

GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MEWUJUDKAN MADRASAH BERBASIS KARAKTER DI MIT NURUL FALAH MASOHI MALUKU TENGAH

Nunung Dwi Setyawati, Idrus Sere, Nurhasanah

Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Ambon

nunungds@gmail.com, idrus.sere07@gmail.com, nurhasanah@iainambon.ac.id

Abstract: The quality of education in madrasahs is highly dependent on the ability to manage the head of the madrasa. The quality of the madrasa will be realized because it is led by a professional madrasa head. Character education is expected to be applied in madrasahs to answer the wishes of the community. This research aims to find out how the leadership style of madrasah heads and the efforts of madrasah heads to develop character-based madrasahs at MIT Nurul Falah Masohi. The type of research used in this study is a type of qualitative descriptive research, with data collection techniques through observation, interviews and documentation which are then analyzed using the data reduction stage, data presentation and data conclusions. The results of the study concluded that the Chairman of MIT in leading his madrasa used a democratic and autocratic leadership style. The efforts of madrasah heads in realizing character-based madrasahs include collaborating with IHF (*Indonesia Heritage Foundation*) to get guidance and assistance. The next effort of the head of MIT is to take the following steps 1) Attending Character School Training and Assistance, 2) Conducting Character-Based Curriculum Preparation Work Meetings, 3) Implementing Teacher Mentoring Programs, and 4) Implementing Guidance and Counseling. Some of the suggestions presented are that there needs to be a soldering of the head of the madrasa for the effectiveness of the character of the madrasa p[rogram at MIT Nurul Falah Masohi.

Keywords: Leadership style of madrasah head, Character Based Madrasah

Abstrak: Kualitas pendidikan di madrasah sangat tergantung pada kemampuan mengelola kepala madrasah. Kualitas madrasah akan terwujud karena dipimpin oleh seorang kepala madrasah yang profesional. Pendidikan karakter diharapkan dapat diterapkan di madrasah untuk menjawab wishes masyarakat. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan kepala madrasah dan upaya kepala madrasah untuk mengembangkan madrasah berbasis karakter di MIT Nurul Falah Masohi. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif kualitatif, dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan dokumentasi yang kemudian dianalisis dengan menggunakan tahap pengurangan data, penyajian data dan kesimpulan data. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa Ketua MIT dalam memimpin madrasahnyanya menggunakan gaya kepemimpinan yang demokratis dan otokratis. Upaya para kepala madrasah dalam mewujudkan madrasah berbasis karakter antara lain menggandeng IHF (*Indonesia Heritage Foundation*) untuk mendapatkan bimbingan dan pendampingan. Upaya kepala MIT selanjutnya adalah melaksanakan langkah-langkah berikut 1) Mengikuti Training and Mentoring sekolah karakter, 2) Melaksanakan Program Pendampingan Guru, 3) Melakukan Rapat Kerja Penyusunan Kurikulum Berbasis Karakter, dan 4) Melaksanakan Bimbingan dan Konseling. Beberapa saran yang disampaikan adalah perlu ada penyolderan kepala madrasah untuk efektivitas karakter madrasah p[rogram di MIT Nurul Falah Masohi.

Kata Kunci: Gaya kepemimpinan kepala madrasah, Madrasah Berbasis Karakter

PENDAHULUAN

Pendidikan yang berkualitas merupakan tuntutan yang harus dipenuhi oleh seluruh lembaga pendidikan di Indonesia, termasuk madrasah. Kualitas pendidikan di madrasah harus terus ditingkatkan agar dapat berkualitas agar dapat berkontribusi dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia yang berkualitas adalah aset bangsa. Oleh karena itu, madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam harus memperbaiki diri untuk menjadi sekolah unggul yang efektif dalam merespon perkembangan pendidikan dan tuntutan masyarakat.

Arah pengembangan pendidikan Islam di Indonesia meliputi madrasah, mengacu pada dua kebijakan pengembangan pendidikan yang tertuang dalam rencana strategis pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia tahun 2020-2024. Kedua kebijakan tersebut adalah: 1) Meningkatkan Akses Pendidikan Umum dengan Karakteristik Agama dan Pendidikan Agama; dan 2) Meningkatkan Kualitas Pendidikan Umum dengan Karakteristik Agama, Pendidikan Agama dan Pendidikan Agama.

Madrasah sebagai lembaga pendidikan menghadapi dua tuntutan, yaitu tuntutan masyarakat dan tuntutan dunia usaha. Tuntutan tersebut adalah tentang masalah rendahnya kualitas pendidikan dan masalah relevansinya dengan perkembangan kebutuhan masyarakat di era industrialisasi dan globalisasi yang semakin terbuka. Maka perlu ada upaya peningkatan kualitas pendidikan

Pendidikan yang berkualitas dihasilkan oleh kepemimpinan kepala madrasah yang berkualitas, sedangkan kepala madrasah yang berkualitas adalah yang profesional. Kepala madrasah profesional adalah orang yang mampu mengelola dan mengembangkan madrasah secara komprehensif (secara keseluruhan), oleh karena itu kepala madrasah memiliki peran yang sangat penting dan strategis dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan madrasah. Kepala madrasah profesional dalam menjalankan tugasnya penuh dengan strategi peningkatan kualitas, sehingga menghasilkan *output* dan *outcome* yang berkualitas. Profesionalisme kepala madrasah akan menunjukkan kualitas kinerja madrasah.

Menurut Zainal Aqib, kepemimpinan kepala sekolah (madrasah) adalah cara atau upaya kepala sekolah (madrasah) dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan memobilisasi guru, staf, siswa, orang tua, dan pihak terkait lainnya untuk bekerja/berpartisipasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.¹

Lebih lanjut, menurut Bafadal dalam Yuliati Eko Atmojo mengatakan bahwa tugas utama kepala sekolah adalah mengelola² pelaksanaan kegiatan pendidikan dan pembelajaran di sekolah. Selanjutnya dikatakan lebih operasional bahwa tugas utama kepala sekolah meliputi menggali dan memanfaatkan seluruh sumber daya sekolah secara terpadu agar dapat mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien.

Menurut Imam Tolkhah dan Barizi, salah satu elemen penting dari kegiatan pendidikan adalah upaya kepala sekolah (madrasah) dalam meningkatkan kualitas sekolah. Kepala sekolah sebagai pemegang "otoritas" di sekolah memiliki tanggung jawab profesional dan moral untuk menjadikan sekolah sebagai pusat ilmu pengetahuan, budaya, dan kepribadian bangsa. Dalam konteks pendidikan madrasah, kepala madrasah harus mampu membangun citra madrasah sebagai pendidikan agama yang mampu menjawab tantangan kemajuan keilmuan dan teknologi di era globalisasi dan informasi, bagaimana *madrasah akan bertahan* di masa depan. Karena masa depan akan diwarnai oleh *daya saing* yang menuntut pemikiran dan penanganan yang serius.³

Menurut Muhaimin dalam Imam Tholkhah dan Ahmad Barizi, setidaknya ada dua tugas penting yang harus dilakukan oleh kepala madrasah,⁴*Pertama*, tugas di bidang manajerial, yaitu seorang kepala madrasah dituntut untuk dapat menyelesaikan tugas administrasi dan pengawasan. Tugas

¹Zainal Aqib, *Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Bandung: Sarana Nurani Sejahtera, 2015), h. 88

²Yuliati Eko Atmojo, *Principal's Transformational Leadership*, (Salatiga: Griya Media, 2018), h. 5

³Imam Tolkhah dan Barizi, *Membuka Jendela Pendidikan*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persaja, 2004), h. 192

⁴ *Ibid.*

administrasi ini meliputi kegiatan penyediaan, pengorganisasian, pemeliharaan, dan kelengkapan sarana materi dan tenaga pribadi sekolah. Sedangkan tugas pengawasan meliputi kegiatan pemberian bimbingan, pendampingan, pengawasan, dan penilaian terhadap isu-isu yang berkaitan dengan teknis pelaksanaan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran, berupa peningkatan program dan kegiatan pendidikan dan pengajaran agar mampu menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik. *Kedua*, tugas di bidang spiritual yaitu kepala madrasah dituntut untuk dapat menjadikan madrasah sebagai *Islamiyah bi'ah* (suasana islam-relejius) yang mampu mengantarkan murid-muridnya menjadi *ulul albaab*, seseorang yang memiliki kekokohan spiritual, moral, dan intelektual serta profesional.

Oleh karena itu, kepala sekolah yang berfungsi sebagai manajer di sekolah yang dipimpinnya harus memiliki berbagai keterampilan manajerial baik secara fungsional maupun umum, seperti keterampilan *teknis*, keterampilan kemanusiaan dan keterampilan konseptual. Keahlian teknis berarti bahwa seorang kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk menggunakan/memerankan seluruh civitas akademika secara profesional yang efektif dan efisien serta juga mampu memanfaatkan sarana prasarana pendidikan secara proporsional. Keahlian kemanusiaan berarti bahwa seorang kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk bekerja sama, memahami, dan memotivasi orang lain (guru, siswa, karyawan, orang tua, dan semua instansi terkait), baik secara individu maupun kelompok. Sedangkan keahlian konseptual berarti bahwa seorang kepala sekolah harus memiliki kemampuan mental untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan dan kegiatan organisasi sekolah secara akomodatif dan mampu membangun visi, misi dan tradisi sekolah dengan perspektif masa depan.⁵

Dengan demikian kepemimpinan kepala madrasah adalah kemampuan yang dimiliki oleh kepala madrasah untuk memberikan pengaruh kepada orang

⁵*Ibid.* h. 195

lain melalui interaksi individu dan kelompok sebagai bentuk kerja sama dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Dari penjelasan tersebut, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan kepemimpinan agar berhasil dengan baik. Mutohar⁶ menyatakan beberapa kriteria yang perlu dimiliki dalam kepemimpinan kepala madrasah, yaitu:

1. Kemampuan kepala madrasah. Kemampuan kepala madrasah erat kaitannya dengan kemampuan yang harus dimiliki oleh kepala madrasah dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Keterampilan kepemimpinan yang harus dimiliki oleh kepala madrasah berkaitan erat dengan hal-hal sebagai berikut: (1) *Keterampilan teknis*, dalam hal ini kepala madrasah harus menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik pelaksanaan kegiatan khusus serta kemampuan memanfaatkan dan memanfaatkan sarana dan prasarana untuk mendukung kegiatan khusus tersebut. (2) *Keterampilan manusia*, kompetensi ini erat kaitannya dengan kemampuan untuk memahami perilaku manusia dalam proses kerja sama, kemampuan untuk memahami hati, sikap dan motif orang lain, kemampuan untuk berkomunikasi dengan jelas dan efektif, kemampuan untuk menciptakan yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatik kerja sama, mampu berperilaku dapat diterima. (3) *Keterampilan konseptual* yaitu kemampuan ini erat kaitannya dengan kemampuan analitis, kemampuan berpikir rasional, ahli dan mahir dalam berbagai macam konsepsi, mampu menganalisis berbagai macam peristiwa, mampu mengantisipasi berbagai macam perintah, mampu mengenali berbagai macam peluang dan permasalahan sosial.

2. Mempengaruhi orang lain. Inti dari kepemimpinan kepala madrasah adalah upaya untuk mempengaruhi orang lain sehingga dapat diajak untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, ketua madrasah dituntut untuk dapat berkomunikasi dengan baik, menjalin hubungan interpersonal, baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi, mampu

⁶Masrokan Mutohar Pertama, *Manajemen Mutu Sekolah, Strategi Peningkatan Kualitas dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, h. .237.

meyakinkan orang lain dan mampu membangun kepercayaan serta bertanggung jawab dalam menjalankan tugas kepemimpinannya.

3. Interaksi individu dan kelompok. Ketua madrasah harus mampu membangun interaksi antara individu dan kelompok dalam organisasi dengan baik. Dalam hal ini, seorang pemimpin dituntut untuk memiliki kecerdasan emosional sehingga ia dapat mengenali emosi diri, mengelola emosi, memotivasi dirinya sendiri, mengenali emosi orang lain dan mampu membangun hubungan dengan baik.

4. Kerjasama. Kerjasama merupakan aspek terpenting dalam menjalankan organisasi sekolah/madrasah. Kepala madrasah harus mampu membangun kerjasama yang baik dalam lingkup internal dan eksternal dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Dalam konteks ini, *jejaring* harus dibangun sesuai dengan program pemberdayaan di sekolah agar mampu mencapai visi dan misi madrasah dengan baik.

5. Maksud. Tujuan harus dirumuskan secara jelas dan operasional sesuai dengan visi dan misi madrasah. Tujuan sebagai tolak ukur untuk menentukan keberhasilan madrasah sesuai dengan harapan dan cita-cita madrasah yang terkandung dalam visi dan misi madrasah. Perumusan tujuan harus jelas operasional dan dapat dicapai serta harus dibarengi dengan alat ukur yang dapat digunakan untuk mengevaluasi pencapaian tujuan yang telah dirumuskan oleh madrasah.

6. Efektif dan efisien. Komponen ini erat kaitannya dengan seluruh program kegiatan yang telah dirumuskan oleh madrasah, baik kurikuler maupun ekstra kurikuler, harus mampu dilakukan secara efektif dan efisien agar tujuan dapat tercapai dan produktivitas kompetensi di Madrasah dapat terwujud dengan baik.

Selain kemampuan kepala madrasah, faktor penting dalam mewujudkan tujuan madrasah adalah gaya kepemimpinan kepala madrasah. Menurut Ara Hidayat & I. Machali (2021) bahwa gaya kepemimpinan adalah kombinasi dari filosofi, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Gaya kepemimpinan kepala madrasah merupakan aspek penting yang akan sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan madrasah. Hal ini menyangkut perilaku seorang pemimpin yang berwenang untuk mempengaruhi guru dan staf sehingga mereka

bersedia bekerja sama dalam rangka mewujudkan tujuan madrasah. Kepemimpinan kepala madrasah menyangkut keberadaan sosok atau sosok kepala madrasah yang dipercaya menjadi pemimpin yang dipandang memiliki kemampuan dan keterampilan lebih dari rata-rata guru atau karyawan lainnya.

Pada dasarnya secara umum ada tiga jenis gaya kepemimpinan yang dikembangkan oleh Lewin, Lippit dan Whaite di Bedjo Sujanto, yaitu otokratis, demokratis dan *laisse-faire*.⁷ Kepemimpinan otokratis adalah gaya kepemimpinan yang menekankan kekuasaan dan terkesan memaksakan kehendak pemimpin dalam mencapai tujuan, sehingga tugas bawahan hanyalah melaksanakan tanpa pertimbangan lain.. Kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang mengedepankan musyawarah dalam setiap keputusan. Jenis kepemimpinan ini memandang staf sebagai mitra sehingga ada ruang untuk masukan dan saran dari bawahan untuk perbaikan dan kesempurnaan program. Sedangkan kepemimpinan *Laissez-faire* adalah gaya kepemimpinan yang menyerahkan sepenuhnya kepada bawahan untuk melaksanakan setiap kebijakan yang diambil.

Berbeda dengan pembagian gaya kepemimpinan di atas, Sudarwan Danim membagi gaya kepemimpinan,⁸ yaitu: *Pertama*, Pemimpin otokratis yaitu perilaku atau sikap yang ditampilkan oleh pemimpin ingin menang sendiri dimana ia berasumsi bahwa bolak-balik organisasi hanya bergantung pada dirinya sendiri, selain memiliki sikap tertutup terhadap ide-ide dari luar, dan mempertimbangkan ide-idenya yang dianggap akurat. *Kedua*, gaya seorang pemimpin yang demokratis adalah seorang pemimpin yang memiliki sikap/perilaku keterbukaan dan ingin memposisikan pekerjaan, oleh, dan untuk bersama. Jenis ini berangkat dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan kualitas dapat dicapai oleh organisasi. *Ketiga*, gaya kepemimpinan Permisif adalah sikap seorang pemimpin yang tidak memiliki sikap yang kuat, di mana sikapnya diizinkan, semua-ya, tidak sakit kepala, tidak berperilaku dalam arti sebenarnya,

⁷Bedjo Sujanto, *Manajemen Sekolah, Masalah dan Solusi*, (Cet.I, Jakarta: Bumi Aksara, 2018), h. 111

⁸Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah dan Unit Birokrasi terhadap Institusi Akademik*. (Jakarta:Bumi Aksara,2006), h. 212-214

dan cenderung apatis (Danim, 2006: 212-214). *Keempat*, gaya kepemimpinan transformasional adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasikan dan memberikan arahan kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam suatu wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁹

Dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, ditekankan bahwa: pendidikan nasional berfungsi untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak dan peradaban nasional yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, yang bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik untuk menjadi manusia yang memiliki iman dan kesalehan kepada Tuhan Yang Maha Esa, memiliki karakter yang mulia, sehat, berpengetahuan luas, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab. Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa tujuan sebenarnya dari pendidikan nasional adalah untuk menghasilkan karakter anak didik yang luhur.

Esensi pendidikan karakter sebenarnya bukanlah hal baru. Dari awal kemerdekaan, periode orde lama, periode orde baru, hingga masa reformasi telah melakukan "pendidikan karakter" dengan nama dan bentuk yang berbeda. Namun, hingga saat ini belum menunjukkan hasil yang optimal, terbukti dengan adanya fenomena sosial yang masih sering ditemui perilaku yang tidak berkarakter.

Karakter sangat penting dan mendasar. Karakter adalah inti kehidupan yang membedakan manusia dengan hewan, manusia tanpa karakter ada manusia yang telah membanguntang. Oleh karena itu penguatan pendidikan karakter dalam konteks saat ini menjadi sangat relevan untuk mengatasi krisis moral yang sedang terjadi di negara kita. Pada kenyataannya, bangsa kita belakangan ini menunjukkan gejala penurunan moral yang sangat parah mulai dari kasus narkoba, kasus korupsi, ketidakadilan, pergaulan bebas, remaja pergaulan bebas, kekerasan yang merajalela, kerusakan, tindakan anarkis, dan sebagainya yang mengindikasikan pergeseran ke arah ketidakpastian identitas dan karakter bangsa.

⁹Hidayat & Me. Machali, *Manajemen Pendidikan, Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*. 2012

Saat ini kita berada dalam pusaran hegemoni media dari revolusi ilmiah dan teknologi yang tidak hanya mampu membawa sejumlah kemudahan dan kenyamanan hidup bagi manusia modern, tetapi juga mengandung serentetan masalah dan kekhawatiran. Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi dapat mengurangi atau bahkan meruntuhkan nilai-nilai kemanusiaan.

Kemajuan era saat ini, yang awalnya dipandang dapat memudahkan kerja manusia, pada kenyataannya juga telah menimbulkan keresahan dan ketakutan baru bagi manusia, yaitu kesepian dan keterasingan baru yang ditandai dengan mudarnya rasa solidaritas, kebersamaan dan silaturahmi.

Thomas Lickona dalam Kurniawan¹⁰ mengungkapkan sepuluh tanda zaman yang harus diwaspadai, karena jika tanda-tanda ini ada di suatu bangsa, itu berarti bangsa tersebut berada di jurang kehancuran. Tanda-tanda ini termasuk, 1) peningkatan kekerasan di kalangan remaja, 2) memburuknya penggunaan bahasa dan kata-kata, 3) pengaruh *kelompok sebaya yang kuat* dalam tindakan kekerasan, 4) peningkatan perilaku merusak diri sendiri seperti penggunaan narkoba, alkohol dan perilaku seks bebas, 5) meningkatnya pengaburan pedoman moral yang baik dan buruk, 6) penurunan etos kerja, 7) semakin rendahnya rasa hormat terhadap orang tua dan guru, 8) rendahnya rasa tanggung jawab individu dan warga negara, 9) penanaman ketidakjujuran dan, 10) adanya saling curiga dan benci antara lain .

Keadaan ini harus membuat kita perlu mempertimbangkan kembali bagaimana lingkungan keluarga, pendidikan dan masyarakat sehingga dapat menyumbangkan perannya untuk kebaikan karakter. Penting untuk memperkuat pendidikan karakter bagi anak dengan asumsi bahwa pengembangan karakter harus menjadi proses seumurhidup. Dengan demikian pengembangan karakter seseorang yang merupakan upaya seumur hidup perlu melibatkan lembaga pendidikan karakter, baik di lingkungan sekolah maupun madrasah keluarga maupun lingkungan masyarakat. Pusat pendidikan karakter ini harus berjalan secara terpadu dan terintegrasi, baik orang tua, guru, tokoh masyarakat, tokoh

Syamsul Kurniawan, *Character Education*, (Cet.III, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), h. 18.

agama dan lain-lain memiliki tanggung jawab yang sama dalam melaksanakan pendidikan karakter.

Agus Prasetyo dan Emusti Ricasintha dalam Kurniawan mendefinisikan pendidikan karakter sebagai sistem penanaman nilai kepada peserta didik yang meliputi komponen pengetahuan, kesadaran, atau kemauan, dan tindakan untuk melaksanakan nilai-nilai tersebut, baik terhadap Tuhan, diri sendiri, orang lain, lingkungan, dan kebangsaan sehingga menjadi manusia.¹¹

Menurut Zubaedi, pendidikan karakter merupakan etika plus pendidikan, yang pada hakikatnya merupakan program pengajaran yang bertujuan untuk mengembangkan watak dan karakter peserta didik dengan menghidupi nilai-nilai dan keyakinan masyarakat sebagai kekuatan moral dalam hidupnya melalui kejujuran, kepercayaan, disiplin, dan kerjasama yang menekankan alam afektif tanpa meninggalkan ranah kognitif dan ranah keterampilan, terampil dalam mengolah data, menyampaikan pendapat dan kerjasama.¹²

Madrasah yang ingin mewujudkan lingkungannya menjadi madrasah yang berkarakter, kemudian membutuhkan sosok kepala madrasah yang profesional. Kepala madrasah adalah tokoh kunci dari sistem manajemen sekolah. Artinya, sosok ketua madrasah harus mampu menjaga iklim positif yang ada di madrasah, mendorong guru untuk semangat dalam meningkatkan kompetensinya, merangkul seluruh jajarannya agar dapat bekerja dengan baik agar kondisi lingkungan madrasah menjadi nyaman dan peran terpenting kepala madrasah adalah mendorong siswa untuk memiliki prestasi yang cemerlang. Selain itu, ketua madrasah harus mampu mengatur pelaksanaan hubungan madrasah dengan masyarakat. Kepemimpinan kepala madrasah yang mampu menggerakkan seluruh guru dan karyawan dengan baik dan tepat, akan mendorong dan menciptakan suasana madrasah yang hidup dan dinamis dengan nilai-nilai agama dan moral.

MIT Nurul Falah Masohi, Kabupaten Maluku Tengah, telah memasukkan pendidikan karakter dalam kurikulumnya sejak tahun 2013, yaitu

¹¹Shamsul Kurniawan, *Pendidikan Karakter*, h. 30.

¹²Zubaedi, *Desain Pendidikan Karakter, Konsepsi dan Penerapannya di Lembaga Pendidikan*, (Jakarta: Kencana, 2011), h. 25.

dengan bantuan dari Yayasan Luhur Nilai Warisan Indonesia (IHF), sebuah yayasan nonpolitik dan non-sektarian yang berkomitmen untuk melestarikan nilai-nilai luhur bangsa melalui pendidikan karakter sejak dini. Selain itu, MIT Nurul Falah Masohi juga dinyatakan sebagai salah satu Sekolah Ramah Anak berdasarkan Surat Keputusan Bupati Maluku Tengah Nomor 421-427 Tahun 2021 tentang Sekolah Ramah Anak. Program Sekolah Ramah Anak dirancang untuk memenuhi kebutuhan Institusi dan sistem Pendidikan. Yang memiliki kewenangan dalam hal ini adalah bidang Pemberdayaan Perempuan dan Anak.

Untuk mendukung permasalahan diskusi terkait kepemimpinan kepala madrasah dalam mewujudkan madrasah yang berkarakter di Kabupaten Maluku Tengah, peneliti mencoba menelusuri berbagai literatur dan penelitian sebelumnya (*penelitian sebelumnya*) yang masih relevan dengan permasalahan yang menjadi objek penelitian saat ini. Berdasarkan hasil eksplorasi penelitian sebelumnya, para peneliti menemukan beberapa penelitian sebelumnya yang relevan dengan penelitian ini. Beberapa penelitian sebelumnya merupakan salah satu laporan penelitian berupa tesis yang membahas kepemimpinan kepala sekolah/madrasah dalam membentuk karakter murid-muridnya dengan judul "Pimpinan kepala madrasah dalam membentuk karakter siswa di MI Al Khoiriyyah 2 Semarang." Penelitiannya berlatar belakang pentingnya karakter siswa bagi dunia pendidikan saat ini dan kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin tertinggi harus mengetahui bagaimana menjalankan kepemimpinannya dalam membentuk karakter anak didiknya. Penelitian ini dimaksudkan untuk menjawab permasalahan: Apa visi kepala madrasah tentang karakter yang akan diwujudkan dalam MI Al Khoiriyyah 2 Semarang. (2) Bagaimana strategi ketua madrasah dalam membentuk karakter siswa di MI Al Khoiriyyah 2 Semarang.? (3) Bagaimana kepala madrasah mengawasi pendidikan karakter di MI Al Khoiriyyah Semarang? Permasalahan ini dibahas melalui studi lapangan yang dilakukan di MI Al Khoiriyyah 2 Semarang. Data tersebut diperoleh melalui wawancara, observasi non-partisipan, dan studi dokumentasi. Semua data dianalisis dengan pendekatan kualitatif model interaktif dan analisis deskriptif menggunakan logika induksi.

Penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Visi kepala madrasah MI Al Khoiriyyah 2 Semarang yang ingin diwujudkan pada mahasiswa adalah memiliki karakter amal dan berkualitas dalam ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK). Untuk mempermudah mewujudkan visi tersebut, maka dijabarkan ke dalam misi dan dari misi tersebut ditentukan tujuan yang ingin dicapai. Visi ini dilakukan oleh kepala madrasah yang kini karena sudah sejak awal berdirinya madrasah yang bertujuan membentuk mahasiswa yang memiliki karakter dermawan sesuai dengan syariat Islam yang diajarkan dan dicontohkan oleh Nabi. Sebagai pemimpin ketua madrasah MI Al Khoiriyyah 2 Semarang, ia harus memiliki komitmen yang kuat terhadap visi lembaga pendidikan Al Khoiriyyah ini. (2) Strategi ketua mi al Khoiriyyah 2 madrasah Semarang dalam membentuk karakter siswa adalah melalui strategi integrasi yang meliputi: pertama, integrasi karakter melalui kegiatan sehari-hari berupa: memberikan contoh/contoh, teguran/saran, pengkondisian lingkungan yang mendukung pendidikan karakter, kegiatan rutin/pembiasaan karakter, dan kegiatan pendampingan dan pengawasan pendidikan karakter. Kedua karakter tersebut terintegrasi melalui kegiatan terprogram berupa: kegiatan TPQ, tartil, Al-Qur'an dan hadits tahfidz, kegiatan shalat dhuha, shalat dzuhur jemaat, kegiatan pesantren Ramadhan, kegiatan PHBI, kegiatan berkemah bersama. Ketiga adalah integrasi karakter melalui kegiatan pembelajaran. Dalam kegiatan pembelajaran, mereka harus telah melaksanakan pembelajaran karakter yang meliputi penyusunan rencana dan alat pembelajaran yang mengandung nilai-nilai karakter, implementasi yang menggunakan metode yang dapat membentuk karakter dan evaluasi serta tindak lanjut yang mengandung nilai-nilai berdasarkan karakter.

Strategi yang digunakan oleh kepala madrasah untuk membentuk karakter peserta didik itu baik namun dalam pelaksanaannya belum mampu 100% (seratus persen). Hal ini dikarenakan masih ada beberapa guru atau siswa yang terkadang kurang disiplin dalam menjalankan tugasnya. (3) Pengawasan yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam membentuk karakter siswa adalah melalui: (1) Membina guru dalam menyusun rencana pembelajaran yang mengandung nilai-nilai karakter. (2) Memantau guru dalam melaksanakan pembelajaran

karakter di kelas. (3) Mengawasi jalannya program kegiatan pendidikan karakter. (4) Memeriksa kondisi dan integritas fasilitas madrasah sebagai penunjang proses pendidikan karakter. (5) Mengevaluasi melalui pembekalan dan pertemuan tentang program pendidikan karakter. Dalam kegiatan pengawasan tersebut, dapat diperoleh manfaat: pertama, guru merasa terbantu untuk melaksanakan tugasnya, kedua, menciptakan suasana yang harmonis antara ketua madrasah dengan guru dan siswa, ketiga meningkatkan kinerja madrasah, keempat, mendorong terwujudnya visi madrasah.¹³

Dari penelitian sebelumnya di atas dalam pembahasannya bersifat parsial, yaitu menyajikan aspek-aspek yang terpisah, hanya satu penelitian sebelumnya yang menguraikan secara terpadu hanya saja tidak secara mendalam karena menyoroti aspek-aspek karakter dalam hal-hal tertentu saja. Sementara itu, dalam penelitian yang akan dilakukan peneliti, lebih banyak penekanan diberikan pada gaya kepemimpinan kepala sekolah (madrasah) dalam mewujudkan pendidikan karakter secara holistik yang mencakup seluruh dimensi karakter umum yang mencakup 18 karakter dasar, yang semuanya akan diterapkan pada MIT Nurul Falah yang nantinya akan digunakan sebagai percontohan madrasah berbasis karakter di Kabupaten Maluku Tengah.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam mewujudkan madrasah berbasis karakter dan apa saja upaya kepala madrasah dalam mengembangkan madrasah berbasis karakter di MIT Nurul Falah Masohi, kabupaten Maluku Tengah.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif yang bertujuan untuk membuat deskripsi, gambar atau lukisan secara sistematis, faktual, akurat mengenai sifat dan hubungan antara fenomena yang diteliti.¹⁴ Dengan pendekatan ini, diharapkan akan diperoleh gambaran

¹³Qidin Khoirul Anam, *Kepemimpinan Ketua Madrasah dalam Membentuk Karakter Mahasiswa di MI Al Khoiriyyah 2 Semarang*. Tesis, IAIN Walisongo Semarang, (2014).

¹⁴Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif*, (London:Alfabeta, 2015), h.15.

kepemimpinan yang mendalam, madrasah kepala dalam mewujudkan madrasah berbasis karakter yang meliputi: konsep kepemimpinan kepala madrasah untuk mewujudkan madrasah berbasis karakter. Selanjutnya, karena lokasi penelitian ini hanya satu, maka penelitian ini menggunakan studi kasus. Berdasarkan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus yang digunakan dalam penelitian ini, situs penelitian hanya terdiri dari satu madrasah, yaitu: MIT Kabupaten Nurul Falah Masohi.

Penelitian ini dilakukan di MIT Nurul Falah Masohi, kabupaten Maluku Tengah, yang berlangsung selama satu bulan. Sumber data primer, yaitu kepala madrasah dan beberapa guru, pengawas dan orang tua siswa di MIT Nurul Falah Masohi, kabupaten Maluku Tengah dan sumber data sekunder, yaitu dokumen dan buku yang relevan dengan penelitian. Buku-buku yang relevan adalah buku-buku yang digunakan untuk membantu memperjelas data dan analisisnya. Sedangkan prosedur yang digunakan untuk memperoleh data di lapangan dalam penelitian ini adalah observasi dan wawancara serta dokumentasi. Setelah proses pengumpulan data selanjutnya dilakukan analisis data melalui tahapan-tahapan sebagai berikut: (1) Tahapan sebelum memasuki bidang penelitian, antara lain menyusun desain penelitian, memilih bidang penelitian dan mengelola izin, berinteraksi dengan subjek dan informan, menggali dan menilai kondisi lapangan, dalam rangka menyesuaikan dengan lokasi penelitian, menyiapkan peralatan penelitian seperti *pereka*, kamera dan pedoman wawancara serta memperhatikan etika penelitian, (2) tahap pelaksanaan di lapangan yang meliputi: memahami latar belakang penelitian, mengunjungi lokasi penelitian dengan mengamati berbagai fenomena dan wawancara dengan beberapa pihak sesuai dengan permasalahan, mengumpulkan data atau informasi yang diperlukan terkait dengan fokus penelitian, (3) Tahap analisis data yang meliputi: peneliti memilih data yang perlu dianalisis dan dideskripsikan dalam rangka memperoleh pemahaman dan temuan penelitian yang lengkap tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam mewujudkan madrasah berbasis karakter, (4) Tahap penulisan laporan yang meliputi kegiatan penyusunan hasil penelitian berupa (5) konsultasi berkelanjutan kepada pengawas untuk mendapatkan legitimasi untuk melanjutkan

penelitian, (6) Penulisan laporan penelitian yang akan disampaikan pada ujian tahap berikutnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah

Untuk dapat mewujudkan madrasah berbasis karakter, dibutuhkan sosok kepala madrasah yang kreatif dan inovatif serta mampu memobilisasi seluruh sumber daya yang berkualitas. Kepala madrasah sebagai pengelola harus mampu mengelola madrasah dengan baik dan bertanggung jawab serta mampu memberdayakan sumber daya yang ada di madrasah dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Berdasarkan hasil wawancara dengan guru, pengawas madrasah dan orang tua, para peneliti mencocokkan dengan item karakteristik dari berbagai gaya kepemimpinan yang diuraikan dalam tabel di bawah ini. Dengan mengamati analisis dalam tabel, peneliti dapat menyimpulkan tentang gaya kepemimpinan kepala MIT Nurul Falah Masohi.

Tabel 1. Integrasi Teori dan Hasil Penelitian tentang Karakteristik Gaya kepemimpinan Kepala Madrasah

Jangan	Sifat	Ada	Tidak ada
1.	Pemimpin (kepala sekolah) memiliki kewenangan penuh atas kebijakan dan penetapan peraturan sekolah/madrasah	√	
2.	Teknik dan langkah-langkah kegiatan ditentukan oleh pemimpin sehingga membatasi kreativitas		√
3.	Pemimpin biasanya mendikte tugas pekerjaan tertentu dan rekan kerja dari setiap anggota.		√
4.	Pemimpin cenderung bersifat pribadi atau tidak mau menerima kritik dari bawahannya		√
5.	Keterlibatan anggota dalam proses pengambilan keputusan	√	
6.	Adanya kebebasan yang diberikan kepada anggota kelompok untuk memberikan ide atau pendapatnya meskipun keputusan akhir tetap berada di tangan pemimpin	√	
7.	Beban kerja menjadi tanggung jawab bersama	√	
8.	Adanya kepercayaan pada bawahan tanpa melepaskan tanggung jawab pengawasan	√	
9.	Komunikasi antara pemimpin dan bawahan terjadi dua arah	√	
10.	Pemimpin demokratis terbuka terhadap saran, pendapat, dan kritik dari anggotanya	√	
11.	Memprioritaskan kerja sama untuk mencapai tujuan	√	

	bersama		
12.	Pemimpin mengizinkan bawahannya untuk mengatur dirinya sendiri		√
13.	Pemimpin hanya menentukan kebijaksanaan dan tujuan umum dari semua yang mereka anggap cocok		√
14.	Bawahan dapat mengambil keputusan yang relevan untuk mencapai tujuan dalam		√

Dengan memperhatikan tabel di atas, yaitu membandingkan karakterisasi gaya kepemimpinan berdasarkan teori dan hasil penelitian, dapat kita simpulkan bahwa gaya kepemimpinan Sitti Syairah Tuatoy meliputi gaya kepemimpinan otokratis dan demokratis.

Dengan gaya kepemimpinan yang demokratis, program madrasah berbasis karakter di MIT dapat diterapkan, karena menerapkan kurikulum berbasis karakter membutuhkan kerja sama dan partisipasi berbagai pihak, terutama dengan guru dan orang tuanya yang berkelas, sedangkan dengan gaya otokratisnya, ketua madrasah dapat memastikan tercapainya tujuan madrasah.

Upaya Mewujudkan Pendidikan Karakter

Berdasarkan hasil penelitian berupa wawancara dan observasi responden, kita dapat menganalisis upaya kepala madrasah dalam mewujudkan madrasah berbasis karakter sebagai berikut.

1) Mengikuti Pelatihan dan Pendampingan Sekolah Karakter

Modal utama bagi ketua MIT Nuruf Falah dalam menjalankan program sekolah karakter adalah pelatihan dan pendampingan mandiri oleh para ahli yang tergabung dalam Indonesia Heritage Foundation (IHF), yaitu tentang penerapan konsep karakter yang terdapat dalam 9 pilar character guide, pendampingan mandiri biasanya dilakukan secara rutin secara virtual. Tidak hanya diikuti oleh ketua madrasah tetapi diikuti oleh para guru dan tenaga kependidikan.

Yayasan Warisan Nilai Luhur Indonesia merupakan yayasan sosial yang memiliki visi untuk membangun bangsa yang berkarakter, cerdas dan berkreasi. Untuk mewujudkan visi tersebut, IHF melakukan penilaian dan pengembangan Pendidikan 9 pilar karakter dan strategi pendidikan untuk menciptakan generasi kreatif dan berpikiran tinggi (*Higher Order Thinking Skills*) 9 Pilar Pendidikan

Karakter dituangkan dalam bentuk model atau kurikulum yang disebut Pendidikan Holistik Berbasis Karakter atau dikenal dengan PHK¹⁵

2) Melakukan Rapat Kerja Penyusunan Kurikulum Berbasis Karakter

Selain kegiatan pendampingan mingguan, evaluasi bulanan dan evaluasi akhir semester juga dilakukan. Sitti Syairah Tuatoy menjelaskan, pada awal semester madrasah akan mengadakan rapat kerja untuk menyusun kurikulum berbasis karakter dengan menggunakan pedoman 9 Pilar Karakter dari IHF. Dalam kurikulum yang disusun, rencana pembelajaran dengan mengintegrasikan pendidikan karakter. Terkadang ketua madrasah mendatangkan motivator untuk memotivasi guru dan ada kalanya kepala madrasah juga memberikan bimbingan tentang metodologi pengajaran pendidikan karakter kepada para guru. Pada rapat kerja ini, ketua madrasah juga meminta masukan dari panitia dan orang tua siswa.

Sembilan Pilar Karakter merupakan konsep fondasi pilar untuk dapat membangun Indonesia dengan karakter, kecerdasan dan kreativitas, dimana setiap pilar terdiri dari kumpulan nilai-nilai karakter yang sama. Konsep 9 Pilar Karakter merupakan strategi untuk memudahkan penanaman nilai-nilai karakter karena sesuai dengan mekanisme kerja otak, yaitu nilai-nilai tertentu akan lebih mudah dipahami jika ada pola.¹⁶

3) Melaksanakan Program Pendampingan Guru

Program pendampingan guru merupakan salah satu strategi pengembangan kompetensi guru. Kegiatan ini dilaksanakan seminggu sekali, yaitu pada hari Sabtu. Ketua madrasah mendengarkan laporan para guru dan berdiskusi tentang hambatan atau permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan pilar-pilar karakter. Selain itu, dalam kegiatan ini, ketua madrasah juga memberikan penguatan dan motivasi kepada para guru agar mereka juga berperilaku baik sesuai dengan nilai-nilai karakter yang diajarkan.

Koesoema, dalam Maemonah¹⁷ mengungkapkan bahwa strategi pelaksanaan pendidikan karakter melalui orientasi belajar di sekolah lebih

¹⁵ <https://ihf.or.id>. Tiang Karakter – Yayasan Warisan IHF Indonesia

¹⁶ <https://ihf.or.id>. Tiang Karakter – Yayasan Warisan IHF Indonesia

¹⁷ Maemonah, *Al-Bidayah*, Jurnal Pendidikan Agama Islam, Vol. 7 Nomor 1 Juni 2015; ISSN : 2085-0034

ditekankan pada keteladanan dalam nilai-nilai kehidupan nyata, baik di sekolah maupun di area publik. Dengan kata lain, pendidikan karakter tidak hanya memperkenalkan nilai-nilai secara kognitif tetapi juga melalui gairah afektif dan mempraktikkan nilai-nilai tersebut secara nyata dalam kehidupan sehari-hari. Oleh karena itu, sangat penting bagi guru untuk juga mengubah diri dan menjadi panutan bagi siswa.

4) Bimbingan dan Konseling

Untuk mensukseskan program madrasah berbasis karakter, ketua madrasah juga melakukan pertemuan terjadwal dengan orang tua, biasanya di awal. Pertemuan ini bertujuan untuk meminta dukungan orang tua untuk bersinergi dalam membangun karakter siswa.

KESIMPULAN

Dari rangkaian kegiatan hasil penelitian dan diskusi terkait gaya kepemimpinan kepala madrasah dan upaya kepala madrasah dalam mewujudkan pendidikan karakter di MIT Nurul Falah Masohi Maluku Tengah, dapat disimpulkan bahwa 1) Ketua MIT dalam memimpin madrasah menggunakan gaya kepemimpinan demokratis dan otokrasi, hal itu ditunjukkan dengan karakteristik kepemimpinannya, yaitu siapa yang memberikan kewenangan secara luas kepada bawahan. Setiap kali ada masalah, itu selalu mencakup bawahan sebagai keseluruhan tim. Dalam memimpin kepala MIT memberikan informasi tentang tugas dan tanggung jawab bawahannya, sementara dalam pengambilan keputusan ia melibatkan anggotanya untuk musyawarah. Para guru diberi kepercayaan untuk mendidik siswa dengan tetap berkoordinasi dan mengawasi oleh kepala madrasah. Hubungan kerja sama antara kepala madrasah dan guru dibangun dengan semangat '*memiliki diri*' pada madrasah. Sitti Syairah juga terbuka untuk menerima kritik, saran dan pendapat untuk kemajuan madrasah. Namun, sebagai ketua madrasah yang juga memiliki hubungan dekat dengan yayasan Nurul Falah, Sitti Syairah juga memiliki kewenangan penuh atas kebijakan dan penetapan peraturan sekolah/madrasah. 2) Upaya kepala madrasah

dalam mewujudkan madrasah berbasis karakter di MIT Nurul Falah Masohi antara lain menggandeng IHF (*Indonesia Heritage Foundation*) atau Yayasan Warisan Nilai Luhur Indonesia dalam hal penggunaan pedoman pendidikan karakter dan pendampingan guru, menyusun kurikulum madrasah berbasis karakter, melaksanakan program pendampingan guru setiap bulannya dan melaksanakan program bimbingan dan konseling bagi orang tua siswa.

DAFTAR PUSTAKA

- Anam, Qidin Khoirul (2014) *Kepemimpinan kepala madrasah dalam membentuk karakter mahasiswa di MI Al Khoiriyyah 2 Semarang*. Skripsi, IAIN Walisongo Semarang.
- Aqib, Zainal. (2015). *Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Bandung: Sarana Nurani Sejahtera, 2015.
- Atmojo, Yuliati Eko, (2018). *Principal's Transformational Leadership*. Salatiga: Griya Media.
- Anshori, Isa. *Strengthening Character Education in Madrasah*. Sunan Ampel State Islamic University Surabaya
- Bafaadal, Ibrahim, (1992) *Supervisi Interpretasi: Teori dan Aplikasi dalam Membina Guru Profesional*. Jakarta: PT.
- Bagus, Lorens. (2005). *Kamus Filsafat*. Jakarta: Gramedia.
- Bush, Tony & Marlianne Coleman, (2012). *Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan*, Diterj. Jogjakarta: IRCiSod.Cet.I,
- Danim (Sudarwan). (2006). *Visi Baru Manajemen Sekolah dan Unit Birokrasi kepada Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- M. Echols, John and Hasan Shadily, (2006) *English-Indonesian Dictionary I*. Jakarta: Gramedia.
- Fadjar, Malik. (1998). *Madrasah dan Tantangan Modernitas*. Bandung: Mizan.
- Heryan, Muhammad. (2020). *Dampak Positif dan Negatif Pembelajaran Daring di Tengah Pandemi Covid-19*. diakses pada 22 Maret 2022 dari Kompasiana.com.

- Hidayat, Ara & I. Machali. (2012). *Manajemen Pendidikan, Konsep, Prinsip, Dan Aplikasi Dalam Mengelola Sekolah Dan Madrasah*.
- Junaedi, Mahmud (2019). *Paradigma Baru Filsafat Pendidikan Islam*. Jakarta: Kelompok Prenadamedia, cet-2.pp. 202.
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2020). *Rencana Strategis Kementerian Agama Tahun 2020-2024*. Jakarta: Setjen.
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2019). *Al-Qur'an dan Terjemahannya*. Bogor: UPQ.
- Kotter, J.P. (1997). *Memimpin Perubahan Menjadi Pelopor Perubahan*. Jakarta: Gramedia.
- Kurniadin, Didin dan Imam Machali, (2016). *Manajemen Pendidikan, Konsep &Prinsip Manajemen Pendidikan*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media. Cet.III
- Kurniawan, Shamsul. (2016). *Character Education.*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Kusmintarjo dan Burhanuddin. (1997). *Kepemimpinan Pendidikan bagi Kepala Madrasah*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan,
- Mulyasa (2006). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Raja Grafindo.
- Mutohar (Prim Masrokan), (2013). *Manajemen Mutu Sekolah, Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Nawawi, Hadari. (2005). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta; Rajawali Press.
- Nugraha (Endri Agus). "Membangun dan Mengembangkan Karaktr Anak dengan Berpotongan Dengan Pendidikan Keluarga dan Sekolah.", di <http://freegratissemua-ariendi-blogspot.com>
- Peraturan Menteri Agama. no.184 Tahun 2019, *Pedoman Pelaksanaan Kurikulum di Madrasah*.
- Pramudji, (1995). *Government Leadership in Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara, 1995.
- Putra, Reza H. (2020). *Apa itu Madrasah dan Bagaimana Perkembangan Madrasah?*. Diakses tanggal March 20, 2022, from <http://pena.belajar.kemdikbud.go.id/>.

- Riyatno, Ahmad. (2018). *Antara Madrasah dan Sekolah. Sahabat Islam*. Tanggal 25 Oktober.
- Sagita, Sheila Auliya. (2019) *Kenakalan Remaja di Masa Pandemi Covid-19..* Kumparan.com
- Sujanto, Bedjo. (2018). *School Management, Problems and Solutions*. Jakarta: Bumi Aksara, Cet.I
- Sukarman, dkk.. (2021) *Kepemimpinan Pendidikan*. Medan :Yayasan Penulisan Kami.
- Tim Perencanaan Direktorat Jenderal Pendis. *Pengembangan Pendidikan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional* (Jakarta: Ditjen Pendis, 2009).
- Trihantoyo, Syunu. (2017). *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menumbuhkan Nilai-Nilai Karakter.solo:UNS*.
- Tolkhah, Imam dan Barizi, (2004). *Buka Jendela Pendidikan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persaja.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 *tentang Sistem Pendidikan Nasional*, (Bandung: Citra Umbara, 2003).
- Wibowo, Agus. (2012). *Pendidikan Karakter, Strategi Membangun Karakter Bangsa Beradab*. Yogyakarta: Perpustakaan Mahasiswa
- Zubaedi, (2011). *Desain Pendidikan Karakter, Konsepsi dan Penerapannya pada Lembaga Pendidikan*. Jakarta: Kencana