadi yang hebat bukan hanya karena ketinggian ilmu pengetahuan yang dimiliki, tetapi yang terpenting adalah tertanam nilai-nilai karakter dalam hidupnya.</p> <p>Kepemimpinan berbasis karakter merupakan hal yang sangat penting dalam kehidupan seseorang, bukan hanya sikap dan perilakunya, tetapi juga yang harus ditekankan dapat merangkul dan mengayomi seseorang dan masyarakat luas. Madrasah merupakan salah satu lembaga sebagai sarana transfer ilmu pengetahuan dan nilai-nilai karakter terhadap semua orang khususnya di lingkungan madrasah yang memang pada dasarnya menjadi sekolah yang berciri khas keislaman. Peserta didik harus mendapatkan pendidikan karakter yang menyentuh Aspek dasar kemanusiaan diantaranya sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Aspek Kognitif (pengetahuan) pengembangan intelektualitas, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi; b. Aspek Afektif (sikap) mencerminkan kepribadian yang unggul kompetensi serta kualitas keimanan dan ketakwaan, akhlak mulia budi pekerti luhur; c. Aspek Psikomotorik (keterampilan) mencerminkan pengembangan kemampuan, keterampilan teknis, kecakapan praktis, dan kompetensi.
3.	Konsep Peningkatan	Faktor-faktor pendukung	Faktor-faktor pendukung tercapainya keberhasilan dalam

	Mutu Madrasah	peningkatan mutu madrasah	<p>peningkatan mutu madrasah adalah kurikulum dan pembelajaran, administrasi dan manajemen madrasah, organisasi kelembagaan madrasah, sarana dan prasarana, ketenagaan, pembiayaan, peserta didik, peran serta masyarakat dan lingkungan serta budaya madrasah, Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Kurikulum dan Pembelajaran, Aspek kurikulum dan pembelajaran memiliki peranan yang sangat penting dalam keberhasilan program peningkatan mutu madrasah. Berbagai mata pelajaran yang diajarkan kepada peserta didik, yang memuat rumusan tujuan-tujuan yang hendak dicapai dalam rangka mewujudkan visi dan misi madrasah yang telah ditetapkan. b. Administrasi/Manajemen, Administrasi pelayanan pendidikan juga merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi peningkatan mutu madrasah. Apabila dilihat dari sarannya, pelayanan ini dapat dibedakan menjadi pelayanan administrasi siswa, pelayanan administrasi personil, pelayanan administrasi kurikulum, dan pelayanan administrasi sarana dan prasarana madrasah. c. Organisasi Kelembagaan Madrasah, Organisasi kelembagaan madrasah merupakan salah satu faktor yang juga mendukung keberhasilan peningkatan mutu madrasah. Hal ini
--	---------------	---------------------------	--

			<p>meliputi hubungan kelembagaan dengan pengelola komite madrasah, struktur organisasi yang lengkap, struktur organisasi madrasah yang disusun sesuai dengan beban kerja dan kebutuhan madrasah.</p> <p>d. Sarana dan Prasarana, Kelayakan fasilitas madrasah, baik kuantitas maupun kualitasnya, merupakan faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan upaya peningkatan mutu madrasah.</p> <p>e. Ketenagaan (tenaga pendidik dan kependidikan), Tenaga pendidik dan kependidikan merupakan ujung tombak dalam meningkatkan mutu madrasah, mereka harus mampu melakukan tugas keguruan dan administrasi terutama dalam merencanakan, melaksanakan dan menilai keberhasilan pembelajaran madrasah.</p> <p>f. Pembiayaan, Kegiatan yang dilaksanakan untuk meningkatkan mutu madrasah tidak lepas dari faktor biaya yang dimiliki. Pengelolaan madrasah sebagai organisasi kependidikan tentunya membutuhkan biaya tambahan untuk meningkatkan program-program kerja dalam meningkatkan mutu madrasah ke arah yang lebih baik.</p> <p>g. Peserta Didik, Peserta didik merupakan salah satu faktor yang juga mempengaruhi mutu madrasah. Sebagai salah satu komponen input pada sistem madrasah, maka</p>
--	--	--	---

			<p>keadaan peserta didik harus dipertimbangkan sedemikian rupa sehingga dapat diproses untuk meningkatkan kompetensinya.</p> <p>h. Partisipasi Masyarakat, Keberhasilan program peningkatan mutu madrasah tentunya juga didukung oleh partisipasi dari masyarakat. Dengan kata lain, peran serta dan partisipasi dari masyarakat ini meliputi dari keterlibatan orang tua siswa dalam menyusun program, keterlibatan dalam pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan, juga sampai keterlibatan komite madrasah dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran, pelaporan pelaksanaan program pada pihak orangtua dan komite madrasah.</p> <p>i. Lingkungan Budaya Madrasah, Lingkungan dan budaya madrasah terhadap pencapaian tujuan bagi peningkatan mutu pendidikan, adanya program keindahan lingkungan, ketertiban, disiplin dalam berpakaian, penyelenggaraan kelompok belajar seperti kelompok belajar bahasa inggris, kelompok ilmiah remaja, penerapan budaya madrasah yang menjadi ciri khas madrasah yang bersangkutan.</p>
4	Implikasi Manajemen Kepemimpinan berbasis Karakter Terhadap	Terhadap kebijakan madrasah, konsep manajemen dan mutu madrasah	<p>a. Bagi kebijakan madrasah berupa program kepemimpinan berbasis karakter yang mengacu pada visi dan misi madrasah, peraturan, tata tertib yang</p>

	Peningkatan Mutu Madrasah		<p>diterapkan dan tujuan yang ingin dicapai;</p> <p>b. Konsep manajemen yang sistemik dan integratif</p> <p>c. Mutu madrasah yang berbasis berkarakter Akademik <i>Development</i> yang terarah dan berkarakter religius awareness, mewujudkan nilai-nilai karakter: beriman dan bertaqwa, mencintai ilmu pengetahuan, beramal shaleh, percaya diri, berbudi pekerti yang luhur, dan bermanfaat bagi masyarakat.</p> <p>d. Bagi Masyarakat:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Memiliki kepuasan dan kebanggaan terhadap madrasah. ▪ Menjaga keberlangsungan perkembangan madrasah
--	---------------------------	--	--

Strategi yang dilakukan kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu dalam mengembangkan mutu sumber daya guru dalam rangka menghasilkan sumber daya guru yang bermutu tinggi, profesional, dan komitmen untuk mencapai tujuan lembaga tidak lepas dari peran dan kepemimpinan kepala madrasah itu sendiri, sedangkan upaya yang ditemukan meliputi: Menjadikan visi misi tujuan Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota palu sebagai target pengembangan mutu sumber daya guru, dan memberikan tunjangan kesejahteraan guru. Semua temuan strategi tersebut berpangkal pada tiga sasaran: Peningkatan keahlian dan layanan kepada siswa, pengembangan kepribadian dan spiritual guru, meningkatkan keterampilan guru.²⁷⁷

²⁷⁷Muhammad Anas, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu, "Wawancara", Ruang Kepala Madrasah, 11 Juni 2020.

H. Implikasi Kepemimpinan Berbasis Karakter dalam Meningkatkan mutu Madrasah

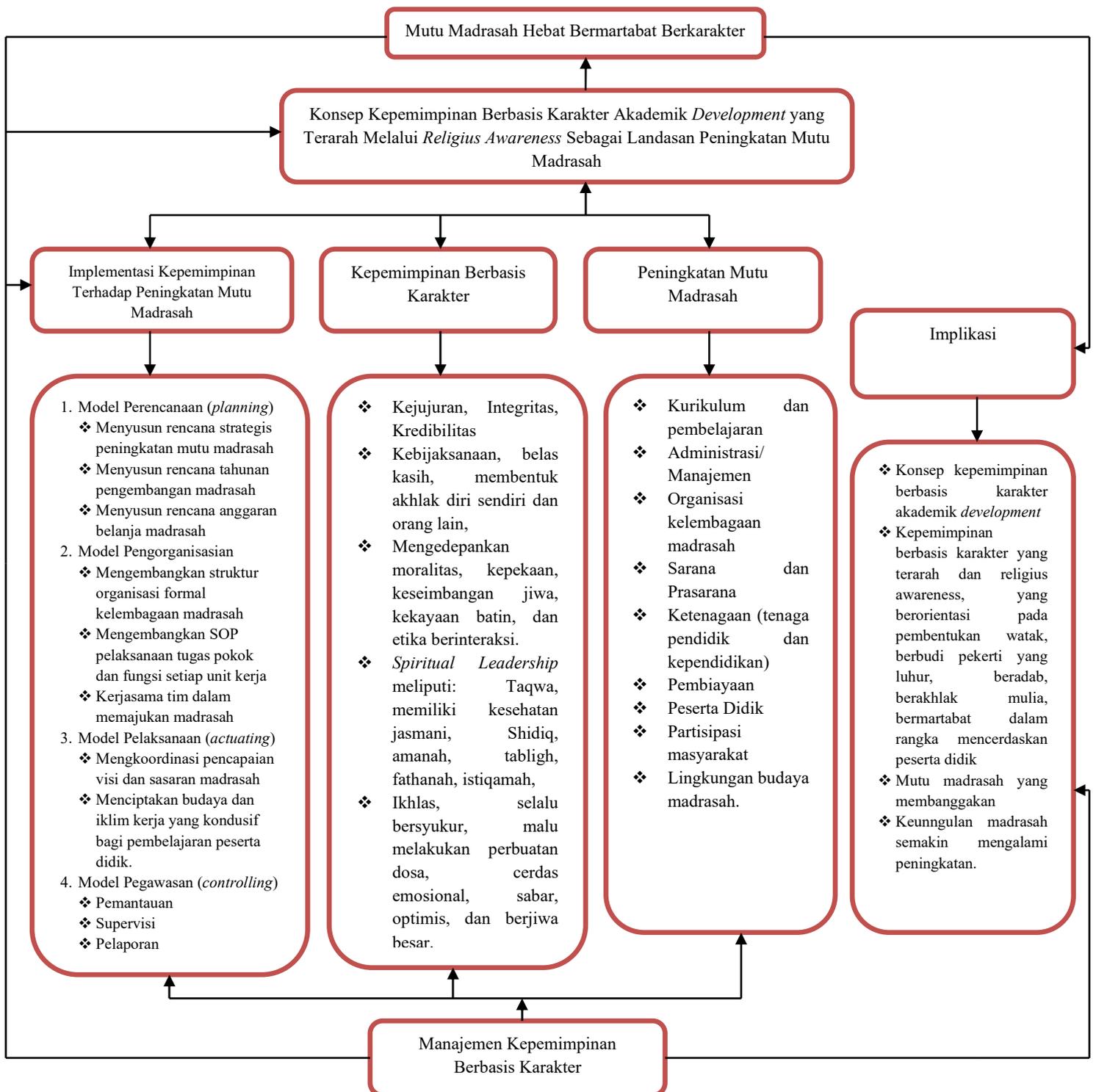
Implikasi mengandung makna bahwa hasil yang ditimbulkan dari perlakuan atau program yang dilakukan. Berdasarkan temuan penelitian, implikasi kepemimpinan berbasis karakter pada Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu dikelompokkan menjadi tiga aspek diantaranya:

- 1) Konsep kepemimpinan berbasis karakter akademik *development*. Konsep ini tercermin pada kepercayaan masyarakat yang tinggi terhadap masyarakat, baik dalam fungsi pengembangan intelektual peserta didik, maupun untuk penanaman nilai-nilai keagamaan dalam rangka pengembangan akhlak yang sesuai dengan nilai agama islam, menuntut semua pihak yang berkepentingan untuk meningkatkan mutu, kualitas pendidikan madrasah.
- 2) Kepemimpinan berbasis karakter yang terarah dan religius awareness, ini mencerminkan bahwa kepemimpinan yang dilakukan berorientasi pada pengembangan kemampuan dan membentuk watak, berbudi pekerti yang luhur, beradab, berakhlak mulia, bermartabat dalam rangka mencerdaskan peserta didik. memiliki kompetensi agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Allah swt, berilmu, sehat, cakap, kreatif, mandiri, serta bertanggung jawab, hal ini dilakukan agar bertujuan untuk peningkatan mutu madrasah.
- 3) Kualitas mutu madrasah yang bisa dibanggakan yaitu banyaknya penghargaan yang mereka dapatkan pada berbagai ajang kompetisi yang diikuti para peserta didik, implikasi yang lain, tergambar pada peserta didik sebagai berikut:

- a. Semangat kompetisi; tumbuhnya semangat kompetisi dikalangan peserta didik, terbukti disetiap jenis lomba yang digelar, hampir bisa dipastikan bahwa Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu mengikutkan banyak peserta didik, untuk mengikuti kegiatan akademik.
- b. *Transfer of knowledge*; para peserta didik berbagai pengetahuan, melalui dengan membentuk kelompok-kelompok diskusi, belajar bersama, saling bertukar pikiran, mendiskusikan mata pelajaran yang masih kurang dipahami diantara mereka,
- c. Kepekaan sosial; terasahnya kepekaan sosial dari peserta didik yang memiliki kecerdasan dan pemahaman agama mengindikasikan bahwa siswa-siswa cerdas dalam satu kelas, mereka terbiasa bergaul dengan menggunakan bahasa dan perilaku yang lebih santun. Peserta didik yang terbiasa membangun pola pikir biasanya mereka pertahankan sampai dibangku kuliah, peserta didik yang cerdas itu akan menjadi ahli dibidangnya, hal ini disebabkan karena memiliki kepekaan sosial yang tinggi.

I. Bangunan Konseptual Temuan Penelitian

Temuan dan pembahasan tersebut di atas, peneliti dapat merumuskan konsep temuan penelitian di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu sebagai berikut:



J. Analisis Temuan Lintas Situs

Berlandaskan paparan data dan temuan penelitian tiap situs dilanjutkan dengan analisis lintas situs, maka kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu ditemukan beberapa hal diantaranya. Konsep mutu madrasah melalui kepemimpinan berbasis karakter, model perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan kepemimpinan karakter, dan implikasi kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu, dapat di lihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1.14

Analisis Temuan Lintas Situs I dan Situs II

Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu

Fokus	Situs 1	Situs 2	Temuan Lintas Situs
Konsep Mutu Madrasah melalui dengan kepemimpinan berbasis Karakter	<p>1. Bentuk karakter yang agamis dan pengembangan akademik (akademik <i>development</i>), terdiri dari berbagai persesuaian penjiwaan, pemahaman, dan pengamalan melalui pendekatan keteladan.</p> <p>2. Nilai agama yang dikedepankan: Keteladanan, kepatuhan, ketaatan, ikhlas, amanah, ketawadhuan.</p>	<p>1. Konsep kepemimpinan berbasis karakter akademik <i>development</i>, kesadaran beragama dan penanaman nilai-nilai keagamaan.</p> <p>2. Aspek-aspek akademik yang unggulan terdiri dari: nilai kejujuran, amanah, kecerdasan, komunikatif, harga diri, empati, dan bertanggung jawab.</p> <p>3. Nilai agama: Keteladanan, hati yang tulus, cinta pada kebaikan, dan tawadhu.</p>	<p>Kepemimpinan yang terarah, berkarakter akademik <i>development</i> dan <i>religius awareness</i>.</p> <p>Kepemimpinan yang terarah memiliki sifat-sifat diantaranya: Jujur, amanah, fathanah, dan tablig (komunikatif). Nilai-nilai akademik <i>development</i> yang dikembangkan yaitu: tanggung jawab, komunikatif, kedisiplinan, kejujuran kontrol diri dan nilai-nilai religius <i>awareness</i> yang dikembangkan yaitu: keteladanan, mencintai</p>

	<p>3. Nilai karakter akademik <i>development</i> yang ditingkatkan mengacu pada: kepedulian lingkungan, mencintai kebersihan, jujur, amanah, disiplin, keteladanan, tanggung jawab.</p>	<p>4. Komitmen terhadap pemahaman, kesadaran dan perilaku melalui pendekatan keagamaan dan keteladanan</p>	<p>kebaikan keikhlasan. Peningkatan nilai-nilai akademik <i>development</i> dan <i>religiuous awarenes</i> mengarah pada prinsip teori nilai-nilai karakter <i>moral knowing, moral feeling, dan moral action</i> melalui pendekatan keteladanan (b). Mengubah pola pikir/ membangun karakter positif melalui program kegiatan yang dilaksanakan: mengikutsertakan kegiatan ilmiah, (c). peningkatan mutu madrasah. (d) Membangun komitmen, memberikan tunjangan kesejahteraan yang memadai bagi tenaga pendidik.</p>
<p>Bentuk <i>planning</i> kepemimpinan berbasis karakter</p>	<p>a) Merancang kurikulum madrasah secara sistemik integratif b) Merancang pelaksanaan kepemimpinan berbasis karakter yang unggul c) Merancang keikutsertaan wali atau orang tua siswa ke dalam lembaga madrasah.</p>	<p>a) Rancangan berasas pada visi dan misi madrasah yang telah di sepakati b) Merancang desain pola pendidikan madrasah secara sistemik integrasi c) Merancang kepemimpinan karakter kedalam kurikulum madrasah secara sistemik integrasi d) Merancang sosialisasi program madrasah dan</p>	<p>Bentuk perencanaan kepemimpinan berbasis karakter tertata secara terstruktur dan terintegrasi</p>

		kepemimpinan berbasis karakter.	
Bentuk pelaksanaan kepemimpinan berbasis karakter	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelaksanaan dengan memberikan keteladanan nilai-nilai karakter yang ada di lingkungan madrasah 2. Mengejawantahkan nilai-nilai karakter dalam keseharian di madrasah 3. Mengintegrasikan pembelajaran dengan nilai-nilai karakter di semua kegiatan madrasah 4. Mengintegrasikan kepemimpinan karakter ke dalam semua kegiatan yang ada di madrasah 5. Menjadikan lingkungan madrasah yang aman nyaman dan kondusif 	<ol style="list-style-type: none"> a. Mengintegrasikan kepemimpinan berbasis karakter ke semua kegiatan madrasah b. Membiasakan penerapan nilai-nilai karakter dalam keseharian di madrasah dan di rumah c. Memberikan contoh atau keteladanan sebagai bentuk tindakan yang benar d. Integrasi nilai karakter dengan semua pelajaran yang ada di madrasah e. Membiasakan nilai-nilai karakter melalui dengan tadarus Al-Quran dan memahami maknanya. 	Bentuk pelaksanaan kepemimpinan berbasis karakter menggunakan pembiasaan, bentuk keteladanan perilaku, mengintegrasikan semua kegiatan kokurikuler serta membentuk iklim yang nyaman, aman, dan damai.
Bentuk <i>Controlling</i> kepemimpinan berbasis karakter	<ol style="list-style-type: none"> a) Pengawasan dilakukan melalui semua pelaksanaan kegiatan yang ada di madrasah b) Pengawasan dengan melibatkan semua warga madrasah untuk mendukung peningkatan mutu madrasah c) Pengawasan 	<ol style="list-style-type: none"> a) Pengawasan yang dilaksanakan oleh semua warga madrasah b) Mengawasi tingkah laku semua warga madrasah melalui dengan aturan dan tata tertib madrasah yang berlaku c) Pengawasan melalui kerjasama dengan orang tua peserta 	Bentuk kontrol yang digunakan adalah manajemen pengawasan baik secara internal maupun eksternal mengacu pada sistem atau peraturan yang telah ditetapkan oleh madrasah.

	melalui dengan implementasi sikap dan perilaku warga madrasah yang dikendalikan dengan aturan dan tata tertib madrasah	didik atau komite madrasah	
Implikasi kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah	<p>1. Mengacu pada kebijakan madrasah yang dibuat berdasarkan dengan berbagai rencana peningkatan mutu madrasah sesuai dengan visi misi yang telah dibuat sebagai dasar untuk meraih tujuan yang diinginkan madrasah</p> <p>2. Sistem pengelolaan madrasah yang terintegrasi</p> <p>3. Kualitas madrasah yang memiliki karakter akademik <i>development</i> serta <i>religius awareness</i>, membuktikan bahwa mereka mempunyai keimanan, ketaqwaan, cinta pada ilmu pengetahuan, melakukan amal shaleh, kepercayaan diri yang tinggi serta memiliki nilai jual di tengah</p>	<p>a. Dalam rangka mewujudkan tujuan madrasah maka tetap mengacu pada pelaksanaan visi misi madrasah serta aturan yang telah ditetapkan, salah satu kebijakan dari pihak madrasah yakni pelaksanaan kurikulum madrasah berbasis karakter sebagai upaya peningkatan mutu madrasah .</p> <p>b. Sistem pengelolaan madrasah yang terintegrasi</p> <p>c. Meningkatnya mutu madrasah akan berimplikasi pada akademik <i>development</i> serta <i>religius awareness</i>, yang memiliki keimanan, serta ketaqwaan, memiliki budi pekerti yang luhur, cinta pada ilmu pengetahuan, melakukan amal shaleh, serta pengabdian di tengah kehidupan masyarakat.</p> <p>d. Terhadap</p>	Implikasi kepemimpinan berbasis pada karakter untuk meningkatkan mutu madrasah hal ini menunjukkan bahwa mutu madrasah, melalui kepemimpinan berbasis karakter yang terarah berimplikasi terhadap kebijakan madrasah, penerapan kurikulum berbasis karakter, perangkat peraturan, proses pembiasaan dan tujuan yang dicapai, berimplikasi terhadap sistem kepemimpinan berbasis karakter yang sistemik-integratif, serta berimplikasi terhadap mutu madrasah yang berkarakter akademik <i>development</i> yang terarah dan menanamkan nilai <i>religius awareness</i> . Kepemimpinan berbasis karakter mampu meningkatkan mutu madrasah yang terarah, memiliki kemampuan baik kemampuan akademik maupun kemampuan

	<p>masyarakat.</p> <p>4. Apabila madrasah mengalami peningkatan mutu, maka masyarakat akan berbangga dan merasa puas ketika anak-anak mereka melanjutkan pendidikan di madrasah.</p>	<p>masyarakat, mereka memiliki kebanggaan pada madrasah, artinya bahwa masyarakat menaruh harapan bagi peningkatan mutu madrasah di bandingkan dengan sekolah yang setara dengan madrasah aliyah.</p>	<p>non akademik yang dilandasi oleh kemampuan, personal, intelektual, sosial dan spiritual yang secara menyeluruh disebut sebagai kecerdasan hidup (<i>life intelligence</i>).</p>
--	--	---	--

Lintas situs diatas menggambarkan secara umum bentuk kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah. Dengan kepemimpinan berbasis karakter yang diimplementasikan maka perlu adanya kesadaran dan keteladanan diri sebagai bentuk tindakan moral yang dilakukan sebagai pemimpin agar dapat meningkatkan mutu madrasah. Hal ini akan terwujud pada kualitas mutu sumber daya guru meningkat. Kepala madrasah Bapak Drs. H. Muhammad Anas, M.Pd.I menyampaikan melalui wawancara dengan peneliti sebagai berikut:

“Benar pak bahwa melalui dengan konseptualisasi kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah serta memperhatikan fungsi-fungsi manajemen maka, implikasi kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu telah memberikan dampak pada sistem kepemimpinan yang berbasis karakter akademik *development*, kepemimpinan berbasis karakter yang terarah melalui religius awareness, dan kualitas mutu madrasah semakin meningkat. Penjabaran tentang implikasi dan standar kompetensi guru yang dilakukan kepala madrasah tersebut maka, lebih mudah mendapatkan dan menghasilkan pendidik-pendidik yang potensial dan berkualitas yang mampu berkarya dan dapat diandalkan dalam rangka mengembangkan para peserta didik agar menjadi yang unggul dan kompetitif. Perkembangan dan kemampuan kreatif dalam pengelolaan pendidikan akan terwujud organisasi pendidikan yang berorientasi pada

profesionalisme, kualitas mutu sumber daya guru meningkat dan layanan pendidikan yang semakin cepat. Selain itu tersedia lembaga pendidikan yang bervariasi serta diikat oleh visi, misi dan tujuan madrasah dalam upaya pengembangan kualitas mutu sumber daya guru.²⁷⁸

Konseptualisasi kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah serta memperhatikan fungsi-fungsi manajemen maka, implikasi kepemimpinan berbasis karakter dapat memberikan dampak pada sistem kepemimpinan yang berbasis karakter akademik *development*, kepemimpinan berbasis karakter yang terarah dan religius awareness, serta kualitas mutu madrasah semakin meningkat.

Hasil analisis dari beberapa temuan, tentang kepemimpinan berbasis karakter di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu adalah konsep kepemimpinan berbasis karakter akademik *development*, kepemimpinan berbasis karakter yang terarah melalui religius awareness, hal inilah yang menjadi landasan menuju peningkatan mutu madrasah.

K. PEMBAHASAN TEMUAN PENELITIAN

Analisis pembahasan temuan hasil penelitian untuk menghasilkan rekonstruksi konsep yang disusun sebagai proposisi dari hasil temuan teoritikal substantif dan formal. Bagian ini dibahas secara berurutan sesuai dengan fokus penelitian berkaitan dengan: (1) Kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah di MAN 1 dan MAN 2 Kota Palu, (2) Implikasi kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu.

²⁷⁸Muhammad Anas, Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu, "Wawancara", Ruang Kepala Madrasah, 11 Juni 2020.

a) Konsep kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah yang dikembangkan di Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota palu adalah: (a). Kepemimpinan yang terarah, berkarakter akademik *development* dan *religius awareness*. Kepemimpinan yang terarah memiliki sifat-sifat diantaranya: Jujur, amanah, fathanah, dan *tablig* (komunikatif). Nilai-nilai akademik *development* yang dikembangkan yaitu: tanggung jawab, komunikatif, kedisiplinan, kejujuran kontrol diri dan nilai-nilai religius awareness yang dikembangkan yaitu: keteladanan, mencintai kebaikan keikhlasan. Penelitian ini, juga ditemukan bahwa kedua madrasah tersebut menggunakan prinsip keterpaduan moral *knowing*, moral *feeling* dan moral *action*, mengembangkan teori Thomas Lickona. Berdasarkan data temuan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Palu, menggunakan perpaduan antara pengetahuan, penghayatan dan pengalaman, adapun di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu, menggunakan perpaduan pengetahuan, kesadaran dan tindakan. Tentunya hal ini mengokohkan kedua lembaga madrasah tersebut, dengan teori Thomas Lickona, bahwa dimensi karakter yang terarah mencakup tiga komponen secara utuh, yakni: moral *knowing*, moral *feeling* serta moral *action*, sehingga nilai-nilai karakter mengandung prinsip komprehensif yang disebut oleh Thomas Lickona sebagai nilai-nilai kebajikan yang utuh dan menyeluruh. Berdasarkan teori Thomas Lickona ini, maka nilai-nilai karakter yang utuh dan menyeluruh mengalami internalisasi, setiap nilai tidak berdiri sendiri melainkan berinteraksi secara terpadu dengan nilai-nilai lainnya. Nilai-nilai karakter yang diterapkan di Madrasah Aliyah Negeri

1 Palu, yakni: Nilai yang mencakup keikhlasan, amanah, ketawadhu'an, kepatuhan, kepercayaan, keistiqamahan, keteladanan, peduli lingkungan, cinta kebersihan, kejujuran, kedisiplinan, komunikatif, dan tanggung jawab. Untuk nilai-nilai karakter yang diimplementasikan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu, yakni: Ketulusan hati, toleransi, kejujuran, penghargaan diri, mencintai kebaikan, kontrol diri, tanggung jawab, dan kerendahan hati.

Analisis temuan penelitian menunjukkan bahwa peningkatan nilai-nilai karakter dan menjadi pribadi yang hebat, bermoral dan berakhlak, Thomas Lickona menyebutkan tiga aspek karakter yang harus dimiliki untuk menjadi pribadi yang hebat, yakni: (a) memiliki pengetahuan moral yang baik (*moral knowing*), (b) memiliki kesadaran dan kemampuan yang baik (*moral feeling*), (c) memiliki tindakan moral yang benar dan baik (*moral action*).

Mewujudkan kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah merupakan hal yang penting untuk kesuksesan masa yang akan datang. Karakter yang kuat akan membentuk pribadi yang hebat. Sedangkan pribadi yang hebat akan menghasilkan semangat yang kuat, pantang menyerah. Madrasah terlalu terpesona dengan target akademik, dan nyaris melupakan pendidikan karakter. Fakta ini membuat kreativitas, keberanian menghadapi resiko, kemandirian dan ketahanan melalui berbagai ujian hidup menjadi rendah. Anak mudah frustrasi, menyerah, dan kehilangan semangat juang.

Adanya fakta yang demikian itulah, maka perlu peningkatan dan pembentukan nilai-nilai karakter di Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota palu, dilaksanakan melalui internalisasi nilai-nilai karakter

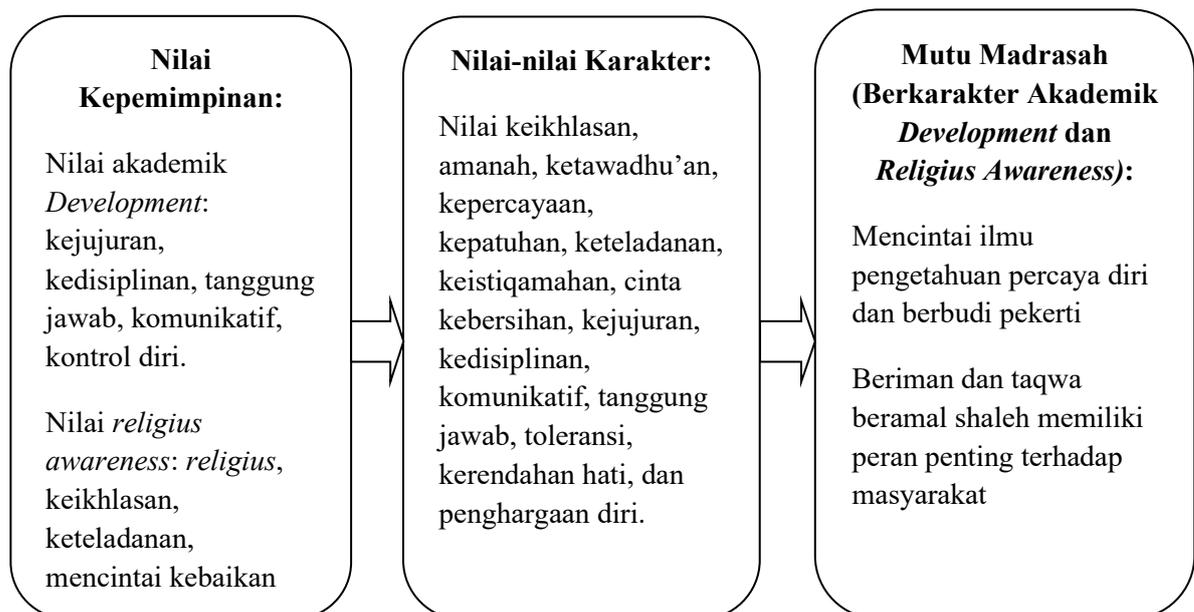
menjadi pribadi yang unggul melalui peningkatan mutu madrasah yang mengacu pada kepemimpinan berbasis karakter akademik *development* dan *religious awareness* (kesadaran beragama) yang terarah. Nilai-nilai karakter akademik *development* yang ditingkatkan yakni nilai: Kedisiplinan, kejujuran, komunikatif, tanggung jawab, kontrol diri. Nilai *religious awareness* yang ditingkatkan terdiri dari nilai: Keteladanan, keikhlasan dan mencintai kebaikan.

Kepemimpinan berbasis karakter akademik *development* yang terarah dan nilai-nilai *religious awareness*, menggunakan prinsip yang terintegrasi dengan *moral knowing*, *moral feeling*, dan *moral action* melalui pendekatan keteladanan. Memperkuat teori Thomas Lickona, bahwa karakter yang unggul dan hebat dibentuk melalui perpaduan tiga aspek *moral knowing*, *moral feeling*, dan *moral action* yang saling menopan dalam pembentukan karakter yang unggul dalam mewujudkan kepemimpinan berbasis karakter akademik *development* dan *religious awareness*.

Mutu madrasah melalui kepemimpinan berbasis karakter yang dikembangkan di Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu, dilakukan melalui integrasi nilai-nilai karakter mutu; Kejujuran, keikhlasan, religius, tanggung jawab, keteladanan, kedisiplinan, komunikatif dan mencintai kebaikan. Untuk meningkatkan mutu madrasah yang kerarakter akademik *development* dan *religious awareness* di Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu, nilai-nilai akademik *development* yang dikembangkan yakni nilai-nilai: tanggung jawab, kedisiplinan, kejujuran, komunikatif, dan nilai-nilai *religious awareness* yang dikembangkan yakni nilai-nilai: keteladanan,

keikhlasan, *religius*, dan mencintai kebaikan yang dapat menghasilkan mutu madrasah yang lebih baik. Namun demikian, terdapat perbedaan penekanan pada nilai-nilai kepemimpinan berbasis karakter pada peningkatan mutu di kedua madrasah tersebut, Madrasah Aliyah Negeri 1 Palu lebih menekankan nilai-nilai *religius awareness*, tetapi tidak mengabaikan nilai-nilai akademik *development*. Sebaliknya Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu lebih menekankan pada nilai-nilai akademik *development*, tetapi tidak mengesampingkan nilai-nilai *religius awareness*.

Melalui temuan penelitian, nilai-nilai yang ada di madrasah mengalami internalisasi secara menyeluruh terdiri dari: kejujuran, keikhlasan, religius, kedisiplinan, keteladanan, komunikatif, tanggung jawab, mencintai kebaikan. Mengacu pada nilai-nilai karakter inilah mutu madrasah yang berkarakter diterapkan di Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu yang dilakukan melalui pendekatan akhlak dan keteladanan. Kepemimpinan yang terarah dan *religius awareness*, sebagaimana gambar berikut ini:



Uraian ini dapat dimaknai bahwa kepemimpinan berbasis karakter harus mengarah kepada karakter madrasah, fungsi pendidik dan tenaga kependidikan madrasah melalui dengan nilai-nilai karakter dan mengupayakan peserta didik memmanifestasikan karakter dengan baik. Hasil penelitian ini mendukung teori manajemen tentang perencanaan dan pengawasan untuk meningkatkan kualitas program kepemimpinan berbasis karakter yang terarah dan dapat meningkatkan mutu madrasah.

Kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah perlu adanya kebijakan dari pimpinan madrasah yang menjadi tujuan dari madrasah tersebut, yang dapat dilakukan untuk mencapai target yang diinginkan. Suatu sistem kepemimpinan berbasis karakter yang terarah, meningkatkan mutu madrasah melalui dengan pendekatan akademik *development* dan kesadaran beragama. Untuk mencapai kepemimpinan yang terarah, harus amanah, jujur, cerdas, komunikatif, memiliki keimanan dan ketaqwaan, cinta ilmu, amalan yang shaleh, dan berakhlak mulia sebagai syarat untuk meraih kepemimpinan yang terarah (*derected leadership*) dalam rangka meningkatkan mutu madrasah.

Berdasarkan fakta yang peneliti temukan saat meneliti dengan dukungan teori yang ada maka, peneliti mendeskripsikan mengenai kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah, antara lain:

- a. Penelitian ini menemukan konsep kepemimpinan berbasis karakter akademik *development* yang terarah dan kesadaran beragama, yakni, kedisiplinan, keteladanan berdasar pada ruang lingkup integrasi aspek-aspek kepemimpinan berbasis karakter yang terarah. diantaranya, kasih sayang (*kindness*), belas

kasih (*compassion*), ketulusan hati (*honesty*), kejujuran, keberanian (*courage*), kontrol diri (*self control*). Ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan berbasis karakter akademik *development* yang terarah dan *religius awareness* seperti yang di kembangkan di Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu, inilah yang disebut Thomas Lickona sebagai nilai-nilai kebajikan komprehensif atau *holistic virtues*.

- b. Konsep manajemen yang terdiri dari berbagai fungsi manajemen, merupakan proses dari tindakan: perencanaan kepemimpinan berbasis karakter dilandasi bentuk yang *sistemik-integratif*, pelaksanaan menggunakan *habitualisasi* (pembiasaan), bentuk keteladanan perilaku seseorang. Melalui teori manajemen dari George R. Terry dan Harold Kontz, kepemimpinan berbasis karakter di Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu menerapkan sistem *habitualisasi* (pembiasaan) nilai-nilai kepemimpinan berbasis karakter yang terarah pada madrasah melalui kesadaran dan kemauan berbuat kebaikan sebagai pribadi yang berkarakter, terarah, secara efektif melalui fungsi-fungsi manajemen, sehingga proses kepemimpinan berbasis karakter yang terarah dapat terwujud demi untuk meningkatkan mutu madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu.
- c. Pada penelitian juga menunjukkan mutu madrasah, bahwa kepemimpinan berbasis karakter yang terarah berimplikasi terhadap kebijakan madrasah, penerapan kurikulum berbasis karakter, perangkat peraturan, proses pembiasaan dan tujuan yang dicapai, berimplikasi terhadap sistem

kepemimpinan berbasis karakter yang sistemik-integratif, serta berimplikasi terhadap mutu madrasah yang berkarakter akademik *development* yang terarah dan menanamkan nilai *religius awareness*. Kepemimpinan berbasis karakter mampu meningkatkan mutu madrasah yang terarah, intelektual, sosial dan spiritual yang secara menyeluruh disebut sebagai kecerdasan hidup atau *life intelligence*.

Riset ini menunjukkan representasi nyata terhadap konsep kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah, sehingga dapat menghasilkan sumbangsih diantaranya:

- a. Kepemimpinan berbasis karakter di Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu menguatkan posisi kedua madrasah tersebut bahwa konsep kepemimpinan berbasis karakter merupakan kepemimpinan berkarakter akademik *development* dan *religius awareness*. Nilai-nilai akademik *development* yang terarah, menggunakan prinsip penyatuan antara moral *knowing*, moral *feeling* dan moral *action* melalui pendekatan keteladanan.
- b. Peningkatan mutu madrasah melalui dengan metode pembelajaran, tujuan yang diinginkan berdasarkan dengan visi dan misi madrasah, melalui gagasan pemikiran tentang kepemimpinan berbasis karakter yang terarah. peningkatan mutu madrasah merupakan kemampuan untuk mewujudkan nilai-nilai keimanan, ketaqwaan, mencintai kebaikan, istiqamah, mewujudkan visi misi meningkatkan mutu madrasah Aliyah Negeri 1 dan madrasah Aliyah Negeri 2 kota Palu.

Analisis temuan penelitian menunjukkan bahwa mutu madrasah yang berkualitas berkaitan dengan aspek intelektual, keterampilan, kekuatan nalar dan analisis, nilai, sikap, motivasi, kreativitas, keterampilan, komunikasi, memiliki tanggung jawab sosial serta memahami kebutuhan dunia. Kepemimpinan berbasis karakter di Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu dalam meningkatkan mutu madrasah dapat dilakukan melalui beberapa strategi secara sistemik integrasi, yakni:

- a. Mengintegrasikan kepemimpinan berbasis karakter melalui program yang telah direncanakan di madrasah.
- b. Mengintegrasikan kepemimpinan berbasis karakter pada kegiatan sehari-hari di madrasah.
- c. Melakukan komunikasi yang baik dan kerjasama antar madrasah dengan orang tua peserta didik/ komite madrasah.

Implikasi mengandung makna bahwa hasil yang ditimbulkan dari perlakuan atau program yang dilakukan. Berdasarkan temuan penelitian, implikasi kepemimpinan berbasis karakter pada Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu dikelompokkan menjadi tiga aspek diantaranya:

- 1) Konsep kepemimpinan berbasis karakter akademik *development*. Konsep ini tercermin pada kepercayaan masyarakat yang tinggi terhadap masyarakat, baik dalam fungsi pengembangan intelektual peserta didik, maupun untuk penanaman nilai-nilai keagamaan dalam rangka pengembangan akhlak yang sesuai dengan nilai agama islam, menuntut semua pihak yang berkepentingan untuk meningkatkan mutu, kualitas pendidikan madrasah.

- 2) Kepemimpinan berbasis karakter yang terarah dan religius awareness, ini mencerminkan bahwa kepemimpinan yang dilakukan berorientasi pada pengembangan kemampuan dan membentuk watak, berbudi pekerti yang luhur, beradab, berakhlak mulia, bermartabat dalam rangka mencerdaskan peserta didik. memiliki kompetensi agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Allah swt, berilmu, sehat, cakap, kreatif, mandiri, serta bertanggung jawab, hal ini dilakukan agar bertujuan untuk peningkatan mutu madrasah.
- 3) Mutu madrasah yang bisa dibanggakan yaitu banyaknya penghargaan yang mereka dapatkan pada berbagai ajang kompetisi yang diikuti para peserta didik, implikasi yang lain, tergambar pada peserta didik sebagai berikut:
- a. Semangat kompetisi; tumbuhnya semangat kompetisi dikalangan peserta didik, terbukti disetiap jenis lomba yang digelar, hampir bisa dipastikan bahwa Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu mengikutkan banyak peserta didik, untuk mengikuti kegiatan akademik.
 - b. *Transfer of knowledge*; para peserta didik berbagai pengetahuan, melalui dengan membentuk kelompok-kelompok diskusi, belajar bersama, saling bertukar pikiran, mendiskusikan mata pelajaran yang masih kurang dipahami diantara mereka,
 - c. Kepekaan sosial; terasahnya kepekaan sosial dari peserta didik yang memiliki kecerdasan dan pemahaman agama mengindikasikan bahwa siswa-siswa cerdas dalam satu kelas, mereka terbiasa bergaul dengan

menggunakan bahasa dan perilaku yang lebih santun. Peserta didik yang terbiasa membangun pola pikir biasanya mereka pertahankan sampai dibangku kuliah, peserta didik yang cerdas itu akan menjadi ahli dibidangnya, hal ini disebabkan karena memiliki kepekaan sosial yang tinggi.

Pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, watak dan kepribadian sendiri yang unik dan khas sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya dari orang lain. Gaya atau style hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya. Kepemimpinan merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif, yang mampu mempengaruhi para anggota untuk mengubah sikap, sehingga mereka searah dengan kemauan dan aspirasi pemimpin. Pemimpin merupakan sosok yang menjadi teladan panutan bagi yang dipimpinnya.

Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas tugas dari orang-orang dalam kelompok. Kepemimpinan berarti melibatkan orang lain, yaitu bawahan atau karyawan yang dipimpin. Pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, watak dan kepribadian sendiri yang unik khas sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya dari orang lain. Gaya atau style hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya. Sehingga dapat memunculkan beberapa tipe kepemimpinan. Misalnya tipe-tipe kharismatik, militeristik, otokratis, laissez faire, administratif dan demokratis.

Kenyataannya yang dihadapi dan permasalahan dari beberapa tipe kepemimpinan ini memiliki kelemahan di dalam menjalankannya terutama di Madrasah. Sebagaimana diketahui bahwa pemimpin selalu memotivasi anggota organisasi untuk melakukan perbaikan-perbaikan mutu. Tetapi kalau setiap kali dan setiap hal harus memberi perintah atau pengarahan, itu akan menimbulkan kesulitan. Kalau setiap melakukan pekerjaan dengan baik itu harus dengan perintah pimpinan, dan kalau tidak ada perintah pimpinan tidak dilakukan pekerjaan dengan baik, maka perbaikan mutu kinerja yang terus menerus akan sulit diwujudkan.

Kepemimpinan selain untuk memberi pengarahan atau perintah tentang hal-hal yang perlu ditingkatkan mutunya, juga perlu digunakan untuk menumbuhkan motivasi, yaitu menumbuhkan kesadaran akan perlunya setiap orang dalam madrasah itu selalu berupaya meningkatkan mutu kinerjanya masing-masing secara individual maupun bersama-sama sebagai kelompok ataupun sebagai organisasi. Sistem manajemen madrasah telah menjadi fokus kerja sama kelompok madrasah yang berada di satu kawasan, dengan pusat perhatian terhadap peningkatan mutu.

Pemimpin dalam menentukan gaya kepemimpinannya harus mampu menyesuaikan dengan situasi, kondisi pada waktu dan tempat tertentu. Pemimpin-pemimpin yang berhasil adalah mereka yang bisa menyesuaikan perilaku dirinya sesuai dengan tuntutan dari keunikan lingkungannya. Kepemimpinan yang efektif atau tidak efektif itu sangat tergantung akan gaya perilaku yang disesuaikan dengan situasi tertentu. Secara garis besar, pendekatan atau perspektif tentang

kepemimpinan terdiri dari: 1. Teori Sifat (*Trait Theory*) Teori ini lebih menekankan pada aspek kepribadian seperti intelektualisasi, emosi, keadaan fisik usia, tinggi dan berat badan serta sifat-sifat pribadi lainnya.

Teori ini memusatkan perhatiannya pada dua aspek perilaku kepemimpinan dan gaya kepemimpinan. Aspek pertama menekankan pada fungsi yang dilakukan pemimpin dalam kelompoknya. Agar kelompok berjalan dengan efektif, seseorang harus melaksanakan dua fungsi utama, yaitu: a) Fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas, atau pemecahan masalah, yang menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat. b) Fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok atau sosial, mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar, persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan pendapat dan sebagainya.

Aspek kedua pendekatan perilaku kepemimpinan memusatkan pada gaya pemimpin dalam hubungannya dengan bawahan. 2. Teori Situasional (*Contingency Theory*) Pendekatan Situasional kontingensi menggambarkan bahwa gaya yang digunakan tergantung pada faktor-faktor seperti situasi, tugas, organisasi dan variabel lingkungan lainnya. Teori situasional yang terkenal adalah Hersey dan Blanchard, 3. Teori perilaku menggambarkan perilaku spesifik membedakan pemimpin dan yang bukan pemimpin. Terdapat dua kelompok perilaku yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan yaitu struktur inisiatif dan pertimbangan. Faktor pertimbangan menggambarkan hubungan yang sangat hangat antara seorang atasan dan bawahan, adanya saling percaya, kekeluargaan dan penghargaan terhadap gagasan bawahan. Struktur inisiatif menjelaskan bahwa

seorang pemimpin itu mengatur dan menentukan pola organisasi, saluran komunikasi, struktur peran dalam pencapaian tujuan organisasi dan cara pelaksanaannya.

Untuk mengatasi permasalahan dalam kepemimpinan maka perlu dikembangkan suatu model kepemimpinan yaitu “ Berbasis Karakter”. Ada 18 (delapan belas) nilai karakter bangsa sebagaimana yang dikeluarkan oleh Kemendiknas yaitu: 1. Nilai Religius 2. Kejujuran 3. Toleransi 4. Disiplin 5. Kerja Keras 6. Kreatif 7. Mandiri 8. Demokratis 9. Rasa Ingin Tahu 10. Semangat Kebangsaan 11. Cinta Tanah Air 12. Menghargai Prestasi 13. Bersahabat/Komunikatif 14. Cinta Damai 15. Gemar Membaca 16. Peduli Lingkungan 17. Peduli Sosial 18. Tanggung Jawab.

Pengertian 18 nilai nilai karakter tersebut di atas adalah sebagai berikut :

1. Religius sikap dan perilaku yang patuh dalam melaksanakan ajaran agama yang dianutnya, toleran terhadap pelaksanaan ibadah agama lain, dan hidup rukun dengan pemeluk agama lain.
2. Jujur perilaku yang didasarkan pada upaya menjadikan dirinya sebagai orang yang selalu dapat dipercaya dalam perkataan, tindakan, dan pekerjaan.
3. Toleransi sikap dan tindakan yang menghargai perbedaan agama, suku, etnis, pendapat, sikap, dan tindakan orang lain yang berbeda dari dirinya.
4. Disiplin tindakan yang menunjukkan perilaku tertib dan patuh pada berbagai ketentuan dan peraturan.
5. Kerja Keras Tindakan yang menunjukkan perilaku tertib dan patuh pada berbagai ketentuan dan peraturan.
6. Kreatif berpikir dan melakukan sesuatu untuk menghasilkan cara atau hasil baru dari sesuatu yang telah dimiliki.
7. Mandiri sikap dan perilaku yang tidak mudah

tergantung pada orang lain dalam menyelesaikan tugas-tugas. 8. Demokratis cara berfikir, bersikap, dan bertindak yang menilai sama hak dan kewajiban dirinya dan orang lain. 9. Rasa Ingin Tahu Sikap dan tindakan yang selalu berupaya untuk mengetahui lebih mendalam dan meluas dari sesuatu yang dipelajarinya, dilihat, dan didengar. 10. Semangat Kebangsaan Cara berpikir, bertindak, dan berwawasan yang menempatkan kepentingan bangsa dan negara di atas kepentingan diri dan kelompoknya. 11. Cinta Tanah Air Cara berpikir, bertindak, dan berwawasan yang menempatkan kepentingan bangsa dan negara di atas kepentingan diri dan kelompoknya. 12. Menghargai Prestasi Sikap dan tindakan yang mendorong dirinya untuk menghasilkan sesuatu yang berguna bagi masyarakat, dan mengakui, serta menghormati keberhasilan orang lain. 13. Bersahabat/komunikatif sikap dan tindakan yang mendorong dirinya untuk menghasilkan sesuatu yang berguna bagi masyarakat, dan mengakui, serta menghormati keberhasilan orang lain. 14. Cinta damai sikap dan tindakan yang mendorong dirinya untuk menghasilkan sesuatu yang berguna bagi masyarakat, dan mengakui, serta menghormati keberhasilan orang lain. 15. Gemar Membaca Kebiasaan menyediakan waktu untuk membaca berbagai bacaan yang memberikan kebajikan bagi dirinya. 16. Peduli Lingkungan Sikap dan tindakan yang selalu berupaya mencegah kerusakan pada lingkungan alam di sekitarnya, dan mengembangkan upaya-upaya untuk memperbaiki kerusakan alam yang sudah terjadi. 17. Peduli sosial sikap dan tindakan yang selalu ingin memberi bantuan pada orang lain dan masyarakat yang membutuhkan. 18. Tanggung jawab sikap dan perilaku seseorang untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya, yang

seharusnya dilakukan terhadap diri sendiri, masyarakat, lingkungan, negara dan Tuhan Yang Maha Esa. Diantara 18 nilai nilai karakter bangsa tersebut yang dapat diimplementasikan dalam pola kepemimpinan yang lebih baik.

Kepala madrasah adalah seseorang sebagai penentu kebijakan dan memiliki gaya kepemimpinan yang bergantung pada kondisi dan situasi yang dihadapi oleh madrasah, dan memberikan perhatian lebih berupa motivasi kepada lingkungan madrasah terutama yang berkaitan dengan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Saat ini sedang terjadi pandemi Covid-19 yakni sebuah virus yang menyerang diseluruh dunia menyebabkan sekolah/madrasah ditutup. Kondisi dan situasi yang terjadi saat ini pembelajaran online sedang digunakan dalam segala tingkatan pendidikan mulai sekolah dasar sampai perguruan tinggi.

Pemimpin madrasah memiliki kekuasaan dan wewenang serta tanggung jawab penuh dalam melaksanakan seluruh proses kegiatan pendidikan di lingkungan madrasah yang dipimpinnya. Kepala madrasah sebagai orang yang terdekat bersama pendidik dan tenaga kependidikan dalam pengelolaan, perencanaan dalam proses belajar mengajar yang mempunyai peranan penting dalam meningkatkan mutu madrasah.

Dari penelitian sebelumnya ada perbedaan dan persamaan dengan penelitian ini dari segi rancangan yang digunakan dan permasalahan yang diteliti, penelitian ini menggunakan multisitus sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan rancangan kasus tunggal dan multikasus. Permasalahan yang diteliti juga berbeda, peneliti diatas memaparkan secara natural pola pendidikan karakter melalui pendidikan terpadu, sedangkan penelitian ini tidak memaparkan

mengenai pola tetapi kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah. Penelitian diatas juga tergambar bahwa ada persamaan dan perbedaan terhadap permasalahan yang diteliti oleh tiap-tiap peneliti. Pada penelitian ini peneliti fokus pada kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah, melalui dengan perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah, implikasi kepemimpinan berbasis karakter, metode, rancangan penelitian dan temuan penelitian.

Penelitian yang berjudul “Kepemimpinan berbasis Karakter Dalam Meningkatkan Mutu Madrasah Aliyah di kota Palu (Studi Multisitus Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2) dapat dimaknai bahwa pengelolaan meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, kepemimpinan berbasis karakter yang terarah, dan meningkatkan mutu madrasah. Fokus pada kepemimpinan yang terarah, kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah, sehingga diperlukan konsep kepemimpinan yang berkarakter, metode yang relevan, rancangan penelitian, serta temuan penelitian.

Berdasarkan analisis terhadap berbagai temuan dan kerangka teoritik yang digunakan, penelitian ini menemukan konsep baru sebagai temuan formal yaitu model kepemimpinan yang berbasis karakter akademik *development* yang terarah pada Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu. Model kepemimpinan berbasis karakter yang dikembangkan melalui inovasi pembelajaran di madrasah aliyah dengan standar proses akademik *development* berbasis *spiritual learning* terhadap *input* dan *output* sehingga dapat meningkatkan mutu madrasah yang unggul, berprestasi, dan hebat.

BAB V

PENUTUP

Bersumber pada hasil penjabaran pengkajian temuan berkaitan dengan kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah di MAN 1 dan MAN 2 Kota Palu, dapat diambil kesimpulan diantaranya:

A. Kesimpulan

1. Konsep kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah yang dikembangkan di Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota palu adalah: (a). Kepemimpinan yang terarah, berkarakter akademik *development* dan *religius awareness*. Kepemimpinan yang terarah memiliki sifat-sifat diantaranya: Jujur, amanah, fathanah, dan *tablig* (komunikatif). Nilai-nilai akademik *development* yang dikembangkan yaitu: tanggung jawab, komunikatif, kedisiplinan, kejujuran kontrol diri dan nilai-nilai religius awareness yang dikembangkan yaitu: keteladanan, mencintai kebaikan keikhlasan.
2. Implikasi kepemimpinan berbasis karakter untuk meningkatkan mutu madrasah perlu adanya kebijakan dari pimpinan madrasah yang menjadi tujuan dari madrasah tersebut, yang dapat dilakukan untuk mencapai target yang diinginkan. Suatu sistem kepemimpinan berbasis karakter yang terarah, meningkatkan mutu madrasah melalui dengan pendekatan akademik *development* dan kesadaran beragama. Untuk mencapai kepemimpinan yang terarah, harus amanah, jujur, cerdas, komunikatif, memiliki keimanan dan ketaqwaan, cinta ilmu, amalan yang shaleh, dan berakhlak mulia sebagai

syarat untuk meraih kepemimpinan yang terarah (*directed leadership*) dalam rangka meningkatkan mutu madrasah.

B. Implikasi

Berdasarkan fakta yang peneliti temukan saat meneliti dengan dukungan teori yang ada maka, peneliti mendeskripsikan mengenai kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah. Adapun implikasinya mengenai peran kepemimpinan dalam meningkatkan mutu madrasah, antara lain:

1. Implikasi Teori

- 1) Formulasi strategi peningkatan mutu madrasah tidak bisa lepas dari komponen aturan agama yang merupakan bagian dari kehidupan madrasah
- 2) Penelitian ini menemukan konsep kepemimpinan berbasis karakter akademik *development* yang terarah dan kesadaran beragama, yakni, kedisiplinan, keteladanan berdasar pada ruang lingkup integrasi aspek-aspek kepemimpinan berbasis karakter yang terarah. diantaranya, kasih sayang (*kindness*), belas kasih (*compassion*), ketulusan hati (*honesty*), kejujuran, keberanian (*courage*), kontrol diri (*self control*). Ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan berbasis karakter akademik *development* yang terarah dan *religious awareness* seperti yang di kembangkan di Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu, inilah yang disebut Thomas Lickona sebagai nilai-nilai kebajikan komprehensif (*holistic virtues*).
- 3) Konsep manajemen yang terdiri dari berbagai fungsi manajemen, merupakan proses dari tindakan: perencanaan kepemimpinan berbasis karakter dilandasi bentuk yang *sistemik-integratif*, pelaksanaan

menggunakan *habitualisasi* (pembiasaan), bentuk keteladanan perilaku seseorang. Melalui teori manajemen dari George R. Terry dan Harold Kontz, kepemimpinan berbasis karakter di Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu menerapkan sistem *habitualisasi* (pembiasaan) nilai-nilai kepemimpinan berbasis karakter yang terarah pada madrasah melalui kesadaran dan kemauan berbuat kebaikan sebagai pribadi yang berkarakter, terarah, secara efektif melalui fungsi-fungsi manajemen, sehingga proses kepemimpinan berbasis karakter yang terarah dapat terwujud demi untuk meningkatkan mutu madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu.

- 4) Hasil penelitian menunjukkan mutu madrasah, bahwa kepemimpinan berbasis karakter yang terarah berimplikasi terhadap kebijakan madrasah, penerapan kurikulum berbasis karakter, perangkat peraturan, proses pembiasaan dan tujuan yang dicapai, berimplikasi terhadap sistem kepemimpinan berbasis karakter yang sistemik-integratif, serta berimplikasi terhadap mutu madrasah yang berkarakter akademik *development* yang terarah dan menanamkan nilai *religius awareness*. Kepemimpinan berbasis karakter mampu meningkatkan mutu madrasah yang terarah, intelektual, sosial dan spiritual yang secara menyeluruh disebut sebagai *life intelligence* (kecerdasan hidup).

2. Implikasi praktis

Riset ini menunjukkan representasi nyata terhadap konsep kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah, sehingga dapat

menghasilkan sumbangsih diantaranya:

- a). Kepemimpinan berbasis karakter di Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu menguatkan posisi kedua madrasah tersebut bahwa konsep kepemimpinan berbasis karakter merupakan kepemimpinan berkarakter akademik *development* dan *religious awareness*. Nilai-nilai akademik *development* yang terarah, menggunakan prinsip penyatuan antara moral *knowing*, moral *feeling* dan moral *action* melalui pendekatan keteladanan.
- b). Peningkatan mutu madrasah melalui dengan metode pembelajaran, tujuan yang diinginkan berdasarkan dengan visi dan misi madrasah, melalui gagasan pemikiran tentang kepemimpinan berbasis karakter yang terarah. peningkatan mutu madrasah merupakan kemampuan untuk mewujudkan nilai-nilai keimanan, ketaqwaan, mencintai kebaikan, dan istiqamah, mewujudkan visi misi meningkatkan mutu madrasah Aliyah Negeri 1 dan madrasah Aliyah Negeri 2 kota Palu.

C. *Saran*

Dari hasil penelitian tentang kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah, maka peneliti menyampaikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Bagi Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu

- a) Menyelenggarakan konsep kepemimpinan berbasis karakter akademik *development* yang terarah dan *religious awareness* meningkatkan nilai akademik *development*, melalui tanggung jawab, kedisiplinan, kejujuran

kontrol diri, komunikatif, dan meningkatkan nilai *relgius awareness*, melalui nilai: keteladanan dan keikhlasan.

- b) Penekanan implikasi kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah, lebih mengarah kepada, metode pembelajaran, tujuan yang diharapkan berdasarkan visi dan misi madrasah, dibutuhkan sebuah komitmen sebagai satu konsep kepemimpinan berbasis karakter yang terarah dan *religijs awareness* (kesadaran beragama).

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

- a. Dengan selesainya penelitian ini seharusnya ada penelitian lanjutan dalam rangka mengkaji serta mengungkap secara terperinci, sungguh-sungguh, lebih intensif yang berkaitan dengan kepemimpinan berbasis karakter dengan berfokus pada kajian kepemimpinan berbasis karakter dalam meningkatkan mutu madrasah serta memberikan kebanggaan, kepuasan, kepada masyarakat dan turut menjaga keberlangsungan mutu madrasah, tentang problematika lainnya yang belum tercakup dalam penelitian ini, dan dapat disempurnakan sebagai bentuk konstruksi pemikiran oleh peneliti berikutnya, dalam rangka meningkatkan mutu madrasah dan kualitas pendidikan umumnya, serta Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu khususnya.
- b. Agar ditindaklanjuti langkah-langkah dengan menyelenggarakan studi yang sama pada setting yang lain, juga madrasah lain pada umumnya yang diperlukan koordinasi terpadu dalam meningkatkan mutu madrasah. Kepemimpinan sebuah madrasah yang ada saat ini dapat diketahui bahwa

kemampuan dan kompetensi sebagai kepala madrasah dalam membuat, perencanaan, merumuskan strategi, mengkomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran yang ideal berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara semua sumber daya manusia yang ada di lingkungan madrasah.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Syarwan. "Problematika kurikulum 2013 dan kepemimpinan instruksional kepala sekolah." *Jurnal Pencerahan* 8, no. 2, 2014.
- Arif, Moh. "Manajemen madrasah dalam upaya peningkatan mutu pendidikan Islam." *Epistemé: Jurnal Pengembangan Ilmu Keislaman* 8, no. 2, 2013.
- Arifin, Muhammad. "Strategi Manajemen Perubahan dalam Meningkatkan Disiplin di Perguruan Tinggi." *EduTech: Jurnal Ilmu Pendidikan dan Ilmu Sosial* 3, no. 1, 2017.
- Aziz, Amrullah. "Peningkatan Mutu Pendidikan." *Jurnal Studi Islam. STAI Pancawahana Bangil*, 2015.
- Amin Haris, *Kepemimpinan Pendidikan, Teori, Studi Kasus & Aplikasi*, Bandung: Penerbit Alfabeta, 2018.
- Akmal Mundiri dan Irma Zahra, "Corak Representasi Identitas Ustadz dalam Proses Transmisi Pendidikan Karakter di Pesantren," *Jurnal Pendidikan Islam Indonesia* 2, no. 1, 2017.
- Arikunto, Suharsimi *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*, Jakarta: Bina Aksara, 2001.
- , *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta, 2002.
- Ardana Komang & Mujiati & Sriati, *Perilaku Keorganisasian*, Jakarta: Graha Ilmu, 2009.
- Brahmasari, Ida Ayu, dan Agus Suprayetno. "Pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)." *Jurnal Manajemen dan kewirausahaan* 10, no. 2, 2009.
- Budiati, Lilin. "Diklat Kepemimpinan Pola Baru Dalam Perspektif Inovasi dan Pembelajaran Konstruktivistik." *Jurnal Pembangunan Wilayah & Kota* 11, No. 2 (22 April 2016).
- Basrowi & Suwandi, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Rineka Cipta, 2008.

- Badrudin, *Dasar-dasar Manajemen*, Bandung: Alfabeta, 2013.
- Cahyani, Ati, *Strategi Dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Indeks, 2009.
- Dadie, Camela Ikey Badhoeg, dan Rini Nugraheni. “Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pt. Madu Baru Bantul Yogyakarta).” *Jurnal Studi Manajemen Organisasi* 13, no. 1 (1 Juli 2016).
- Doni Koesoema A., *Pendidikan Karakter*, Jakarta: Grasindo, 2010.
- David L. Goetsch dan Stanley B. Davis, *Manajemen Mutu Total Alih Bahasa; Benyamin Molan*, Jakarta: PT. Prenhallindo, 2002.
- Donni Juni Priansa, rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung: Alfabeta, 2014.
- Dharma, Surya, *Manajemen Kinerja: Falsafah Teori dan Penerapannya*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010.
- Emron Edison, Yohny Anwar, Imas Komariyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Alfabeta, 2016.
- Fajar, Malik, *Madrasah Dan Tantangan Modernitas*, Bandung: Mizan, 2010
- Fahmi, Irham, *Manajemen Kinerja; Teori dan Aplikasi*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- George R. Terry, Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara, 2019.
- Ghony, ,Djunaidi & Fauzan Almansur, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.
- Gatot Suradji, *Ilmu dan Seni Kepemimpinan*, Bandung: Pustaka Reka Cipta, 2013.
- H. Teman Koesmono, “Pengaruh kepemimpinan dan tuntutan tugas terhadap komitmen organisasi dengan variabel moderasi motivasi perawat rumah sakit swasta Surabaya,” *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* 9, no. 1, 2007.
- Handoko, T. Hani, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi (BPFE), 2000.
- H. A. Rusdiana, *Manajemen Evaluasi, Program Pendidikan, Konsep, Prinsip, dan Aplikasinya di Sekolah/Madrasah*, Bandung: CV. Pustaka Setia, 2017.

- Hasibuan, Malayu S.P, *Manajemen Sumber Daya manusia* (edisi revisi), Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- Ipandang, *Filsafat Akhlak dalam Konteks Pemikiran Etika Modern dan Mistisisme Islam Serta Kemanusiaan, KURIOSITAS: Media Komunikasi Sosial dan Keagamaan* 10, no. 1, 2017.
- Kholis, Nur, Zamroni Zamroni, dan Sumarno Sumarno. “Mutu sekolah dan budaya partisipasi stakeholders.” *Jurnal Pembangunan Pendidikan: Fondasi dan Aplikasi* 2, no. 2, 2014.
- Kompri, *Manajemen Pendidikan, Komponen-Komponen Kemajuan Sekolah*, Yogyakarta: Penerbit Ar-Ruzz Media, 2016.
- Lickona, T. *Education for Character: Mendidik untuk Membentuk Karakter*. Jakarta: Bumi Aksara, 2013.
- Mudzakir, Dede. “Implementasi Supervisi Manajerial dan Akademik Pengawas dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam Madrasah Ibtidayah.” *Studia Didaktika* 10, no. 02, 2016.
- Muizu, Wa Ode Zusnita, Umi Kaltum, dan Ernie T. Sule. “Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.” *PERWIRA-Jurnal Pendidikan Kewirausahaan Indonesia* 2, no. 1, 2019.
- Mulyono, *Penerapan Produktivitas dalam Organisasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 1993.
- Marno & Triyo Supriyatno, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung: Ref Ika Aditama
- Maleong Lexy, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002
-----, *Metode Penelitian & Pengembangan*, Bandung: Alfabeta, CV, 2016.
- Minnah El Widdah, Asep Suryana, Kholid Musyaddad, *Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Pengembangan Mutu Madrasah*, Bandung: Alfabeta, 2012.
- Mulyana, Deddy, *Metode Penelitian Kualitatif; Paradikma Baru Ilmu Komunikasi dan ilmu sosial lainnya*, Bandung: PT. Rosdakarya
- Mulyasa, E, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, Implementasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002.

- Mulyasa, E, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004.
- Nawawi, Hadari, *Perencanaan SDM untuk Organisasi Profil Yang Kompetitif*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2001.
- Nana Sujana dan Ibrahim, *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*, Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2001.
- Oemar Hamalik, *Manajemen Pengembangan Kurikulum*, Bandung: PPs UPI dan Remaja Rosdakarya, 2007.
- Putri Erawan, Ni Made Ayu Nirmalasari, dan I Made Sukartha. "Pengaruh Kompetensi, Pengalaman Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Pada Kualitas Audit." *E-Jurnal Akuntansi*, 6 September 2018, 2360. <https://doi.org/10.24843/EJA.2018.v24.i03.p27>.
- Peter G. Northouse, *Kepemimpinan Teori dan Praktek*, Edisi VI, Jakarta: PT. Indeks, 2013.
- Rahman, K. A. "Peningkatan mutu madrasah melalui penguatan partisipasi masyarakat." *Jurnal Pendidikan Islam* 1, no. 2, 2012.
- Rasim, Ahmad. "Tipologi Dan Karakter Ideal Kepemimpinan Dunia." *Jurnal Lingkar Widyaiswara* 1, no. 1, 2014.
- Riyadi, Slamet. "Pengaruh kompensasi finansial, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur di Jawa Timur." *Jurnal manajemen dan kewirausahaan* 13, no. 1 (2011).
- Ruhyat, Muhamad Yayat. "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Supervisi Pengawas Madrasah terhadap Kinerja Guru untuk Mewujudkan Mutu Pendidikan di Madrasah." *Jurnal Pendidikan UNIGA* 11, no. 1, 2017.
- Ruvendi, Ramlan. "Imbalan dan gaya kepemimpinan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan di balai besar industri hasil pertanian Bogor." *Jurnal ilmiah binaniaga* 1, no. 1, 2005.
- Ria Asih Aryani Soemitro dan Hitapriya Suprayitno, "Pemikiran Awal tentang Konsep Dasar Manajemen Aset Fasilitas," *Jurnal Manajemen Aset Infrastruktur & Fasilitas* 2, 2018.
- Roeky Achmad S, *Sistem Manajemen Kinerja*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2000.

- Rahmad Kadri Sumadi, *Profesionalisme Kepala Sekolah*, Bndung: FPs IKIP Bandung, 1991.
- Robbins & Judge, *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior*, Jakarta: Salemba Empat, 2008.
- Saggaf, *Manajemen Mutu dalam Pendidikan, Cetakan I, Yogyakarta: Gava Media, 2016.*
- Saputro, Anip Dwi. "Implementasi manajemen mutu terpadu di sekolah/madrasah." *AL-IDARAH: JURNAL KEPENDIDIKAN ISLAM* 5, no. 2, 2015.
- Soliha, Euis, dan Hersugondo Hersugondo. "Kepemimpinan yang Efektif dan Perubahan Organisasi." *Fokus Ekonomi* 7, no. 2, 2008.
- Supriyanto, Didik. "Madrasah Bermutu Berbasis Manajemen Mutu Terpadu (MMT)." *MODELING: Jurnal Program Studi PGMI* 2, no. 1, 2015.
- Suriansyah, Ahmad. "Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah, Guru, Orang Tua, dan Masyarakat dalam Membentuk Karakter Siswa." *Jurnal Cakrawala Pendidikan* 34, no. 2, 2015.
- Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*, Jakarta: Bina Aksara, 2001.
- Sardiman, *Interaksi dan motivasi belajar mengajar*, Jakarta: Gramedia Persada, 2007.
- Sugiyono, *Statistika untuk Penelitian*, Bandung: Alfabeta, 2007.
- , *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2005.
- Sumadi Suryasubrata, *Metodologi Penelitian*, Jakarta: Grafindo, 2003.
- Sutrisno Hadi, *Metodologi Research, Jilid I, Cetakan ke-IV*, Yogyakarta: Yayasan Penerbitan, Fakultas Psikologi UGM, 2004.
- S. Nasution, *Metode Research/ Penelitian Ilmiah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- Soehardjono, *Kepemimpinan: Suatu tinjauan Singkat tentang pemimpin dan kepemimpinan serta usaha-usaha pengembangannya*, Malang: APDN Malang, 1981.
- Samani, M., & Hariyanto, *Konsep dan Model Pendidikan Karakter*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013.

- Spradley dalam Sugiono, *Metode Penelitian Kualitatif-Kuantitatif dan R & D*, Bandung: Alfabeta, 2008.
- Sukidin, *Metode Penelitian; Membimbing dan mengantar Kesuksesan anda dalam dunia penelitian*, Surabaya: Insan Cendekia, 2009.
- Suprayoga, Imam dan Tobroni, *Metodologi Penelitian Sosial Agama*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003.
- Siagian P. Sondang, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Jakarta: Rineke Cipta, 2002.
- , *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Cet. Ke 6, Jakarta: Rineke Cipta, 2010.
- , *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- Sabar Budi Raharjo, *Pendidikan Karakter Sebagai Upaya Menciptakan Akhlak Mulia*, dalam Jurnal (Pendidikan dan Kebudayaan, Vol.16, No.3, 2010.
- Sunyoto, Danang & Burhanuddin, *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta, 2011.
- Siti Farida, Pendidikan karakter dalam prespektif islam, *KABILAH: Journal of Social Community* 1, no. 1, 2016.
- Tampubolon, Biatna Dulbert. "Analisis faktor gaya kepemimpinan dan faktor etos kerja terhadap kinerja pegawai pada organisasi yang telah menerapkan SNI 19-9001-2001." *Jurnal standardisasi* 9, no. 3, 2007.
- Tang, Keow Ngang, dan Tye Hong Chan. "Hubungan Kekerapan Pelaksanaan Gaya Kepemimpinan Guru Penolong Kanan Kokurikulum Dengan Pencapaian Pasukan Olahraga Sekolah." *Jurnal Teknologi* 51, no. 1, 1 Desember 2009.
- Thoyib, Armanu. "Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep." *Jurnal manajemen dan kewirausahaan* 7, no. 1 2005.
- Thoha, Miftah, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2010.
- , *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007.

- Undang-undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Penjelasannya, Jogjakarta: Media Wacana*
- Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi II, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004.
- Veithzal Rivai, *Pemimpin dan Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Cet II, Jakarta: Rajawali Pers, 2014.
- Walid, Muhammad. "Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah/Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan." *Madrasah: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Dasar* 1, no. 1, 2012.
- Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala sekolah dalam organisasi Pembelajar*, Bandung: Alfa Beta, 2009.
- Wahdjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo, 2003.
- Zaini, A. H. F, *Pilar-pilar Pendidikan Karakter Islami*, (Bandung: Gunung Djati Press, 2013.