PERANAN KOMPETENSI KEPRIBADIAN KEPALA MADRASAH DALAM OPTIMALISASI IKLIM KERJA KONDUSIF DI MADRASAH PADA YAYASAN ARAFAH KOTA BITUNG

TESIS

Diajukan kepada Program Pascasarjana IAIN Manado sebagai

Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Magister

Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Oleh :

SYARIFUDDIN

NIM. 23224008

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

PROGRAM PASCASARJANA INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) MANADO

1446 H / 2025

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	: Syarifuddin
NIM	: 23224008
Tempat / Tanggal Lahir	: Bitung, 04 Agustus 1981
Program Studi	: Manajemen Pendidikan Islam
Program	: Pascasarjana IAIN Manado

Menyatakan bahwa tesis yang berjudul "Peranan Kompetensi Kepribadian Kepala Madrasah dalam Optimalisasi Iklim Kerja Kondusif di Madrasah pada Yayasan Arafah Kota Bitung" adalah hasil karya saya sendiri. Apabila dikemudian hari terdapat hasil Plagiarisme, maka saya bersedia menerima sanksi yang didtetapkan dan sanggup mengembalikan gelar dan ijazah yang saya peroleh sebagaimana peraturan yang berlaku.

Manado, 16 Juni 2025
Yang Menyatakan

Syarifuddin
NIM. 23224008

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) MANADO
PROGRAM PASCASARJANA
Alamat. Jl. Dr. S.H. Sarundajang Kawasan Ringroad I Manado, Tlp. 0431-860616
Website: pasca.iain-manado.ac.id – Email: pascasarjana@iain-manado.ac.id

PENGESAHAN PENGUJI

Tesis yang berjudul "Peranan Kompetensi Kepribadian Kepala Madrasah Dalam Optimalisasi Iklim Kerja Kondusif Di Madrasah Pada Yayasan Arafah Kota Bitung" yang ditulis oleh Syarifuddin, NIM. 23224008, Mahasiswa PPs IAIN Manado Program Studi Manajemen Pendidikan Islam telah dinyatakan **LULUS** ujian tesis yang diselenggarakan pada hari Jum'at 20 Juni 2025 M, bertepatan dengan 24 Dzulhijjah 1446 H dan telah diperbaiki sesuai dengan saran-saran dari Tim Penguji pada ujian tersebut.

No	TIM PENGUJI	TANGGAL	TANDA TANGAN
1.	Dr. Yusno Abdullah Otta, M.Ag (Ketua Penguji)	Selasa, 01/07/2025	
2.	Dr. Srifani Simbuka, S.S., M.Educ., Stud. M.Hum (Sekretaris Penguji)	Selasa 01/07/2025	
3.	Dr. Mastang Ambo Baba, M.Ag (Penguji I)	Rabu/02/07/25	
4.	Dr. Ardianto, M.Pd (Penguji II Pembimbing I)	Selasa, 01/07/25	
5.	Dr. Ahmad Mustamir Waris M.Pd (Penguji III / Pembimbing II)	Rabu/02.07.25	

Manado, 2025
1446 H

Diketahui oleh,
Direktur PPs IAIN Manado

Dr. Yusno Abdullah Otta, M.Ag

KATA PENGANTAR

Dengan penuh rasa syukur kepada Allah SWT atas limpahan rahmat dan petunjuk-Nya, penulisan tesis yang berjudul *"Peranan Kompetensi Kepribadian Kepala Madrasah dalam Optimalisasi Iklim kerja Kondusif di Madrasah pada Yayasan Arafah Kota Bitung"* akhirnya dapat diselesaikan. Tesis ini disusun sebagai bagian dari pemenuhan syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) PPs IAIN Manado.

Penulis menyadari bahwa dalam proses penyusunan tesis ini masih terdapat kekurangan. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis sangat mengharapkan masukan, kritik, dan saran yang membangun demi penyempurnaan karya ini ke depannya. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada semua pihak yang telah dengan tulus memberikan doa, semangat, dan dukungannya selama proses penulisan tesis ini berlangsung..

Ungkapan rasa terima kasih ini, lebih khusus penulis tujukan kepada:

1. Prof. Dr. Ahmad Rajafi, M.HI Selaku Rektor IAIN Manado, yang telah memberikan kesempatan studi lanjut dan menerima kami sebagai mahasiswa PPs IAIN Manado.
2. Wakil Rektor I Bidang Akademik dan Pengembangan Kelembagaaan, Prof. Dr. Edy Gunawan, M.HI, Wakil Rektor II Bidang Administrasi Umum dan Keuangan, Dr. Salma, M. HI, Wakil Rektor III Bidang Kemahasiswaan dan Kerjasama, Dr. Mastang Ambo Baba, M.Ag.
3. Dr. Yusno Abdullah Otta, M.Ag, selaku Direktur PPs IAIN Manado, beserta staf yang telah membantu penulis selama studi dan memberi kelancaran adminstarsi sehingga penelitian ini berjalan dengan baik.
4. Dr. Srifani Simbuka, SS, M.Educ, M.Hum selaku ketua program studi Manajemen Pendidikan Islam, PPs IAIN Manado atas motivasi serta bimbingannya selama studi hingga saat ini dalam penyelesaian tesis.
5. Dr. Ardianto, S.Pd, M.Pd, selaku pembimbing I yang telah banyak membantu proses pembimbingan. Selalu memberikan masukan ilmu, saran dan arahan hingga selesai penulisan tesis ini.
6. Dr. Ahmad Mustamir Waris M.Pd,selaku pembimbing II yang telah banyak mengarahkan dalam proses pembimbingan. Selalu memotivasi dan tempat berkonsultasi hingga selesai penulisan tesis ini.
7. Dr. Mastang Ambo Baba M.Ag selaku Penguji Utama yang telah memberikan masukkan dan pengarahan guna penyempurnaan penulisan tesis ini.
8. Segenap Dosen Program Pasca sarjana IAIN Manado yang tidak dapat disebutkan namanya satu persatu, yang telah banyak memberikan kontribusi ilmiah sehingga dapat membuka cakrawala berpikir penulis selama masa studi.
9. Kasubag dan Staf Tata Usaha di lingkungan Program Pasca sarjana IAIN Manado yang telah banyak membantu penulis dalam penyelesaian

administrasi selama perkuliahan dan penelitian terhadap penyelesaian penulisan tesis ini.

10. Kepala Perpustakaan bersama staf yang telah membantu untuk meminjamkan buku untuk dijadikan literatur dalam menyelesaikan penulisan tesis ini.
11. Ketua Yayasan Arafah Ayahanda H.Mursida Baddo, Pimpinan Pondok Pesantren Arafah dan terutama Kepala Madrasah Tsanawiyah dan Madrasash Ibtidaiyah Arafah bersama dewan guru yang telah memberikan waktu dan informasi dalam proses penelitian berlangsung.
12. Terima kasih kepada Ibunda Hj. Sriyati Tajeb yang terus memberikan doa disetiap kondisi. Ayah mertua H. Rahmat Thomas dan Ibunda Hj. Zahra Dubaili yang tak hentinya memberikan dukungan dan doa untuk kelancaran proses kuliah ini.
13. Terima kasih dan sayang untuk Suporter saya Istri tercinta Khaliza Thomas yang selalu ada dalam kondisi apapun. Sebagai partner berbagi suka dan duka. Wanita Istimewa yang menjadi alasan lanjutan studi Penulis. Semua anak anak kami Myla, Syifa, Safa, Marwa, Gaza, Lubna dan Khalief yang selalu menjadi bahan bakar dalam pencapaian hidup.
14. Semua kakak Kakak saya, Hj. Sunarti Jusuf, Burhanuddin Jusuf Bersama Istri, Abdurrahman Jusuf, Nurhasana Jusuf dan Suami serta Adik Rizal Thomas dan Istri dan juga para Keponakan yang tergabung dalam Rumah Nenek terima kasih atas dukungan moril dan doanya.
15. Seluruh rekan guru MA, MTs, MI, dan pengasuh Pondok Pesantren Arafah atas dukungan moril, selama pelaksanaan proses perkuliahan di IAIN Manado.
16. Rekan-rekan mahasiswa Program Pasca sarjana IAIN Manado yang telah memberikan bantuan, dorongan, dan kerjasama terhadap penulis selama perkuliahan dan penyusunan tesis ini.

Semoga amal yang diberikan kepada penulis,mendapatkan berkah dan ridha dari Allah SWT.

Manado, Juni 2025
Penulis,

Syarifuddin
NIM: 23224008

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL ..... **i**
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME ..... **ii**
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI ..... **iii**
KATA PENGANTAR ..... **iv**
DAFTAR ISI ..... **vi**
PADANAN AKSARA ..... **viii**
ABSTRAK ..... **xii**
BAB I PENDAHULUAN **1**
A. Latar Belakang Masalah 1
B. Rumusan Masalah 6
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian 7
D. Penelitian Terdahulu yang Relevan 8
BAB II LANDASAN TEORITIS **12**
A. Kompetensi Kepala Madrasah 12
B. Kompetensi Kepribadian Kepala Madrasah dari perspektif Manajemen Pendidikan Islam 19
C. Kompetensi Kepribadian Kepala Madrasah dalam Pendekatan Teori dalam Manejemen Pendidikan Islam 27
D. Kompetensi kepribadian kepala madrasah dari perspektif prilaku organisasi 35
E. Iklim Kerja Kondusif Perspektif Manajemen Pendidikan Islam dan Perilaku Organisasi 41
BAB III METODE PENELITIAN **49**
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian 49
B. Tempat dan Waktu Penelitian 50
C. Sumber Data 50
D. Teknik Pengumpulan Data 50
E. Analisis Data 51
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN **55**
A. Gambaran Umum Objek Penelitian 54
B. Hasil Penelitian 66

C. Pembahasan 92
BAB V PENUTUP.....107
A. Kesimpulan 107
B. Implikasi 107
C. Saran 108
DAFTAR PUSTAKA 109
LAMPIRAN-LAMPIRAN
IDENTITAS PENULIS

PADANAN AKSARA

Berikut ini adalah daftar aksara Arab dan padanannya dalam aksara latin:

HURUF ARAB	HURUF LATIN	KETERANGAN
ا	Alif	Tidak dilambangkan
ب	B	Be
ت	T	Te
ث	Ts	te dan es
ج	J	Je
ح	H	ha dengan garis bawah
خ	Kh	ka dan ha
د	D	De
ذ	Dz	de dan zet
ر	R	Er
ز	Z	Zet
س	S	Es
ش	Sy	es dan ye
ص	Sh	es dengan ha
ض	Dh	de dengan ha
ط	Th	te dengan ha
ظ	Zh	zet dengan ha
ع	‘	koma terbalik di atas hadap kanan
غ	Gh	ge dan ha
ف	F	Ef
ق	Q	Qi
ك	K	Ka
ل	L	El
م	M	Em
ن	N	En
و	W	We
ه	H	ha
ء	`	apostrof
ي	Y	ye

Vokal :

Vokal dalam bahasa Arab, seperti vocal bahasa Indonesia, terdiri dari vocal tunggal atau monoftong dan vocal rangkap atau diftong. Untuk vocal tunggal, ketentuan alih aksaranya adalah sebagai berikut:

TANDA VOKAL ARAB	TANDA VOKAL LATIN	KETERANGAN
ـَ	A	*fathah*
ـِ	I	*kasrah*
ـُ	U	*dammah*

Adapun untuk vocal rangkap, ketentuan alih aksaranya adalah sebagai berikut:

TANDA VOKAL ARAB	TANDA VOKAL LATIN	KETERANGAN
ـَ ي	Ai	a dan i
ـَ و	Au	a dan u

Vokal Panjang

Ketentuan alih aksara vocal panjang (*madd*), yang dalam bahasa Arab dilambangkan dengan harakat dan huruf, yaitu:

TANDA VOKAL ARAB	TANDA VOKAL LATIN	KETERANGAN
يا	Â	a dengan topi di atas
ئي	Î	i dengan topi di atas
ئو	Û	u dengan topi di atas

Kata Sandang

Kata sandang, yang dalam sistem aksara Arab dilambangkan dengan huruf, ال yaitu ,dialih aksarakan menjadi huruf /l/, baik diikuti huruf *syamsiyyah* maupun huruf *qamariyyah*. Contoh: *al-rijâl* bukan *ar-rijâl*, *al-dîwân* bukan *ad- dîwân*.

Syaddah (Tasydîd)

Syaddah atau *tasydîd* yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda (ـّ), dalam alih aksara ini dilambangkan dengan huruf, yaitu dengan menggandakan huruf yang diberi tanda *syaddah* itu.Akan tetapi, hal ini tidak berlaku jika huruf yang menerima tanda *syaddah* itu terletak setelah kata sandang yang diikuti oleh huruf-huruf *syamsiyyah*. Misalnya, kata الضرورة tidak الضّرورة*d-dharûrah* melainkan *al-dharûrah*, demikian seterusnya.

Ta Marbûtah

Berkaitan dengan alih aksaraini, jika huruf *ta marbûtah* terdapat pada katayang berdiri sendiri, maka huruf tersebut dialih aksarakan menjadi huruf /h/ (lihatcontoh 1 di bawah). Hal yang sama juga berlaku jika *ta marbûtah* tersebut diikutioleh kata sifat (*na't*) (lihat contoh 2). Namun, jika huruf *ta marbûtah* tersebut diikuti kata benda (*ism*), maka huruf tersebut dialih aksarakan menjadi huruf /t/ (lihat contoh 3).

NO	KATA ARAB	ALIH AKSARA
1	طريقة	Tharîqah
2	الجا معة الإ سلا مية	al-jâmi'ah al-islâmiyyah
3	وحدةالوجود	wahdat al-wujûd

Huruf Kapital

Meskipun dalam sistem tulisan Arab huruf capital tidak dikenal, dalamalih aksara ini huruf capital tersebut juga digunakan, dengan mengikuti ketentuan yang berlaku dalam Ejaan Yang Disempurnakan (EYD) bahasa Indonesia, antara lain untuk menuliskan permulaan kalimat, huruf awal nama tempat, nama bulan, nama diri, dan lain-lain. Penting diperhatikan, jika nama diri didahului oleh kata sandang, maka yang ditulis dengan huruf capital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal atau kata sandangnya. (Contoh: Abû Hâmid al-Ghazâlî bukan Abû Hâmid Al - Ghazâlî, al - Kindibukan Al – Kindi).

Beberapa ketentuan lain dalam Ejaan bahasa Indonesia (EBI) sebetulnya juga dapat diterapkan dalam alih aksara ini, misalnya ketentuan mengenai huruf cetak miring (*italic*) atau cetak tebal (*bold*). Jika menurut EBI, judul buku itu ditulis dengan cetak miring, maka demikian halnya dalam alih aksaranya. Demikian seterusnya.

Berkaitan dengan penulisan nama, untuk nama – nama tokoh yang berasal dari dunia Nusantara sendiri, disarankan tidak dialih aksarakan meskipun akar katanya berasal dari bahasa Arab. Misalnya ditulis Abdus samad al-Palimbani, tidak'Abd al-Samad al - Palimbânî; Nuruddin al-Raniri, tidak Nûr al-Dîn al-Rânîrî.

Cara Penulisan Kata

Setiap kata, baik kata kerja (*fi'l*), kata benda (*ism*), maupun huruf (*harf*) ditulis secara terpisah. Berikut adalah beberapa contoh alih aksara atas kalimat- kalimat dalam bahasa Arab, dengan berpedoman pada ketentuan-ketentuan di atas:

KATA ARAB	ALIH AKSARA
ذهب الاستاذ	Dzahaba al-ustâdzu
ثبت الاجر	Tsabata al-ajru
الحركة العصرية	Al-harakah al-'ashriyyah
مولانا ملك الصالح	Maulânâ Malik al-Shâlih
يؤثركم الله	Yu' atstsirukumAllâh
الايات الكو نية	Al-âyât al-kauniyyah

ABSTRAK

Nama Penyusun : **Syarifuddin**
NIM : **23224008**
Program studi : **Manajemen Pendidikan Islam**
Judul Tesis : **Peranan Kompetensi Kepribadian Kepala Madrasah dalam Optimalisasi Iklim Kerja Kondusif di Madrasah pada Yayasan Arafah Kota Bitung**

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya kompetensi kepribadian yang dimiliki oleh kepala madrasah dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif, khususnya di madrasah-madrasah yang berada di bawah naungan Yayasan Arafah Kota Bitung. Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti merumuskan dua pertanyaan utama sebagai fokus permasalahan dalam penelitian ini, yaitu: (1) Bagaimana peranan kompetensi kepribadian kepala madrasah dalam mengoptimalkan iklim kerja kondusif di madrasah pada Yayasan Arafah Kota Bitung dalam perspektif Manajemen Pendidikan Islam? dan (2) Bagaimana peranan kompetensi kepribadian kepala madrasah tersebut ditinjau dari perspektif Perilaku Organisasi?

Sebagai jawaban dari kedua Rumusan Masalah di atas, maka dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif, dimana peneliti berusaha menggambarkan fenomena yang terjadi berdasarkan fakta, dengan menggunakan tiga instrument dalam pengumpulan data, yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Adapun beberapa objek penelitian yaitu, kepala Madrasah MTs dan MI Arafah dan Guru Guru di MTs dan MI Arafah sebagai informan. Dari langkah langkah yang diambil maka peneliti mendapatkan data yang menjadi jawaban dari penelitian ini. Kedua Kepala Madrasah baik MTs dan MI Arafah memiliki kekuatan Kompetensi kepribadian yang kuat dalam mengoptimalkan Iklim kerja di madrasah masing masing namun yang menjadi pembeda adalah cara dan gaya kepemimpinan dari masing masing pimpinan. Faktor keterbatasan fasilitas dan gaya kepemimpinan menjadi temuan menarik. Namun meskipun hal ini cukup berpengaruh terhadap iklim kerja di Madrasah, tapi kemampuan dan kekuatan Kompetensi Kepribadian akhlak mulia, integritas dan pengendalian diri serta madrasah baik MTs dan MI yang dimana merupakan Madrasah dibawah Pondok Pesantren memperkuat kondisi ini menjadi situasi yang kondusif dan terkendali sehingga dapat menciptakan iklim kerja yang dinamis dan harmonis.

Kata Kunci: Kompetensi Kepala Madrasah, Kepribadian, Iklim Kerja kondusif.

ABSTRACT

Name	: **Syarifuddin**
Student ID Number	: **23224008**
Faculty	: **Postgraduate**
Study Program	: **Islamic Education Management**
Title	: **The Role of Personality Competence of Madrasah Principals in Optimizing a Conducive Work Climate in Madrasahs at the Arafah Foundation, Bitung City**

This research is motivated by the importance of personality competency possessed by the head of the Madrasah in creating a conducive work climate, especially in Madrasahs under the auspices of the Arafah Foundation in Bitung City. This study uses a qualitative research type, where researchers try to describe the phenomena that occur based on facts, using three data collection instruments: observation, interviews, and documentation. There are several research objects, namely, the head of the MTs and MI Arafah Madrasah, and the Teachers at MTs and MI Arafah as informants. From the steps taken, the researcher obtained data that became the answer to this study. Both Heads of Madrasahs, both MTs and MI Arafah, have strong personality competency strengths in optimizing the work climate in their respective madrasahs, but what makes the difference is the way and style of leadership of each leader. The factors of limited facilities and leadership style are interesting findings. However, even though this has quite an influence on the work climate in Madrasah, the ability and strength of Personality Competence of noble morals, integrity and self-control as well as Madrasah both MTs and MI which are Madrasahs under Islamic Boarding Schools strengthen this condition into a conducive and controlled situation so that it can create a dynamic and harmonious work climate.

Keywords: *Madrasah Principal Competence, Personality, Conducive Work Climate*

Dokumen ini telah divalidasi oleh **UPT Pengembangan Bahasa IAIN Manado**
Nomor registrasi : **01362**

مستخلص البحث

الإسم : **شريف الدين**
رقم التسجيل : 23224008
القسم : إدارة التربية الإسلامية
الكلية : الدراسة العليا
العنوان : **دور كفاءة الشخصية لمدير المدرسة في تحسين المناخ الوظيفي الملائم في المدارس التابعة لمؤسسة عرفات في مدينة بيتونغ**

تنبع هذه الدراسة من أهمية كفاءة الشخصية التي يمتلكها مدير المدرسة في خلق مناخ عمل ملائم، لا سيما في المدارس التي تقع تحت إشراف مؤسسة عرفات في مدينة بيتونغ. تستخدم هذه الدراسة منهجًا نوعيًا، حيث يسعى الباحث إلى وصف الظواهر التي تحدث بناءً على الحقائق، وذلك باستخدام ثلاث أدوات في جمع البيانات، وهي: الملاحظة، والمقابلة، والتوثيق. أما بعض موضوعات البحث: مديرو مدرستي متوسطة عرفات وابتدائية عرفات، بالإضافة إلى المعلمين في هاتين المدرستين بوصفهم مخبرين. من خلال الخطوات التي تم اتخاذها، تمكن الباحث من الحصول على البيانات التي تُشكل إجابة على هذه الدراسة. وقد تَبيَّن أن مديري المدرستين، سواء في متوسطة عرفات أو ابتدائية عرفات، يمتلكان قوة في كفاءة الشخصية تُسهم في تحسين المناخ الوظيفي في مدرستيهما، إلا أن ما يميز بينهما هو أسلوب وطريقة القيادة لدى كل منهما. تُعد محدودية المرافق وأسلوب القيادة من النتائج اللافتة في هذه الدراسة. وعلى الرغم من أن هذه العوامل تؤثر بدرجة معينة على المناخ الوظيفي في المدرسة، إلا أن قدرة وكفاءة الشخصية المتمثلة في الأخلاق النبيلة، والنزاهة، وضبط النفس، إلى جانب كون المدرستين (المتوسطة والابتدائية) تابعتين لبيئة معهد ديني (المدرسة الداخلية)، تعزز هذا الوضع ليصبح أكثر استقرارًا وملاءمة، مما يُسهم في خلق مناخ عمل ديناميكي ومنسجم.

الكلمات المفتاحية :*كفاءة مدير المدرسة، الشخصية ، مناخ الوظيفي الملائم*

Dokumen ini telah divalidasi oleh **UPT Pengembangan Bahasa IAIN Manado**
Nomor registrasi : **01362**

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar belakang

Pendidikan mengandung konsep yang kaya dengan berbagai prinsip yang saling terhubung. Tujuan utama pendidikan untuk mencapai kemajuan dalam bidang ini, yang tidak hanya bermanfaat bagi individu tetapi juga bagi masyarakat secara keseluruhan. Sistem pendidikan berperan penting dalam mengharmonisasikan berbagai cara untuk mencapai tujuan bersama. Dengan pendekatan yang tepat, sistem ini dapat menciptakan lingkungan belajar yang efektif dan inklusif. Kualitas sistem pendidikan di suatu negara memiliki pengaruh besar terhadap perkembangan negara tersebut. Pendidikan yang baik dapat menjadi pendorong utama untuk kemajuan sosial, ekonomi, dan budaya. Indonesia sebagai negara berkembang terus berusaha melakukan perubahan dan perbaikan di bidang pendidikan guna peningkatan efektivitas pendidikan nasional terutama dalam pengembangan sistem pendidikannya.[1] Saat ini, Indonesia menerapkan Sistem Pendidikan Nasional yang memiliki tujuan utama untuk membina karakter anak bangsa, memberikan kemampuan akademis, serta mengembangkan potensi peserta didik sejak dini.

Sebagai Pilar utama dalam perkembangan pembangunan suatu bangsa. Pendidikan merupakan sarana untuk menciptakan lulusan terbaik dalam membentuk karakteristik suatu Bangsa. Pendidikan sebagai jembatan transformasi pengetahuan dan nilai-nilai serta pengelolaan pendidikan memerlukan kesatuan Organisasi yang baik. Mulai dari kepemimpinan yang visioner dan dinamis untuk menghadapi tantangan zaman sampai peranan guru sebagai jembatan transformasi pengetahuan.[2] Dalam konteks ini, peran kepemimpinan tidak hanya berfokus pada aspek administratif dan manajerial, tetapi juga melibatkan dimensi kepribadian yang kuat.

Peran seorang pemimpin dalam sebuah organisasi, khususnya di bidang pendidikan, sangatlah vital karena kemampuannya untuk menginspirasi dan memotivasi seluruh anggota tim. Motivasi yang diberikan oleh pemimpin tidak hanya berfungsi sebagai pendorong, tetapi juga sebagai fondasi yang kuat untuk mencapai tujuan pendidikan dengan cara yang efisien dan efektif, menciptakan lingkungan belajar yang dinamis dan produktif. Keberhasilan seorang pemimpin, dalam hal ini, sangat terkait dengan karakter dan kepribadiannya. Lembaga pendidikan, seperti sekolah atau madrasah, yang dipimpin oleh pemimpin yang kompeten dan memiliki kepemimpinan yang baik, akan memberikan dampak signifikan terhadap manajemen pendidikan. Pemimpin berfungsi sebagai

---

[1] Bambang Hermanto, *Perekayasaan sistem pendidikan nasional untuk mencerdaskan kehidupan bangsa*, h. 4

[2] Mas'ulil Munawaroh dan Abdul Muhaimin, *Pendidikan Karakter sebagai Pilar Utama Peningkatan Kualitas Pendidikan di Sekolah Menengah Pertama (SMP Baburrohmah Mojosari)*, (Jurnal Studi, Sosial dan ekonomi, Vol. 4, No. 2, 2023), h. 3-4

parameter penting dalam proses pendidikan, menentukan arah dan tujuan kegiatan edukatif sesuai dengan visi dan misi dari Madrasah tersebut.

Seorang kepala madrasah dianggap sebagai pemimpin pendidikan ketika secara hukum memiliki kekuatan sah *(absolute power)* yang diberikan oleh pihak berwenang untuk menjalankan tugasnya. Dengan kekuasaan ini, kepala madrasah dapat melaksanakan kewajibannya. Selain itu, ia juga memiliki sumber kekuasaan lain, seperti kemampuan untuk memberikan imbalan *(reward power)* dan menggunakan paksaan *(coercive power)*.[3] Ini berarti kepala madrasah dapat mempengaruhi guru-guru agar melaksanakan tanggung jawab mereka dalam mencapai tujuan pendidikan, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Oleh karena itu, penting bagi kepala madrasah untuk memiliki sumber kekuasaan yang memungkinkannya untuk memengaruhi tim pendidik agar menjalankan tugas-tugas yang merupakan tanggung jawab mereka dalam mencapai tujuan pendidikan, termasuk tujuan pendidikan jangka pendek dan jangka panjang. Dalam konteks mencapai tujuan-tujuan ini, kepala Madrasah harus memiliki sumber kekuasaan *(power source)* yang memungkinkannya untuk mempengaruhi guru-guru. Kepala madrasah perlu memiliki sumber kekuasaan berupa kompetensi dalam menjalankan perannya sebagai kepala madrasah dan juga perlu memiliki kepribadian yang positif sehingga bisa menjadi teladan bagi guru-guru dan staf sekolah lainnya.[4] Dengan otoritas sebagai pemimpin yang memiliki *Coercive Power* jika tidak diikuti dengan kepribadian yang baik maka organisasi pendidikan tidak akan berjalan sesuai dengan rencana pendidikan yang diharapkan.

Kepala madrasah tidak hanya bertugas sebagai pengelola administrasi, tetapi juga sebagai pemimpin yang harus mampu menginspirasi dan memotivasi seluruh anggota tim. Dalam perspektif manajemen pendidikan Islam, pemimpin diharapkan untuk menerapkan prinsip-prinsip keislaman dalam setiap aspek pengelolaan. Hal ini mencakup penerapan nilai-nilai seperti keadilan, kejujuran, dan tanggung jawab, yang semuanya berkontribusi pada terciptanya suasana kerja yang harmonis, kondusif dan produktif. Hal yang penting bagi seorang pemimpin harus memiliki kepribadian dan karakteristik kepemimpinan pendidikan yang baik, dengan mengetahui tipe dan gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan tahu mengenai hal apa yang harus ia lakukan agar dia bisa membawa lembaga yang dipimpin lebih maju. Kepribadian kepemimpinan sendiri merupakan suatu bawaan sifat yang dapat mempengaruhi tindakan yang dilakukan sebagai seorang pimpinan dalam memimpin stafnya, baik itu yang terlihat ataupun tidak terlihat. Kepribadian dan gaya kepemimpinan juga bisa diartikan sebagai karakteristik untuk mempengaruhi orang lain sehingga orang tersebut bisa digerakkan. Dari sudut pandang psikologi organisasi, karakter dan kepribadian kepala madrasah memiliki dampak langsung terhadap dinamika

---

[3] Hero Firnando, *Strategi Keunggulan: Kepribadian Efektif Kepala Sekolah Dan Profesionalisme Guru Sebagai Fondasi Pendidikan Berkualitas*, (Jurnal Madinasika, Vol. 5, No. 1, 2023), h. 5

[4] Hero Firnando, *Strategi Keunggulan: Kepribadian Efektif Kepala Sekolah Dan Profesionalisme Guru Sebagai Fondasi Pendidikan Berkualitas*, h. 6

kelompok dan kinerja tim. Pemimpin dengan kompetensi kepribadian yang tinggi cenderung lebih efektif dalam mengelola konflik, membangun hubungan interpersonal yang positif, serta meningkatkan kepuasan kerja di antara staf. Lingkungan kerja yang kondusif tidak hanya berdampak pada kinerja guru tetapi juga pada kualitas Madrasah itu sendiri. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa salah satu faktor yang berpengaruh pada kepemimpinan kepala sekolah adalah karakter pribadinya sendiri. Seorang kepala madrasah harus menguasai lima kompetensi utama yang diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 tahun 2007 tantang Standar Kompetensi Kepala Sekolah/ Madrasah, yaitu aspek kepribadian, manajemen, kewirausahaan, supervisi, dan kemampuan sosial.[5] Serta di perkuat dengan Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2017 ditetapkan bahwa kepala madrasah harus memiliki kompetensi tertentu yang mencakup aspek kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.

Kepribadian kepala madrasah memiliki dampak yang signifikan terhadap budaya dan iklim organisasi di madrasah, dari perspektif perilaku organisasi memberikan pemahaman lebih dalam mengenai hal ini. Dalam konteks ini, kepala madrasah yang menunjukkan sifat-sifat positif seperti integritas, empati, dan keterbukaan dapat menciptakan iklim organisasi yang sehat dan produktif. Sifat-sifat ini berkontribusi pada pembentukan kepercayaan di antara staf dan siswa, sehingga memfasilitasi komunikasi yang efektif. Dalam perilaku organisasi, kepribadian pemimpin berfungsi sebagai faktor penentu dalam memotivasi anggota tim; kepala madrasah yang mampu menginspirasi dan memberdayakan staf akan mendorong partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan, yang pada gilirannya meningkatkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab di kalangan guru dan siswa.

Dengan kompetensi kepribadian yang unggul, kepala madrasah mampu menciptakan suasana yang penuh dukungan dan apresiasi terhadap kinerja tenaga pendidik. Sebuah lingkungan kerja yang diwarnai oleh apresiasi ini akan meningkatkan motivasi tenaga pendidik, sehingga mereka lebih bersemangat dan produktif dalam menjalankan tugas-tugasnya. Lingkungan yang saling mendukung ini juga berpengaruh pada ketahanan tenaga pendidik dalam menghadapi berbagai tantangan pekerjaan. Dengan adanya dukungan yang kuat dari kepala madrasah, lingkungan kerja yang kondusif dapat tercipta dengan lebih baik.

Suasana kerja kondusif juga mempengaruhi kesejahteraan psikologis dan kepuasan kerja tenaga pendidik, yang pada akhirnya akan berdampak pada proses pembelajaran di madrasah. Kondisi psikologis yang positif pada tenaga pendidik memungkinkan mereka untuk fokus dan produktif dalam mengajar serta mendidik siswa. Kepuasan kerja yang

---

[5] Johandri Taufan, dkk, *Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Upaya Mewujudkan Madrasah Efektif*, h. 5

tinggi pada tenaga pendidik, yang timbul dari lingkungan kerja kondusif, akan menciptakan iklim pendidikan yang lebih baik bagi siswa. Kepala madrasah yang memiliki kompetensi kepribadian yang baik turut mendukung tercapainya kepuasan kerja ini, karena mampu menjaga hubungan yang harmonis dan saling mendukung di antara semua pihak. Dengan demikian, suasana kerja yang positif akan memberi pengaruh berkelanjutan bagi kualitas pembelajaran di madrasah.

Dengan memperhatikan seluruh aspek tersebut, kompetensi kepribadian kepala madrasah terbukti sangat berperan dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif di madrasah. Kepala madrasah yang memiliki karakter positif dan kemampuan interpersonal yang baik berpotensi membentuk suasana kerja yang stabil, harmonis, dan berorientasi pada kebaikan bersama. Suasana kerja yang kondusif tidak hanya mempengaruhi tenaga pendidik tetapi juga berpengaruh besar terhadap kualitas pendidikan yang diberikan kepada siswa. Hal ini menunjukkan bahwa kepala madrasah tidak hanya berperan sebagai pengelola administrasi, tetapi juga sebagai pemimpin yang harus mampu membangun suasana kerja yang menginspirasi dan menumbuhkan. Dalam konteks ini, kompetensi kepribadian menjadi salah satu faktor kunci dalam mewujudkan lingkungan kerja yang produktif dan kondusif di madrasah.

Yayasan Arafah Kota Bitung merupakan Yayasan Islam bergerak di bidang sosial pendidikan dan keagamaan yang mendirikan Pondok Pesantren di Tahun 2002 dan Operasional tahun 2005 dengan Madrasah Tsanawiyah Arafah sebagai pendidikan formal. Tahun 2011 berdiri juga madrasah Ibtidaiyah Arafah. Sejauh ini MTs Arafah telah mengalami pergantian kepemimpinan sebanyak 7 (tujuh) kali. Setiap pemimpin membawa warna dan iklim kerja yang berbeda. Saat ini MTs Arafah dipimpin oleh kepala madrasah yang baru berjalan 1 (satu) tahun 8 (delapan) bulan. Awal pergantian jabatan kepala madrasah masih melekat budaya dan iklim kerja dari pimpinan lama yang merupakan guru dan pimpinan dari kepala sekolah saat ini. Hal ini menyebabkan pengaruh yang sangat terasa apabila kepala madrasah saat ini melakukan inovasi dan perubahan yang mengubah dari peninggalan kepala Madrasah yang lama. Dalam pengamatan awal tampak adanya iklim kerja yang kaku dan tertekan dari guru-guru ketika dipimpin oleh kepala madrasah yang lama. Saat pergantian kepala madrasah di MTs Arafah, kepala madrasah saat ini merupakan alumni dari MTs Arafah dan sebagian guru-guru dari kepala madrasah saat ini merupakan guru-guru yang sempat mengajar ketika kepala madrasah menjadi siswa di MTs Arafah, sehingga mempengaruhi iklim kerja di MTS Arafah. Adapun madrasah Ibtidaiyah sejak tahun 2011 dipimpin oleh kepala madrasah sejak berdiri hingga saat ini belum ada pergantian kepemimpinan dan berada dengan lingkungan kerja yang di mana guru dan tenaga kependidikan masih muda dan sebagian besar guru baru yang mengajar di MI Arafah. Dari pengamatan awal diketahui bahwa guru-guru yang ada merupakan alumni dari Pondok Pesantren Arafah yang di mana pimpinan madarasah MI Arafah adalah

Guru dan ustadz yang mengajar ketika mereka masih siswa. Hal ini menjadi pembeda dari kedua madrasah di Yayasan Arafah Kota Bitung. Ini merupakan ketertarikan peneliti untuk mengetahui lebih dalam tentang bagaimana peranan kompetensi kepribadian kepala madrasah yang ada di MTs dan MI Arafah maka penelitian ini mengkaji tentang *"Peranan Kompetensi Kepribadian Kepala Madrasah dalam Optimalisasi Iklim kerja Kondusif di Madrasah pada Yayasan Arafah Kota Bitung" perspektif Manajemen Pendidikan Islam dan Perilaku Organisasi"*.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan konteks latar belakang di atas maka rumusan masalah adalah:

1. Bagaimana peranan kompetensi kepribadian kepala Madrasah dalam mengoptimalkan iklim kerja kondusif di Madrasah pada Yayasan Arafah Kota Bitung dipandang dari Perpektif Manajemen Pendidikan Islam?
2. Bagaimana peranan kompetensi kepribadian kepala madrasah dalam mengoptimalkan iklim kerja kondusif di madrasah pada Yayasan Arafah Kota Bitung dipandang dari perspektif perilaku organisasi ?

C. Batasan Masalah

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka fokus penelitian adalah:

1. Untuk menganalisis kompetensi Kepribadian kepala madrasah yang harus dimiliki dalam menciptakan iklim kerja kondusif di Madrasah Ibtidaiyah dan Tsanawiyah Arafah Kota Bitung dari Perpektif Manajemen Pendidikan Islam.
2. Untuk menganalisis kompetensi kepribadian kepala madrasah yang harus dimiliki dalam menciptakan iklim kerja kondusif di Madrasah Ibtidaiyah dan Tsanawiyah Arafah Kota Bitung dari Perpektif perilaku organisasi.

D. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

Berdasarkan pada fokus penelitian di atas maka gambaran tujuan penelitian penulis adalah

1. Untuk mendeskripskikan peranan dari kompetensi kepribadian yang harus dimiliki kepala madrasah dalam menciptakan iklim kerja kondusif di madrasah dipandang dari Perpektif Manajemen Pendidikan Islam dan Prilaku Organisasi.
2. Untuk penerapan manajemen pendidikan Islam dan perilaku organisasi dalam menciptakan iklim kerja kondusif di Madrasah pada Yayasan Arafah Kota Bitung.

Penelitian ini diangkat dengan judul *"Peranan Kompetensi Kepribadian Kepala Madrasah dalam Optimalisasi Iklim Kerja Kondusif di Madrasah pada Yayasan Arafah Kota Bitung".* diharapkan dapat bermanfaat untuk semua pihak dan selaku penulis sebagai

persyaratan untuk menyandang gelar Magister Pendidikan bagi penulis. Manfaat dapat ditinjau dari berbagai aspek seperti Manfaat teoritis, manfaat praktis dan manfaat institusional. Di antaranya sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

   Hasil penelitian dapat menjadikan tambahan teori tentang kompetensi kepribadian dan teori iklim kerja kondusif di madrasah.

2. Manfaat Praktis

   Penelitian ini dapat menjadi pedoman bagi pengelola pendidikan terutama Pendidikan Islam tentang bagaimana mengelola dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif di madrasah.

3. Manfaat Institusional

   Diharapkan tulisan ini dapat menyumbangkan pemikiran lewat karya tulis ilmiah dalam bentuk hasil Tesis kepada Yayasan Arafah Kota Bitung sebagai penyelenggara pendidikan madrasah yang ada.

E. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang diangkat, dipandang perlunya mengkaji penelitian-penelitian terdahulu yang searah penjabarannya dengan tulisan penulis saat ini, Penelitian ini menawarkan kontribusi baru dengan menyoroti dan menganalisis peran kompetensi kepribadian kepala madrasah dalam optimalkan iklim kerja yang kondusif di Yayasan Arafah, yang merupakan konteks unik dalam pendidikan Islam. Kebaruan penelitian ini terletak pada pendekatan holistik yang menggabungkan perspektif budaya dan iklim kerja serta manajerial untuk memahami bagaimana kompetensi kepribadian kepala madrasah tidak hanya mempengaruhi interaksi antar staf tetapi juga meningkatkan produktivitas dan harmoni dalam lembaga pendidikan Adapun setelah meninjau beberapa tulisan terdahulu tampak beberapa tulisan yang punya keterkaitan dengan tulisan ini seperti:

1. Nurul Ajima Ritonga, Tahun 2020 tentang Peran Kepala Sekolah Dalam Menciptakan Iklim Kerja Yang Kondusif di SD IT Ummi Aida Medan.[6] Penelitian ini membahas peran kepala sekolah dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif di SD IT Ummi Aida Medan. Dengan menggunakan metode kualitatif deskriptif dan studi kasus, penelitian ini menemukan bahwa kepala sekolah berperan penting dalam membangun suasana kerja yang harmonis melalui komunikasi interaktif dengan guru, baik secara formal maupun informal, serta memberikan penghargaan kepada guru atas kinerja

[6] Nurul Ajima Ritonga, *Continuous Education : Journal of Science and Research* (Volume 1, No 1, 2020)

mereka. Selain itu, kepala sekolah juga mendorong guru untuk mengembangkan keterampilan siswa melalui kegiatan ekstrakurikuler, khususnya di bidang agama dan seni. Faktor pendukung terciptanya iklim kerja yang kondusif meliputi kesadaran guru akan pentingnya kerja sama tim dan dukungan yayasan dalam penyediaan fasilitas. Namun, perbedaan kepribadian dan prinsip antar guru menjadi tantangan tersendiri. Secara keseluruhan, peran aktif kepala sekolah dalam membina komunikasi, memberikan apresiasi, dan memberdayakan guru sangat berpengaruh dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan produktif di sekolah.

2. Rais Hidayat, Vicihayu Dyah M dan Himmatul Ulya tentang Kompetensi Kepala Sekolah Abad 21,[7] Tinjauan teoritis menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah sosok kunci dalam sistem manajemen sekolah. Hal ini menegaskan bahwa kepala sekolah harus mampu menjaga suasana positif di sekolah, memotivasi guru-guru untuk terus meningkatkan kompetensinya, serta mengkoordinasikan seluruh staf agar bekerja dengan baik demi menciptakan lingkungan sekolah yang nyaman. Yang paling utama, peran kepala sekolah adalah mendorong siswa untuk mencapai prestasi yang gemilang. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah di era Abad 21. Artikel ini menggunakan metode kajian literatur dengan analisis data kualitatif deskriptif, yakni dengan mencari teori-teori yang relevan dengan masalah yang dihadapi. Hasil analisis menyimpulkan beberapa poin penting, yaitu (1) kepala sekolah bertanggung jawab untuk memimpin sebuah sekolah, (2) kepemimpinannya mencakup kemampuan untuk menggerakkan sumber daya organisasi guna mencapai tujuan, (3) kepemimpinan kepala sekolah yang efektif mencakup sikap wirausaha, keteladanan, kecerdasan, dan sifat demokratis, (4) Abad 21 merupakan era kemajuan dalam teknologi informasi, komunikasi, dan transportasi, (5) Ciri khas abad ini adalah akses informasi yang tersedia di mana saja dan kapan saja, komputasi yang cepat, dan komunikasi yang bisa dilakukan dari mana saja, (6) Kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah di era ini mencakup dimensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.
3. Kholifatul Husna Asri dalam karya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam menciptakan kenyamanan bekerja di Sekolah mengungkapkan Kepemimpinan seorang kepala sekolah menjadi faktor utama dalam memajukan sekolah.[8] Partisipasi seluruh warga sekolah berperan dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif. Di samping itu, kepala sekolah yang menyadari pentingnya lingkungan kerja yang positif menjadi kunci untuk menghadapi berbagai tantangan di sekolah. Selain itu, dalam menjalankan kepemimpinannya, kepala sekolah harus menjadi teladan yang baik bagi

---

[7] Rais Hidayat, dkk, *Kompetensi Kepala Sekolah Abad 21: Sebuah Tinjauan Teoretis*, (JKPS: Jurnal Kepemimpinan dan Pengurusan Sekolah, Vol. 4, No. 1, 2019)

[8] Kholifatul Husna Asri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menciptakan Kenyamanan Bekerja di Sekolah: Studi Kasus di Sekolah Menengah Pertama Islam Terpadu*, (EDUM Journal, Vol. 4, No, 1, 2021)

guru, yang tercermin melalui sikap saling menghormati dan menghargai, serta kepedulian yang tinggi terhadap setiap kegiatan sekolah. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan guru bekerja dengan optimal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman di sekolah, yang memungkinkan guru bekerja secara optimal. Beberapa langkah yang dilakukan oleh kepala sekolah antara lain: 1) Memberikan kesempatan luas kepada guru untuk berkontribusi positif bagi sekolah, 2) Menekankan pentingnya komunikasi interpersonal dan informal, serta 3) Membangun kerja sama tim yang baik.

4. Suwandi dan Khoirul Umam, (2023) berjudul *The Role of Leadership in Forming Organizational Culture in Islamic Education Institutions*,[9] membahas pentingnya kepemimpinan pendidikan Islam dalam membangun budaya organisasi di madrasah. Kepemimpinan pendidikan Islam memiliki peran sentral dalam membangun budaya organisasi di madrasah. Dengan menerapkan nilai-nilai Islam dan mendukung pengembangan profesional guru, kepala madrasah dapat menciptakan lingkungan pendidikan yang produktif dan inspiratif. Penelitian ini memberikan wawasan penting bagi para pemimpin pendidikan untuk memahami bagaimana kepemimpinan mereka dapat mempengaruhi budaya organisasi dan kualitas pendidikan di madrasah. Artikel tersebut menekankan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak hanya berdampak pada administrasi tetapi juga pada pembentukan karakter dan moral siswa, serta kualitas keseluruhan pendidikan di madrasah.
5. Erika Setyanti Kusumaputri, (2023) dalam artikel berjudul *The Case Study of Islamic-Education Leadership Model: What We Can Learn from the Dynamics of Principals' Leadership in Indonesian Excellence Islamic Boarding-Schools*,[10] membahas peran karakteristik kepribadian dalam kepemimpinan pendidikan di konteks madrasah. Artikel ini menegaskan bahwa sifat-sifat kepribadian memainkan peran penting dalam kepemimpinan pendidikan di madrasah. Dengan memahami dan mengembangkan sifat-sifat ini, kepala madrasah dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinan mereka, menciptakan budaya organisasi yang positif, dan pada akhirnya meningkatkan hasil pendidikan. Penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi pengembangan teori kepemimpinan pendidikan, khususnya dalam konteks madrasah, serta menawarkan rekomendasi praktis untuk pelatihan dan pengembangan pemimpin pendidikan.

---

[9] Suwandi dan Khoirul Umam, *The Role of Leadership in Forming Organizational Culture in Islamic Education Institutions*, (Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, Vol. 5, No. 2, 2021)

[10] Erika Setyanti Kusumaputri, *The Case Study of Islamic-Education Leadership Model: What We Can Learn from the Dynamics of Principals' Leadership in Indonesian Excellence Islamic Boarding-Schools*, (Jurnal Psikologi, Vol. 50, No. 1, 2023)

BAB II
LANDASAN TEORITIS

A. Kompetensi Kepala Madrasah

Dalam dunia pendidikan, peran kepala madrasah memiliki posisi yang sangat strategis, tidak hanya sebagai manajer lembaga pendidikan, tetapi juga sebagai pemimpin yang menentukan arah dan kualitas penyelenggaraan pendidikan. Keberhasilan sebuah madrasah dalam mencapai tujuan pendidikan sangat bergantung pada sejauh mana kepala madrasah mampu menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan secara profesional dan berlandaskan nilai-nilai etika serta spiritualitas Islam.

Kepala Madrasah sebagai *Leadership* merupakan kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang untuk bekerja sama menuju sebuah tujuan yang mereka anggap penting. Kepemimpinan sebagai perilaku individu yang memandu aktivitas grup menuju tujuan bersama. Leadership merupakan seni mengkoordinasi dan menginspirasi individu serta kelompok untuk mencapai hasil yang diharapkan. Dengan demikian, kepemimpinan bisa dipahami sebagai proses mempengaruhi, menggerakkan, dan mengkoordinasikan individu atau kelompok guna menciptakan kerja sama dalam usaha mencapai tujuan tertentu. Kepada beberapa orang sering kali dikaitkan dengan istilah pemimpin; namun, keduanya memiliki makna yang berbeda. Pemimpin adalah seseorang yang bertindak sebagai pembimbing, sedangkan kepemimpinan merujuk pada kemampuan atau karakteristik yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin. Kepemimpinan tercermin dalam sifat-sifat pribadi, perilaku, pengaruh terhadap orang lain, pola interaksi sosial, hubungan kerja sama interpersonal, maupun status jabatan.[11] Setiap pemimpin harus miliki bakat kepemimpinan yaitu kapasitas kepemimpinan untuk berhasil dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya.

Secara umum, sebagai kepala madrasah dalam pengelolaan pendidikan harus memiliki kemampuan atau kompetensi sebagai standar dasar sebagai kepala madrasah. Kompetensi diartikan sebagai seperangkat pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai yang harus dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan tugas secara profesional. Menurut Spencer & Spencer (1993), kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang terkait dengan efektivitas kinerja dalam pekerjaan atau situasi tertentu.[12] Dalam konteks pendidikan, khususnya kepemimpinan madrasah, kompetensi merujuk pada kemampuan kepala madrasah dalam mengelola semua aspek lembaga pendidikan dengan pendekatan kepemimpinan yang efektif, efisien, dan beretika. Kompetensi kepala madrasah merupakan syarat utama agar proses pendidikan berjalan optimal dan tujuan pendidikan tercapai secara maksimal.

---

[11] Handayani, dkk, *Kepemimpinan Transformasional*, h. 4

[12] Ida Bagus Agung Dharmanegara, *Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Pada Universitas Warmadewa Dalam Rangka Penguatan Daya Saing Perguruan Tinggi di Masa Depan*, (Wicaksana: Jurnal Lingkungan dan Pembangunan, Vol. 3, No. 2, 2019), h. 63

Pemerintah Indonesia Secara normatif mengatur kompetensi kepala madrasah dalam dua regulasi penting, yaitu Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah[13] dan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah.[14] Kedua regulasi ini saling melengkapi dalam memberikan pedoman profesionalisme dalam lima standar kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah/madrasah, yaitu: (1) kompetensi kepribadian, (2) kompetensi manajerial, (3) kompetensi kewirausahaan, (4) kompetensi supervisi, dan (5) kompetensi sosial. Kelima kompetensi ini merupakan kerangka dasar dalam menilai kemampuan dan kinerja kepala madrasah secara komprehensif.

1. kompetensi kepribadian

Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan personal yang merefleksikan karakter, sikap, nilai moral, dan integritas seseorang dalam menjalankan peran dan tanggung jawabnya. Dalam konteks kepala madrasah, kompetensi ini mencerminkan bagaimana seorang pemimpin pendidikan Islam menampilkan akhlak mulia, kestabilan emosional, dan keteladanan dalam bersikap dan bertindak, baik dalam hubungan internal maupun eksternal lembaga. Merujuk pada integritas moral, kematangan emosional, stabilitas pribadi, serta keteladanan dalam bersikap dan bertindak. Kepala madrasah harus menjadi figur yang dapat diteladani oleh guru, peserta didik, dan seluruh warga madrasah. Permendiknas No. 13 Tahun 2007 menegaskan bahwa kepala madrasah harus memiliki kepribadian yang kuat, jujur, dan berwibawa.[15] Hal ini sejalan dengan pandangan Goleman (2000) tentang pentingnya kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) dalam kepemimpinan.[16] Dalam Islam, keteladanan pemimpin tercermin dalam akhlak Nabi Muhammad SAW, sebagaimana disebutkan dalam QS. Al-Ahzab ayat 21 bahwa Rasulullah adalah uswah hasanah (teladan yang baik).

2. Kompetensi Manajerial

Kompetensi manajerial merupakan kemampuan kepala madrasah dalam merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, mengkoordinasikan, dan mengevaluasi semua sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan lembaga secara efektif dan efisien. Kompetensi ini menekankan peran kepala madrasah sebagai manajer lembaga pendidikan yang bertanggung jawab atas tata kelola madrasah dalam berbagai bidang, termasuk kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana, tenaga kependidikan, dan hubungan masyarakat. Dalam proses penerapan kompetensi ini tak lepas dari fungsi dasar manajemen.

Fungsi manajemen menurut Henri Fayol merupakan salah satu teori klasik yang hingga kini masih menjadi dasar dalam praktik manajerial, termasuk dalam dunia

---

[13] Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah

[14] Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah.

[15] Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah

[16] Suryana, *Pentingnya Kecerdasan Emosi bagi Kepemimpinan yang Efektif di Era Milenial Revolusi 4.0.*, (Jurnal Inspirasi, Vol. 11, No. 1, 2019), h. 82

pendidikan. Fayol mengemukakan bahwa manajemen terdiri dari lima fungsi utama, yaitu perencanaan (planning), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*commanding*), koordinasi (*coordinating*), dan pengawasan (*controlling*).[17] Perencanaan adalah proses menetapkan tujuan dan menyusun langkah strategis untuk mencapainya. Pengorganisasian mencakup pengaturan sumber daya manusia dan non-manusia agar tersusun rapi dan efisien dalam struktur kerja yang jelas. Pengarahan berfungsi memberikan arahan dan motivasi kepada bawahan agar melaksanakan tugas dengan optimal. Koordinasi dilakukan untuk menyelaraskan berbagai aktivitas dan bagian dalam organisasi agar tidak berjalan sendiri-sendiri, melainkan terintegrasi menuju tujuan bersama. Terakhir, pengawasan bertujuan memantau pelaksanaan kerja dan mengevaluasi hasil untuk memastikan sesuai dengan rencana serta melakukan tindakan korektif bila diperlukan.

Dalam konteks madrasah, kelima fungsi ini sangat penting diterapkan oleh kepala madrasah dalam menjalankan peran manajerialnya. Kepala madrasah harus mampu merancang program kerja pendidikan, membentuk struktur organisasi madrasah yang efektif, memimpin dan mengarahkan guru serta tenaga kependidikan, menjalin koordinasi antarbidang seperti kurikulum dan kesiswaan, serta melakukan evaluasi berkala terhadap program-program yang dijalankan. Dengan menerapkan teori manajemen Fayol secara konsisten, kepala madrasah dapat menciptakan sistem kerja yang tertib, profesional, dan mendukung terwujudnya madrasah yang unggul dan berdaya saing.

3. Kompetensi Kewirausahaan

Permendiknas menyatakan bahwa kepala madrasah harus mampu berinovasi, memiliki semangat wirausaha, dan mampu mengembangkan potensi lembaga. Sementara dalam PMA No. 58 Tahun 2017 Pasal 12[18], kepala madrasah juga diharapkan memiliki jiwa kreatif dan inovatif untuk memajukan pendidikan. Kompetensi kewirausahaan merupakan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki seseorang untuk mengidentifikasi peluang usaha, mengelola sumber daya, serta mengambil risiko dalam rangka menciptakan nilai tambah dan keuntungan secara berkelanjutan. Kompetensi ini tidak hanya meliputi aspek teknis dalam menjalankan usaha, tetapi juga mencakup sikap mental seperti kreativitas, inovasi, keberanian mengambil keputusan, serta kemampuan beradaptasi dengan perubahan pasar dan lingkungan bisnis.

Dalam konteks pendidikan, pengembangan kompetensi kewirausahaan menjadi sangat penting untuk membekali peserta didik maupun tenaga pendidik agar mampu menghadapi tantangan dunia kerja yang semakin dinamis dan kompetitif. Kepala madrasah atau pemimpin lembaga pendidikan yang memiliki kompetensi kewirausahaan dapat mendorong inovasi dalam pengelolaan madrasah, mengembangkan unit usaha pendidikan,

---

[17] Candra Wijaya & Muhammad Rifa'I, *Dasar-Dasar Manajemen: Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien*, (Medan: Perdana Publishing, 2016), h. 26

[18] Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah.

serta menciptakan sumber pendapatan alternatif yang dapat menunjang keberlanjutan operasional lembaga. Dengan demikian, kompetensi kewirausahaan menjadi salah satu aspek penting dalam meningkatkan daya saing lembaga pendidikan sekaligus membentuk karakter mandiri dan kreatif bagi seluruh warga madrasah.

4. Kompetensi Supervisi

Kompetensi supervisi merupakan salah satu aspek penting yang harus dimiliki oleh kepala madrasah dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Secara umum, kompetensi supervisi mencerminkan kemampuan kepala madrasah dalam membina, memantau, dan meningkatkan kualitas proses pembelajaran serta kinerja tenaga pendidik di madrasah. Fungsi supervisi tidak hanya terbatas pada pengawasan administratif, tetapi juga mencakup supervisi akademik yang bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme guru melalui pembinaan berkelanjutan. Kepala madrasah yang memiliki kompetensi supervisi yang baik mampu merancang program supervisi yang sistematis, melaksanakan observasi kelas secara objektif, memberikan umpan balik konstruktif kepada guru, serta melakukan evaluasi terhadap hasil supervisi untuk perbaikan mutu pembelajaran. Kompetensi ini juga mencakup kemampuan membangun hubungan kerja yang harmonis dengan guru dan tenaga kependidikan, sehingga tercipta iklim kerja yang mendukung pengembangan profesional. Dengan demikian, kompetensi supervisi yang efektif akan berkontribusi secara langsung pada peningkatan mutu pendidikan di madrasah secara menyeluruh.

Kompetensi supervisi kepala madrasah merupakan salah satu kompetensi kunci yang sangat penting dalam upaya peningkatan mutu pendidikan. Kompetensi ini mengacu pada kemampuan kepala madrasah dalam melakukan pembinaan, pengawasan, dan evaluasi terhadap proses pembelajaran, perilaku profesional guru, serta pengelolaan kegiatan pendidikan lainnya. Secara teoritis menurut Carl D. Glickman, supervisi pendidikan diartikan sebagai proses bantuan profesional yang diberikan oleh pemimpin pendidikan (dalam hal ini kepala madrasah) kepada guru dan staf untuk meningkatkan mutu pembelajaran dan pengembangan profesional secara berkelanjutan.[19] Supervisi bukanlah kegiatan kontrol semata, melainkan lebih kepada proses kolaboratif yang mendorong pertumbuhan dan perbaikan kinerja guru melalui pengamatan, refleksi, dan dialog terbuka.

Teori supervisi klinis, yang dikembangkan oleh Cogan (1973), juga menjadi rujukan penting dalam pelaksanaan supervisi oleh kepala madrasah.[20] Teori ini menekankan pentingnya hubungan profesional antara supervisor dan guru, dengan tahapan yang meliputi pertemuan pra-observasi, observasi kelas, dan pertemuan pasca-observasi. Melalui pendekatan ini, guru merasa dihargai dan dibantu, bukan diawasi dalam arti

---

[19] Subandi dkk, Supervisi Pendidikan Untuk Pengembangan Profesionalitas Guru Berkelanjutan, (Jurnal Media Akademik (JMA), Vol. 2, No. 6, 2024), h.11

[20] Sri Utari, Peningkatan Kinerja Guru dalam Melaksanakan Penilaian Berbasis Kelas melalui Penerapan Supervisi Akademik upaya Peningkatan Capaian Mutu Sekolah di SDN Tambak Sari, (Jurnal LENTERA Jurnal Studi Pendidikan, Vol. 3, No. 1, 2021), h. 47

negatif. Dengan landasan tersebut, kompetensi supervisi kepala madrasah tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendalian mutu, tetapi juga sebagai sarana untuk menciptakan budaya belajar di antara para pendidik. Kepala madrasah yang menjalankan fungsi supervisi dengan baik akan mampu mendorong guru untuk terus meningkatkan kualitas pembelajaran, memperbaiki strategi mengajar, dan pada akhirnya meningkatkan hasil belajar siswa. Oleh karena itu, kompetensi supervisi merupakan elemen esensial dalam kepemimpinan instruksional yang efektif dan berorientasi pada mutu pendidikan.

5. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial kepala madrasah merupakan kemampuan penting yang menunjang keberhasilan dalam menjalankan fungsi kepemimpinan di lingkungan pendidikan. Kompetensi ini mencerminkan kapasitas kepala madrasah dalam menjalin hubungan interpersonal yang baik dengan seluruh warga madrasah maupun pihak eksternal seperti orang tua, masyarakat, dan lembaga mitra. Kepala madrasah yang memiliki kompetensi sosial yang baik mampu berkomunikasi secara efektif, empatik, terbuka terhadap kritik dan saran, serta menunjukkan sikap inklusif, toleran, dan menghargai keberagaman. Kemampuan ini sangat penting dalam menciptakan iklim kerja yang harmonis dan kondusif bagi pengembangan lembaga pendidikan secara menyeluruh.

Menurut Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah, kompetensi sosial kepala sekolah mencakup kemampuan untuk berperan sebagai figur publik yang mampu membina hubungan yang produktif dengan pemangku kepentingan (stakeholder), menunjukkan kepekaan sosial, serta berperilaku sebagai panutan dalam berinteraksi sosial. Kepala madrasah diharapkan tidak hanya menjadi manajer yang fokus pada aspek teknis pendidikan, tetapi juga pemimpin yang mampu membangun komunikasi persuasif dan menciptakan kolaborasi antara madrasah dan masyarakat

Secara teoritis, kompetensi sosial juga berkaitan erat dengan teori kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) yang dikemukakan oleh Daniel Goleman. Salah satu pilar kecerdasan emosional adalah kemampuan sosial (*social skill*), yang mencakup kecakapan dalam membina hubungan, menyelesaikan konflik, memengaruhi orang lain, dan membangun jaringan sosial.[21] Dalam konteks kepemimpinan madrasah, hal ini dapat dilihat dari kemampuan kepala madrasah dalam menggalang partisipasi komite madrasah, mendorong keterlibatan orang tua dalam kegiatan pendidikan, serta menjaga hubungan baik dengan instansi pemerintah dan lembaga keagamaan. Dengan demikian, kompetensi sosial kepala madrasah sangat menentukan keberhasilan dalam membangun sinergi antara lembaga pendidikan dengan lingkungan sekitarnya. Kepala madrasah yang cakap secara sosial akan lebih mudah menggalang dukungan moral, material, dan spiritual bagi

[21] Risma Chintya & Masganti Sit, Analisis Teori Daniel Goleman dalam Perkembangan Kecerdasan Emosi Anak Usia Dini, (Absorbent Mind, Vol. 4, No. 1, 2024), 163

kemajuan madrasah. Ia juga mampu menjadi figur sentral dalam menjaga stabilitas hubungan sosial internal, mengelola perbedaan pendapat, serta mendorong terciptanya suasana kerja yang nyaman, saling menghormati, dan berorientasi pada pencapaian tujuan pendidikan yang holistik.

B. Kompetensi Kepribadian Kepala Madrasah dalam Perspektif Manajemen Pendidikan Islam

Kompetensi kepribadian kepala madrasah dalam perspektif manajemen pendidikan Islam merupakan aspek yang sangat fundamental dalam menjalankan fungsi kepemimpinan di lingkungan madrasah. Kepala madrasah tidak hanya berperan sebagai manajer administratif, tetapi juga sebagai teladan moral dan spiritual yang menginternalisasi nilai-nilai Islam dalam setiap tindakannya. Kompetensi kepribadian ini mencakup akhlak mulia seperti kejujuran, amanah, keadilan, kesabaran, serta integritas yang kuat, yang menjadi landasan utama dalam membangun kepercayaan dan kredibilitas di mata guru, siswa, dan masyarakat. Selain itu, kepala madrasah harus memiliki keinginan yang kuat untuk terus mengembangkan diri secara profesional dan spiritual, sehingga mampu mengikuti perkembangan ilmu dan teknologi pendidikan sekaligus menegakkan nilai-nilai keislaman.

Keterbukaan dan transparansi dalam komunikasi juga menjadi bagian penting dari kompetensi ini, karena kepala madrasah yang terbuka akan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan partisipatif, memudahkan penyelesaian masalah melalui musyawarah dan dialog yang islami. Pengendalian diri yang baik juga menjadi ciri utama kepala madrasah yang berkompetensi kepribadian tinggi, di mana ia mampu mengelola emosi dan menghadapi tantangan dengan sikap tenang dan bijaksana, sehingga mampu menjaga stabilitas organisasi dan menciptakan iklim kerja yang harmonis. Lebih jauh, kepala madrasah yang memiliki bakat dan minat kepemimpinan yang kuat akan mampu menggerakkan seluruh warga madrasah untuk bekerja secara profesional dan berdedikasi, mendorong terciptanya budaya kerja yang islami dan produktif.

Dalam konteks manajemen pendidikan Islam, kompetensi kepribadian kepala madrasah sangat berperan sebagai penggerak budaya organisasi yang berlandaskan nilai-nilai Islam, seperti ukhuwah, musyawarah, dan gotong royong, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja guru dan mutu pendidikan secara keseluruhan. Dengan demikian, kompetensi kepribadian kepala madrasah bukan hanya menjadi modal utama dalam pengelolaan madrasah, tetapi juga menjadi kunci keberhasilan dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang kondusif, berakhlak mulia, dan berdaya saing tinggi sesuai dengan visi dan misi pendidikan Islam.

Indikator kompetensi kepribadian kepala madrasah dipandang dari perspektif manajemen pendidikan Islam merujuk pada karakteristik dan sikap yang mencerminkan

nilai-nilai Islam sekaligus kemampuan kepemimpinan yang berintegritas dan berakhlak mulia. Berdasarkan Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 dan kajian literatur terkait, indikator utama kompetensi kepribadian kepala madrasah meliputi:

1. **Berakhlak mulia**

   Indikator berakhlak mulia dan menjadi teladan bagi kepala madrasah dalam konteks manajemen pendidikan Islam mencakup beberapa aspek penting yang mencerminkan karakter dan sikap kepemimpinan yang sesuai dengan nilai-nilai Islam.

   a) Kepala madrasah harus menunjukkan perilaku yang berlandaskan akhlak mulia seperti kejujuran, amanah (dapat dipercaya), keadilan, kesabaran, dan tanggung jawab. Sikap ini menjadi fondasi moral yang tidak hanya membimbing dirinya sendiri, tetapi juga menjadi contoh bagi guru, siswa, dan seluruh komunitas madrasah.
   b) Kepala madrasah wajib mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia di lingkungan madrasah, misalnya dengan membiasakan kegiatan keagamaan, menanamkan nilai-nilai moral dalam proses pembelajaran, dan mendorong perilaku positif yang konsisten dengan ajaran Islam.
   c) Kepala madrasah harus mampu menjadi teladan akhlak mulia yang nyata dalam tutur kata, sikap, dan tindakan sehari-hari, sehingga mampu menginspirasi dan memotivasi warga madrasah untuk meneladani perilaku tersebut.
   d) Kemampuan kepala madrasah dalam mengendalikan emosi dan bersikap konsisten serta komitmen dalam menjalankan tugas, yang mencerminkan kedewasaan emosional dan integritas pribadi.
   e) Kepala madrasah juga harus menjaga hubungan sosial yang harmonis dengan semua pihak di madrasah dan masyarakat, menunjukkan sikap rendah hati dan empati sesuai prinsip ukhuwah Islamiyah. Dengan demikian, indikator berakhlak mulia dan menjadi teladan ini tidak hanya menuntut kepala madrasah untuk memiliki karakter yang kuat dan moral yang tinggi, tetapi juga aktif membangun dan memelihara lingkungan madrasah yang Islami serta menjadi panutan dalam kehidupan sehari-hari bagi seluruh warga madrasah.

2. **Integritas Kepribadian sebagai Pemimpin**

Kepala madrasah dalam pengelolaan pendidikan dibutuhkan kemampuan dan sikap pribadi yang menunjukkan konsistensi antara nilai, perilaku, dan prinsip yang diyakini serta diterapkan dalam kepemimpinan sehari-hari. Integritas ini mencakup kejujuran, keterbukaan, tanggung jawab, dan komitmen terhadap tugas dan amanah sebagai pemimpin madrasah. Kepala madrasah yang berintegritas akan selalu bertindak sesuai dengan norma dan etika, menjaga kepercayaan dari guru, siswa, dan masyarakat, serta menjadi figur yang dapat diandalkan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan. Selain itu, integritas juga tercermin dalam disiplin, ketegasan yang adil, serta

kemampuan untuk mempertahankan prinsip kebenaran walaupun menghadapi tekanan atau tantangan. Kepala madrasah dengan integritas tinggi mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif dan profesional, karena kepribadiannya yang kuat menjadi teladan bagi seluruh warga madrasah. Dalam konteks manajemen pendidikan Islam, integritas ini juga berarti keselarasan antara kepemimpinan dan nilai-nilai Islam seperti amanah, keadilan, dan musyawarah, sehingga kepala madrasah tidak hanya menjalankan fungsi manajerial tetapi juga menjadi panutan moral dan spiritual. Penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah yang memiliki integritas kepribadian yang kuat berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru dan kemajuan madrasah secara keseluruhan.[22]

3. Keinginan kuat untuk mengembangkan diri

keinginan kuat untuk mengembangkan diri merupakan salah satu aspek penting dalam menunjang efektivitas kepemimpinan dan keberhasilan pengelolaan madrasah. Keinginan kuat untuk mengembangkan diri mencerminkan motivasi internal kepala madrasah untuk terus belajar, meningkatkan kemampuan, serta memperbaiki kualitas diri baik secara profesional maupun spiritual. Dalam konteks manajemen pendidikan Islam, pengembangan diri ini tidak hanya terbatas pada peningkatan kompetensi manajerial dan akademik, tetapi juga meliputi penguatan karakter keislaman, akhlak mulia, dan keteladanan yang menjadi ciri khas pemimpin pendidikan Islam.

Kepala madrasah yang memiliki keinginan kuat untuk mengembangkan diri akan aktif mencari ilmu dan pengalaman baru melalui berbagai cara, seperti mengikuti pelatihan, workshop, seminar, membaca literatur pendidikan dan agama, serta melakukan refleksi diri secara berkala. Sikap ini menunjukkan kesadaran bahwa dunia pendidikan dan tantangan kepemimpinan terus berubah dan berkembang, sehingga diperlukan pembaruan dan peningkatan kompetensi secara berkelanjutan agar madrasah dapat beradaptasi dan berkembang sesuai dengan kebutuhan zaman. Selain itu, keinginan untuk mengembangkan diri juga berkaitan dengan kemampuan kepala madrasah dalam mengelola perubahan dan inovasi di lingkungan madrasah. Kepala madrasah yang terbuka terhadap pembelajaran baru dan perbaikan diri akan lebih mampu memimpin transformasi pendidikan yang efektif, mendorong guru dan staf untuk terus meningkatkan kualitas pengajaran, serta menciptakan iklim kerja yang dinamis dan progresif.

Dalam perspektif pendidikan Islam, pengembangan diri kepala madrasah juga mencakup aspek spiritual dan moral, di mana kepala madrasah berupaya meningkatkan kualitas ibadah, memperdalam pemahaman agama, dan menginternalisasi nilai-nilai Islam dalam kehidupan sehari-hari. Hal ini penting agar kepala madrasah tidak hanya menjadi pemimpin yang kompeten secara teknis, tetapi juga menjadi teladan akhlak mulia yang

[22] Vonny Angeli Sudharta dkk, Kepribadian Yang Baik Untuk Keefektifan Kepemimpinan Kepala Sekolah, (JAMP Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan, Vol. 1, No. 4, 2016)

mampu membimbing seluruh warga madrasah menuju pembentukan karakter Islami yang kuat.

Secara praktis, kepala madrasah dengan keinginan kuat mengembangkan diri akan mampu menghadapi tantangan kepemimpinan dengan lebih percaya diri dan bijaksana, serta mampu mengambil keputusan yang tepat berdasarkan pengetahuan dan pengalaman yang terus diperbarui. Hal ini berdampak positif pada peningkatan mutu pendidikan, pengelolaan madrasah yang lebih efektif, dan terciptanya iklim kerja yang kondusif. Dengan demikian, indikator keinginan kuat untuk mengembangkan diri dalam kompetensi kepribadian kepala madrasah merupakan fondasi penting yang mendukung keberhasilan kepemimpinan, pengembangan madrasah, dan pencapaian tujuan pendidikan Islam secara menyeluruh. Kepala madrasah yang terus berupaya memperbaiki dan meningkatkan diri akan menjadi motor penggerak perubahan positif serta inspirasi bagi seluruh komunitas madrasah.

4. Sikap Terbuka

Sikap terbuka dalam kompetensi kepribadian kepala madrasah merupakan aspek fundamental yang mencerminkan transparansi, kejujuran, dan kesiapan menerima kritik serta saran dari berbagai pihak dalam menjalankan tugas kepemimpinan. Dalam konteks manajemen pendidikan Islam, sikap terbuka ini sangat relevan dan mendapat landasan kuat dari prinsip-prinsip kepemimpinan Islam yang menekankan tabligh (menyampaikan dengan benar dan tidak menutup-nutupi) serta amanah (kejujuran dan tanggung jawab). Seorang pemimpin harus mampu menyampaikan segala hal secara jujur dan terbuka kepada bawahannya, serta menerima masukan sebagai bagian dari proses evaluasi dan perbaikan organisasi.

Sikap terbuka ini juga sejalan dengan teori kepemimpinan humanistik dan transformasional yang menekankan pentingnya komunikasi dua arah, keterlibatan anggota organisasi, dan kemampuan pemimpin untuk beradaptasi dengan situasi serta pengalaman baru. Kepala madrasah yang bersikap terbuka akan membangun kepercayaan dan hubungan yang harmonis dengan guru, staf, siswa, dan masyarakat, sehingga menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan inovatif. Selain itu, keterbukaan membantu pemimpin mengelola konflik dan tekanan secara konstruktif, meningkatkan partisipasi aktif seluruh komponen madrasah, dan mendorong budaya organisasi yang demokratis dan akuntabel. Sikap terbuka ini merupakan manifestasi dari integritas dan akhlak mulia yang menjadi ciri utama kepemimpinan pendidikan Islam, di mana pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai teladan yang mampu menggerakkan dan menginspirasi seluruh warga madrasah untuk mencapai tujuan pendidikan secara optimal. Dengan demikian, sikap terbuka dalam kompetensi kepribadian kepala madrasah bukan hanya soal komunikasi, tetapi juga mencerminkan

nilai-nilai spiritual dan etika kepemimpinan yang berorientasi pada keberhasilan lembaga pendidikan secara menyeluruh.

5. Pengendalian Diri sebagai Pemimpin

Pengendalian diri merupakan salah satu aspek penting dalam kompetensi kepribadian kepala madrasah yang mencerminkan kemampuan untuk mengatur dan mengendalikan emosi, sikap, dan perilaku dalam menghadapi berbagai masalah dan tekanan pekerjaan. Kepala madrasah yang mampu mengendalikan diri akan tetap tenang, bijaksana, dan profesional ketika menghadapi tantangan, konflik, atau situasi stres, sehingga dapat mengambil keputusan yang tepat tanpa terpengaruh oleh emosi negatif. Secara teoritis, pengendalian diri merupakan bagian dari kecerdasan emosional yang sangat diperlukan dalam kepemimpinan pendidikan, karena pemimpin yang memiliki pengendalian diri yang baik mampu memotivasi diri sendiri dan orang lain, menjaga hubungan interpersonal yang harmonis, serta menciptakan iklim kerja yang kondusif.

Dalam konteks madrasah, pengendalian diri kepala madrasah juga berfungsi sebagai pengawasan internal yang mencegah terjadinya penyimpangan dan memastikan bahwa seluruh aktivitas pendidikan berjalan sesuai dengan aturan dan tujuan yang telah ditetapkan. Fungsi pengendalian ini meliputi penetapan peraturan, monitoring perilaku, dan tindakan korektif yang efektif untuk meningkatkan disiplin dan kinerja warga madrasah. Dengan demikian, pengendalian diri tidak hanya mencerminkan kedewasaan emosional kepala madrasah, tetapi juga menjadi instrumen penting dalam menjalankan fungsi supervisi dan manajerial yang dapat membawa madrasah menuju keberhasilan pendidikan yang optimal.

Pengendalian diri dalam perspektif manajemen pendidikan Islam merupakan kemampuan penting yang harus dimiliki kepala madrasah untuk mengatur emosi, sikap, dan perilaku agar tetap stabil dan bijaksana dalam menghadapi berbagai tantangan dan tekanan pekerjaan. Dalam konteks kepemimpinan Islam, pengendalian diri berkaitan erat dengan konsep *tazkiyatun nafs* (penyucian jiwa) dan *muhasabah* (introspeksi diri), yang menuntut seorang pemimpin untuk senantiasa menjaga kehormatan pribadi, kejujuran, kesabaran, serta keteguhan dalam menjalankan amanah sebagai khalifah di muka bumi, sebagaimana firman Allah dalam Surat Al-Baqarah ayat 30 yang menegaskan pentingnya tanggung jawab dan pengelolaan sumber daya secara bijaksana.

Kepala madrasah yang mampu mengendalikan diri akan tetap tenang dan tidak mudah terpancing emosi saat menghadapi masalah atau konflik, sehingga dapat mengambil keputusan secara objektif dan adil, sekaligus menjadi teladan bagi guru, staf, dan siswa dalam hal kedisiplinan dan profesionalisme. Pengendalian diri juga menjadi fondasi bagi kepala madrasah dalam menjalankan fungsi supervisi dan manajerial, seperti pengelolaan kurikulum, pembelajaran, sumber daya manusia, dan hubungan madrasah dengan masyarakat, yang semuanya memerlukan ketegasan dan konsistensi tanpa

mengabaikan nilai-nilai kasih sayang dan keadilan Islam. Dengan pengendalian diri yang baik, kepala madrasah dapat menciptakan iklim madrasah yang kondusif, meningkatkan motivasi dan kinerja guru, serta membangun budaya disiplin yang kuat, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan mutu pendidikan secara menyeluruh sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen pendidikan Islam.

6. Bakat dan Minat sebagai Pemimpin

Bakat dan minat sebagai pemimpin merupakan salah satu aspek penting dalam kompetensi kepribadian kepala madrasah yang menggambarkan kecenderungan alami dan ketertarikan seseorang terhadap peran kepemimpinan. Bakat kepemimpinan adalah kemampuan bawaan yang memudahkan seseorang untuk memimpin, seperti kemampuan komunikasi, pengambilan keputusan, dan pengelolaan konflik. Sementara minat kepemimpinan mencerminkan motivasi dan keinginan yang kuat untuk menjalankan tugas sebagai pemimpin, termasuk komitmen untuk mengembangkan diri dan lembaga yang dipimpinnya.

Kepala madrasah yang memiliki bakat dan minat kepemimpinan akan lebih mudah menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan guru serta staf dalam mencapai tujuan pendidikan. Dari perspektif psikologi, bakat kepemimpinan dapat diasah dan dikembangkan melalui pengalaman dan pelatihan, sedangkan minat yang tinggi akan mendorong kepala madrasah untuk terus belajar dan berinovasi demi kemajuan madrasah. Dalam konteks pendidikan Islam, bakat dan minat kepemimpinan juga harus dibarengi dengan nilai-nilai akhlak mulia dan tanggung jawab moral, sehingga kepala madrasah tidak hanya menjadi manajer yang efektif, tetapi juga teladan yang mampu membimbing seluruh warga madrasah menuju keberhasilan pendidikan yang holistik dan berkarakter. Dengan demikian, perpaduan antara bakat dan minat kepemimpinan sangat menentukan efektivitas dan keberhasilan kepala madrasah dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin pendidikan.

Dalam perspektif manajemen pendidikan Islam, bakat dan minat sebagai pemimpin merupakan aspek esensial yang harus dimiliki oleh kepala madrasah untuk menjalankan tugas kepemimpinan secara efektif dan berkarakter Islami. Manajemen pendidikan Islam menekankan bahwa kepemimpinan bukan sekadar posisi atau jabatan, melainkan aktualisasi nilai-nilai Islam yang melekat pada pribadi pemimpin, termasuk kemampuan untuk mengelola potensi diri secara optimal.[23] Bakat kepemimpinan adalah kemampuan alami yang memudahkan seseorang dalam mengambil keputusan, mempengaruhi, dan mengarahkan orang lain, sedangkan minat kepemimpinan adalah dorongan batin yang kuat untuk berperan sebagai pemimpin dan berkontribusi dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam. Dalam konteks ini, kepala madrasah yang memiliki bakat dan minat

[23] Shukatin & Zulqarnain, Kepemimpinan Dalam Manajemen Pendidikan Islam, (Proceedings of Annual Conference on Islamic Educational Management, Vol. 3, No. 1, 2021), h. 682

kepemimpinan akan lebih mampu mengaktualisasikan fungsi-fungsi manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan secara Islami, sehingga tujuan pendidikan Islam dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Selain itu, pengembangan bakat dan minat ini harus selaras dengan nilai-nilai akhlak mulia, amanah, dan tanggung jawab sebagai khalifah di bumi yang menjadi landasan utama dalam manajemen pendidikan Islam. Oleh karena itu, manajemen pendidikan Islam tidak hanya menuntut kepala madrasah untuk memiliki kemampuan teknis dan manajerial, tetapi juga menanamkan motivasi spiritual dan moral yang kuat agar kepemimpinan yang dijalankan mampu menginspirasi dan membimbing seluruh warga madrasah menuju pencapaian visi pendidikan Islam yang holistik dan berkelanjutan.[24]

C. Kompetensi Kepribadian Kepala Madrasah dalam Pendekatan Teori dalam Manejemen Pendidikan Islam

Dengan kompetensi kepribadian dari perspektif Manajemen Pendidikan Islam, kepala madrasah dapat menjalankan perannya sebagai pemimpin yang tidak hanya profesional tetapi juga spiritual, sehingga dapat menciptakan generasi yang berilmu dan berakhlak mulia. Kompetensi kepribadian sebagai seorang kepala madrasah mencerminkan kemampuan seorang pemimpin pendidikan dalam mengelola lembaga berbasis nilai-nilai Islami. Kompetensi ini tidak hanya menekankan pada aspek profesional, tetapi juga pada integritas moral dan spiritual yang mencerminkan nilai-nilai Islam. Berikut adalah penjelasan kompetensi ini dengan dasar teori yang relevan:

1. Integritas Moral dan Spiritual

Seorang kepala madrasah harus memiliki sifat-sifat seperti jujur, amanah, ikhlas, dan istiqamah. Kepribadian ini tidak hanya berfungsi sebagai dasar pengambilan keputusan dan tindakan, tetapi juga menjadi teladan bagi guru, siswa, dan seluruh warga madrasah. Integritas ini memastikan bahwa setiap tindakan yang dilakukan selaras dengan nilai-nilai Islam, sehingga madrasah dapat menjalankan misinya sebagai lembaga pendidikan yang mengedepankan akhlak mulia. Prestasi akademik yang dimiliki belum tentu dapat mengantarkannya untuk memperoleh penghargaan yang layak bila seseorang gagal memiliki sifat-sifat terpuji yang menjadi dasar dari karakter dan kepribadiannya yang tercermin dalam kehidupan rutinitasnya.[25] Dari perspektif teori, kepemimpinan Islami menegaskan pentingnya akhlak mulia sebagai landasan kepemimpinan. Pemimpin yang baik adalah mereka yang jujur, adil, dan ikhlas dalam melayani umat, dengan memahami bahwa tugas kepemimpinan adalah amanah dari Allah. Selain itu, konsep khalifah dalam Islam

---

[24] Istikomah & Budi Haryanto, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam, (Sidoarjo: Nizamia Learning Center, 2021), h. 133.

[25] Yusno Abdullah Otta, *Model Pendidikan dalam Tasawuf*, (JIEP: Journal of Islamic Education Policy, Vol 2, No 1, 2017), h. 73

memberikan dasar teologis bahwa manusia, termasuk kepala madrasah, ditunjuk sebagai pemimpin yang bertanggung jawab menjaga dan memakmurkan bumi berdasarkan syariat.[26] Kesadaran spiritual ini mendorong kepala madrasah untuk menjalankan perannya dengan penuh tanggung jawab, keimanan, dan komitmen terhadap nilai-nilai agama. Dengan integritas moral dan spiritual yang kuat, kepala madrasah dapat membangun lingkungan pendidikan yang tidak hanya berorientasi pada prestasi akademik, tetapi juga penguatan karakter Islami.

2. Keteladanan dalam Kepemimpinan Kepala Madrasah

Keteladanan merupakan salah satu kompetensi penting yang harus dimiliki oleh kepala madrasah. Sebagai pemimpin, kepala madrasah bertanggung jawab untuk menjadi teladan bagi guru, siswa, dan staf melalui perilaku Islami yang konsisten. Keteladanan ini mencakup aspek moral, spiritual, dan profesional, sehingga kepala madrasah mampu menginspirasi warga madrasah untuk mengikuti nilai-nilai Islam dalam kehidupan sehari-hari. Dengan menjadi panutan, kepala madrasah tidak hanya memimpin melalui arahan, tetapi juga melalui tindakan nyata yang mencerminkan akhlak mulia. Dari sisi teori, konsep kepemimpinan transformasional Islami (Bass & Burns, dikontekstualisasikan dalam Islam) menekankan pentingnya pemimpin yang memotivasi pengikutnya melalui keteladanan moral dan spiritual. Dalam Islam, keteladanan ini dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW, yang disebut sebagai *uswatun hasanah* (teladan terbaik) dalam QS Al-Ahzab: 21.

قَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

Terjemahnya:

"Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah."

Nabi Muhammad SAW tidak hanya memberikan arahan verbal, tetapi juga memperlihatkan tindakan nyata yang mencerminkan akhlak mulia, sehingga menjadi inspirasi bagi para sahabat dan umatnya. Hadis Nabi juga menegaskan bahwa pemimpin terbaik adalah yang dicintai oleh orang-orang yang dipimpinnya, karena kepemimpinannya didasarkan pada kasih sayang dan doa bersama (*HR. Muslim*).[27] Keteladanan yang konsisten dari kepala madrasah akan membangun rasa hormat, kepercayaan, dan komitmen dari seluruh warga madrasah, sehingga tercipta lingkungan yang harmonis dan Islami.

---

[26] Berlian dan Isnada Waris Tasrim, *Nilai-Nilai Kepemimpinan Spiritual Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai di MTs Muhammadiyah Tolitoli***,** (JEMIL: Journal of Educational Management and Islamic Leadership, Vol. 3, No. 2, 2023), h. 2

[27] Citra Malinda Sitorus, dkk, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Sikap Disiplin Guru Di MTS Swasta Nurussholih Medan Polonia*, (Al-Tarbiyah: Jurnal Ilmu Pendidikan Islam Vol. 1, No. 4, 2023), h. 2-3

3. Keadilan dalam Pengelolaan Kepala Madrasah

Keadilan merupakan kompetensi fundamental yang harus dimiliki oleh kepala madrasah dalam menjalankan tugas kepemimpinan. Kepala madrasah dituntut untuk menerapkan prinsip keadilan dalam setiap aspek pengelolaan, termasuk pengambilan keputusan, pembagian tugas, dan evaluasi kinerja. Keadilan ini berarti kepala madrasah harus bersikap objektif, tidak memihak, dan menghormati hak-hak setiap individu, baik guru, siswa, maupun staf, tanpa diskriminasi.[28] Dengan menerapkan keadilan, kepala madrasah dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis dan saling percaya, sehingga meningkatkan efektivitas organisasi.

Dari perspektif Islam, keadilan adalah salah satu pilar utama dalam kepemimpinan, sebagaimana dinyatakan dalam QS An-Nisa: 58,

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

Terjemahnya:

"Sesungguhnya Allah memerintahkan kamu untuk menyampaikan amanah kepada yang berhak menerimanya, dan apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkannya dengan adil."

Dalam konteks ini, kepala madrasah bertanggung jawab untuk menjalankan tugas dengan adil sesuai amanah yang diberikan. Selain itu, prinsip syura atau musyawarah, sebagaimana diajarkan dalam QS Asy-Syura: 38,

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ

Terjemahnya:

"Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezeki yang Kami berikan kepada mereka."

Dengan melibatkan berbagai pihak dalam musyawarah, kepala madrasah menunjukkan penghargaan terhadap aspirasi warga madrasah, sehingga keputusan yang diambil tidak hanya adil, tetapi juga mencerminkan kebutuhan dan kemaslahatan bersama. Prinsip keadilan yang diiringi dengan syura memastikan bahwa pengelolaan madrasah berjalan sesuai dengan nilai-nilai Islam dan dapat mendukung tercapainya tujuan pendidikan secara efektif.

4. Kemampuan Beradaptasi dengan Perubahan

[28] Murni, *Kepemimpinan Kepala Madrasah di Lembaga Pendidikan Islam*, h. 6

Kemampuan beradaptasi dengan perubahan dan tantangan zaman merupakan kompetensi yang sangat penting bagi kepala madrasah. Kepala madrasah harus mampu menanggapi perubahan dengan fleksibel dan bijaksana, tanpa mengorbankan prinsip-prinsip dasar Islam. Di tengah perkembangan teknologi, perubahan sosial, dan tuntutan dunia pendidikan modern, kepala madrasah perlu menjaga keseimbangan antara kemajuan dan nilai-nilai agama.[29] Dengan demikian, kepala madrasah dapat memimpin madrasah dengan cara yang relevan dengan zaman, namun tetap mempertahankan karakter Islami dalam setiap kebijakan dan tindakan yang diambil.

Teori Kepemimpinan Situasional Islami mengajarkan bahwa seorang pemimpin dalam Islam harus memiliki fleksibilitas untuk menyesuaikan diri dengan situasi, namun tetap berpegang teguh pada prinsip syariah. Dalam konteks ini, kepala madrasah dituntut untuk menghadapi perubahan dengan cermat dan bijaksana, namun tetap berada dalam koridor nilai-nilai Islam. Selain itu, kepala madrasah perlu mengaplikasikan konsep ijtihad dalam pengelolaan madrasah, yaitu menggunakan kemampuan berpikir kritis untuk menyelesaikan masalah yang kompleks dan mengembangkan solusi yang sesuai dengan prinsip-prinsip Islam. Dengan demikian, kepala madrasah dapat memimpin dengan efektif sambil menjaga identitas dan integritas madrasah sebagai lembaga pendidikan yang berlandaskan nilai-nilai agama.

5. Membangun Lingkungan Islami

Salah satu kompetensi utama yang harus dimiliki oleh kepala madrasah adalah kemampuan untuk membangun lingkungan Islami yang kondusif bagi pembelajaran. Kepala madrasah harus mampu menciptakan suasana yang tidak hanya mendukung pencapaian akademik, tetapi juga menguatkan nilai-nilai spiritualitas yang berbasis pada ajaran Islam. Lingkungan yang Islami dapat diwujudkan melalui penerapan akhlak mulia, saling menghormati, dan meningkatkan rasa kebersamaan di antara warga madrasah. Dalam suasana ini, siswa dan guru tidak hanya belajar ilmu pengetahuan, tetapi juga belajar bagaimana menjalani kehidupan sesuai dengan nilai-nilai Islam, seperti kejujuran, kedamaian, dan keadilan.

Teori Budaya Organisasi Islami, yang dikemukakan oleh Schein dan dikontekstualisasikan dalam Islam, menegaskan pentingnya pemimpin dalam membentuk budaya organisasi yang mencerminkan akhlak Islami. Sebagai contoh, budaya kerja yang mencerminkan toleransi, kerja sama, dan gotong royong sangat penting untuk menciptakan lingkungan madrasah yang harmonis dan produktif. Kepala madrasah, sebagai pemimpin, bertugas untuk menanamkan dan

[29] Rahmadani Roudotul Janah, dkk, *Kepemimpinan Visioner dalam Menghadapi Pendidikan Era Digital untuk Meningkatkan Daya Saing Madrasah Aliyah (MA) (Studi Kasus Di MAS Alif Al-Ittifaq)*, (JAMP: Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan, Vol.7, No.3, 2024), h. 4

mengembangkan budaya ini di dalam lembaga.[30] Hal ini juga sejalan dengan ajaran dalam QS Al-Imran: 104.

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ ۚ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ

Terjemahnya:

"Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf, dan mencegah dari yang munkar."

Dengan membangun budaya yang berbasis pada ajaran Al-Qur'an ini, kepala madrasah dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pembentukan karakter Islami, sekaligus memberikan dampak positif bagi kualitas pendidikan yang diterima oleh siswa.

6. Pengelolaan Sumber Daya Islami

Kompetensi dalam pengelolaan sumber daya Islami sangat penting bagi kepala madrasah, yang harus mampu mengelola sumber daya manusia, keuangan, dan fasilitas madrasah dengan mengedepankan prinsip-prinsip syariah. Dalam pengelolaan sumber daya manusia, kepala madrasah perlu memastikan bahwa setiap keputusan yang diambil mempertimbangkan aspek keadilan dan kesejahteraan bagi semua pihak. Selain itu, pengelolaan keuangan dan fasilitas harus dilakukan secara transparan, efisien, dan sesuai dengan ketentuan syariah, agar tidak terjadi penyalahgunaan yang bertentangan dengan nilai Islam. Dengan cara ini, kepala madrasah dapat menciptakan lingkungan pendidikan yang tidak hanya berkualitas, tetapi juga berkah dan sesuai dengan ajaran Islam.

Teori Manajemen Islami yang dikemukakan oleh Abdullah Taha menekankan pentingnya pengelolaan sumber daya dengan efisiensi dan keberkahan. Dalam manajemen Islami, setiap tindakan yang diambil harus memperhatikan prinsip maslahat (kemaslahatan) dan menghindari pemborosan, karena setiap sumber daya yang dikelola merupakan amanah yang harus dipertanggungjawabkan. Selain itu, prinsip halal dan haram harus dijaga dalam pengelolaan keuangan madrasah. Dengan demikian, kepala madrasah perlu memastikan bahwa seluruh aktivitas keuangan dan pengelolaan fasilitas dilakukan secara adil, transparan, dan sesuai dengan prinsip-prinsip syariah, guna mencapai keberkahan dalam setiap aspek pengelolaan madrasah.

7. Kemampuan Memberikan Motivasi Islami

Kemampuan kepala madrasah untuk memberikan motivasi Islami kepada warga madrasah sangat penting dalam menciptakan semangat kerja yang tinggi, terutama

---

[30] Firman Muhammad Abdurrohman Akbar dan Muhammad Sularno, *Membangun Budaya Organisasi Islami Melalui Internalisasi Nilai-Nilai Syariah dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Aliansi: Jurnal Manajemen dan Bisnis, Vol. 19, No. 1, 2024), h. 4-5

dalam konteks pendidikan. Kepala madrasah harus mampu mendorong guru, siswa, dan staf untuk bekerja dengan penuh dedikasi dan semangat ibadah, sehingga setiap aktivitas yang dilakukan dianggap sebagai amal yang bernilai di hadapan Allah. Dalam hal ini, motivasi yang diberikan harus berbasis pada nilai-nilai spiritual, yang menekankan bahwa setiap pekerjaan dilakukan dengan niat *lillahi ta'ala*, yaitu semata-mata karena Allah.[31] Dengan demikian, pekerjaan yang dilakukan tidak hanya dilihat sebagai tugas duniawi, tetapi juga sebagai bentuk pengabdian kepada Allah yang mendatangkan pahala.

Teori Motivasi Islami yang dikemukakan oleh Ali dan Weir menegaskan bahwa motivasi dalam Islam harus diarahkan untuk mencapai ridha Allah. Konsep ini memberikan pemahaman bahwa motivasi yang benar dalam bekerja tidak hanya berfokus pada hasil duniawi, tetapi juga pada keberkahan dan ganjaran akhirat. Sebagaimana dijelaskan dalam QS Al-Baqarah: 286,

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا

Terjemahnya

"Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya,"

Kepala madrasah harus mampu memberikan dorongan dan optimisme kepada warga madrasah, dengan memahami batas kemampuan setiap individu. Pemimpin harus menguatkan iman dan keyakinan warga madrasah, sehingga mereka bekerja dengan penuh semangat dan rasa tanggung jawab, serta berkeyakinan bahwa setiap usaha yang dilakukan akan dihitung sebagai ibadah yang mendatangkan ridha Allah.

8. Pengambilan Keputusan Berbasis Syariah

Kemampuan kepala madrasah dalam pengambilan keputusan berbasis syariah sangat penting untuk memastikan bahwa setiap kebijakan yang diambil selaras dengan prinsip-prinsip Islam dan mendatangkan kemaslahatan bagi seluruh warga madrasah. Dalam pengambilan keputusan, kepala madrasah harus mengedepankan prinsip syura (musyawarah), yang berarti melibatkan berbagai pihak dalam proses pengambilan keputusan, serta prinsip maslahat (kemaslahatan), yang memastikan bahwa kebijakan yang diambil memberikan manfaat dan menghindari mudarat. Selain itu, keputusan yang diambil harus selalu berlandaskan pada nilai-nilai Islam, yang mencakup keadilan, kejujuran, dan kesejahteraan bersama.[32] Dengan pendekatan ini, kepala madrasah dapat memastikan bahwa setiap keputusan yang diambil membawa dampak positif dan sejalan dengan ajaran agama.

Teori Keputusan Islami menekankan bahwa pengambilan keputusan dalam Islam harus selalu mengutamakan prinsip kemaslahatan dan tidak bertentangan

---

[31] Hariati, *Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah***,** (Baruga: Jurnal Ilmiah BDK Makassar, Vol. 11, No. 2, 2022), h. 6

[32] Mohamad Azis Ramdhan dan Suklani, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengambil Keputusan*, (Akademik: Jurnal Mahasiswa Ekonomi dan Bisnis, Vol. 4, No. 2, 2024), h. 4

dengan syariah. Hal ini sejalan dengan ajaran dalam Dengan menerapkan prinsip-prinsip syura, maslahat, dan nilai-nilai Islam, kepala madrasah akan memastikan bahwa setiap kebijakan yang diambil tidak hanya adil dan bijaksana, tetapi juga sesuai dengan tuntunan agama, menciptakan keberkahan, dan memberikan manfaat bagi semua pihak.

D. Kompetensi kepribadian kepala madrasah dari perspektif prilaku organisasi

Kompetensi kepribadian kepala madrasah dalam perspektif perilaku organisasi mengacu pada seperangkat karakteristik personal dan sikap yang melekat pada kepala madrasah yang memengaruhi cara dia berinteraksi, mengambil keputusan, dan memimpin organisasi pendidikan.[33] Dalam perilaku organisasi, kepribadian pemimpin sangat menentukan budaya kerja, motivasi, serta kinerja anggota organisasi, termasuk guru dan staf madrasah. Kepala madrasah yang memiliki kompetensi kepribadian yang baik ditandai dengan akhlak mulia, integritas yang kuat, keinginan untuk terus mengembangkan diri, sikap terbuka, kemampuan mengendalikan diri dalam menghadapi masalah, serta bakat dan minat yang tinggi dalam kepemimpinan pendidikan.[34] Sikap dan perilaku ini mencerminkan stabilitas emosional, konsistensi, dan kemampuan adaptasi yang penting dalam menghadapi dinamika organisasi madrasah. Dari sudut pandang perilaku organisasi, kepala madrasah yang berintegritas dan menjadi teladan akan membangun kepercayaan dan komitmen anggota organisasi, sehingga menciptakan iklim kerja yang positif dan produktif. Selain itu, sikap terbuka dan pengendalian diri membantu kepala madrasah mengelola konflik dan tekanan pekerjaan secara efektif, mendorong komunikasi dua arah, dan meningkatkan partisipasi seluruh warga madrasah dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, kompetensi kepribadian kepala madrasah tidak hanya memengaruhi kualitas kepemimpinan secara individual, tetapi juga berdampak langsung pada efektivitas organisasi madrasah secara keseluruhan, menciptakan budaya kerja yang sehat, dan mendukung pencapaian tujuan pendidikan yang optimal.[35]

Kompetensi kepala madrasah menekankan peran kepala madrasah sebagai pemimpin yang mampu membangun, memelihara, dan mengembangkan budaya organisasi yang mendukung tujuan pendidikan. Budaya organisasi di madrasah mencakup nilai-nilai, norma, dan praktik kerja yang mencerminkan misi dan visi lembaga. perilaku organisasi merupakan ciri-ciri atau aspek-aspek tingkah laku individu maupun kelompok yang muncul dalam suatu organisasi dan memengaruhi efektivitas serta produktivitas organisasi tersebut. Berdasarkan kajian dari berbagai sumber terkait perilaku organisasi di

---

[33] Umul Hidayati, KOMPETENSI KEPALA MADRASAH ALIYAH, (EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama Dan Keagamaan, Vol. 10, No. 2, 2012), h. 188.

[34] Tensy Daun & Rahmathias Jusuf, Pengaruh Kompetensi Kepribadian Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru, (Kelola: Journal of Islamic Education Management, Vol. 8, No. 2, 2023), h. 225.

[35] Ibid, h 225.

lingkungan pendidikan, khususnya madrasah, indikator perilaku organisasi meliputi beberapa hal utama berikut:

1. **Kepemimpinan yang Demokratis dan Partisipatif**

   Kepemimpinan yang demokratis dan partisipatif dalam konteks kepala madrasah merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan keterlibatan aktif guru, staf, dan seluruh pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas. Kepala madrasah dengan gaya ini tidak hanya mengambil keputusan secara sepihak, melainkan mengajak seluruh anggota madrasah untuk berdiskusi, memberikan masukan, serta berkontribusi dalam merumuskan kebijakan dan program pendidikan. Sikap demokratis ini menciptakan suasana kerja yang terbuka, harmonis, dan penuh kepercayaan, sehingga meningkatkan motivasi dan komitmen seluruh warga madrasah untuk mencapai tujuan bersama. Dalam praktiknya, kepala madrasah yang demokratis juga bersikap lugas dan transparan, mampu membangun komunikasi dua arah yang efektif, serta memberikan ruang bagi guru dan staf untuk menyampaikan kritik dan saran yang konstruktif.

   Gaya kepemimpinan ini sangat penting dalam menghadapi perubahan dan tantangan di lingkungan madrasah karena mampu memobilisasi sumber daya manusia secara optimal dan menciptakan budaya kerja yang adaptif dan inovatif. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis berperan sebagai motivator perubahan yang mendorong kemajuan madrasah melalui pemberdayaan guru dan staf, serta peningkatan kualitas proses dan hasil pendidikan secara berkelanjutan. Dengan demikian, kepemimpinan demokratis dan partisipatif menjadi kunci keberhasilan pengelolaan madrasah yang efektif dan berdaya saing tinggi.

2. **Komunikasi Efektif dan Terbuka**

   Komunikasi efektif dan terbuka dalam organisasi pendidikan, termasuk madrasah, adalah proses penyampaian dan penerimaan pesan yang berlangsung secara jelas, tepat sasaran, dan dapat dipahami oleh semua pihak yang terlibat, sehingga mendukung terciptanya hubungan yang harmonis dan kolaboratif. Landasan teori komunikasi efektif dalam pendidikan menegaskan bahwa komunikasi yang baik tidak hanya menyampaikan informasi secara satu arah, tetapi harus bersifat timbal balik, memungkinkan adanya umpan balik yang konstruktif dari guru, staf, siswa, dan orang tua.[36] Komunikasi terbuka juga menuntut adanya transparansi dan keterbukaan dalam penyampaian kebijakan, keputusan, dan informasi penting lainnya, sehingga seluruh anggota organisasi merasa dihargai dan memiliki rasa percaya terhadap pimpinan dan

[36] Fatmawati dkk, Komunikasi Efektif: Kunci Meningkatkan Kinerja Organisasi Pendidikan, (Journal of Mandalika Literature, Vol. 6, No. 1, 2025), 54.

sesama anggota (Rusmita & Hendriani, 2024).[37] Komunikasi efektif meningkatkan motivasi, memperkuat hubungan interpersonal, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk kolaborasi dan inovasi. Selain itu, komunikasi yang efektif memungkinkan proses pengambilan keputusan menjadi lebih partisipatif dan transparan, sehingga memperkuat komitmen dan keberhasilan pelaksanaan kebijakan pendidikan.[38] Strategi untuk meningkatkan komunikasi efektif meliputi memperkuat keterbukaan dan transparansi, mendorong kolaborasi antar stakeholder, pemanfaatan teknologi komunikasi secara bijak, pelatihan komunikasi, serta pemberian umpan balik yang konstruktif.[39] Dengan demikian, komunikasi efektif dan terbuka bukan hanya alat penyampaian informasi, tetapi juga kunci utama dalam meningkatkan kualitas pendidikan, memperkuat budaya organisasi, dan mencapai tujuan pendidikan secara optimal di madrasah.

3. Pengambilan Keputusan yang Partisipatif dan Transparan

Pengambilan keputusan yang partisipatif dan transparan dalam manajemen madrasah merupakan proses di mana kepala madrasah melibatkan berbagai pemangku kepentingan, seperti guru, staf, siswa, orang tua, dan masyarakat, secara aktif dalam merumuskan dan menentukan kebijakan serta tindakan yang akan diambil. Pendekatan ini menekankan kolaborasi dan musyawarah di semua tingkatan sehingga keputusan yang dihasilkan bukan hanya bersifat top-down, melainkan merupakan hasil mufakat yang dapat diterima oleh seluruh pihak terkait. Landasan teori pengambilan keputusan partisipatif didukung oleh konsep manajemen partisipatif yang menegaskan bahwa keterlibatan aktif anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan meningkatkan rasa memiliki, tanggung jawab, dan dedikasi terhadap pelaksanaan keputusan tersebut. Selain itu, transparansi dalam proses pengambilan keputusan menjadi kunci untuk membangun kepercayaan dan akuntabilitas, sehingga semua pihak memahami alasan dan tujuan kebijakan yang diambil serta merasa dihargai dalam proses tersebut. Metode-metode seperti brainstorming, teknik kelompok nominal (NGT), dan lingkaran mutu sering digunakan untuk memfasilitasi partisipasi dan memastikan kualitas keputusan yang dihasilkan (Arifin, 2022).[40] Dengan pengambilan keputusan yang partisipatif dan transparan, madrasah dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, mendorong inovasi, serta meningkatkan kualitas pendidikan secara berkelanjutan. Pendekatan ini juga selaras dengan prinsip-prinsip

---

[37] Rusmita Rusmita & Suswati Hendriani, Komunikasi Efektif Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program Sekolah Penggerak di SMAN 2 Sawahlunto, (Indonesian Research Journal on Education, Vol. 4, No. 3, 2024), h. 1451.

[38] Hugo Aries Suprapto, Pengaruh Komunikasi Efektif untuk Meningkatkan Hasil Belajar Kewirausahaan Mahasiswa, (Lectura : Jurnal Pendidikan, Vol. 9, No. 1, 2018) h. 3

[39] Manja Asmira, Penerapan Strategi Komunikasi Organisasi Di Lembaga Bidang Pendidikan, (Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran, Vol. 6, No. 4, 2023) h. 4130-4132.

[40] Zaenal Arifin, Pengendalian Kualitas Dengan Metode Nominal Group Teknology (NGT) dan Poka-Yoke untuk Mengurangi Jumlah Cacat Panel Assy di PT. XYZ, (PROFISIENSI: Jurnal Program Studi Teknik Industri, Vol. 7, No. 2, 2019), h. 78-79

manajemen pendidikan Islam yang mengedepankan musyawarah (*syura*) dan keadilan dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Oleh karena itu, pengambilan keputusan partisipatif dan transparan menjadi strategi efektif dalam meningkatkan kualitas manajemen madrasah dan memberdayakan seluruh warga madrasah untuk bersama-sama mencapai visi dan misi pendidikan.

4. Pengelolaan Konflik dan Perbedaan Individu

Pengelolaan konflik dan perbedaan individu dalam madrasah dapat dijelaskan secara komprehensif. Menurut Mulyasa, manajemen konflik terdiri dari tiga tahap utama, yaitu analisis konflik, penilaian konflik, dan pemecahan konflik.[41] Pada tahap analisis, kepala madrasah harus mampu mengidentifikasi sumber konflik, faktor-faktor yang mempengaruhi, jenis konflik, serta pihak-pihak yang terlibat. Tahap penilaian meliputi evaluasi kualitas konflik berdasarkan intensitas dan luasnya dampak, sehingga dapat menentukan apakah konflik tersebut masih bersifat konstruktif atau sudah mengarah pada kerusakan yang perlu segera diredam. Tahap terakhir adalah pemecahan konflik, di mana kepala madrasah mengambil tindakan strategis untuk menyelesaikan konflik dengan melibatkan semua pihak secara aktif dan terampil dalam dinamika konflik. Kepala madrasah tidak hanya berperan sebagai mediator, tetapi juga sebagai partisipan yang mampu mengelola konflik agar tidak mengganggu proses pembelajaran dan justru dapat dijadikan sebagai peluang untuk peningkatan prestasi dan kerja sama di madrasah. Pendekatan ini menekankan pentingnya komunikasi terbuka, musyawarah, dan sikap toleran dalam menyelesaikan perbedaan, sehingga menciptakan lingkungan madrasah yang harmonis dan kondusif bagi perkembangan seluruh warga sekolah.

5. Pembinaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) di madrasah merupakan proses yang sangat penting untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalisme guru serta tenaga kependidikan agar mampu menjalankan tugasnya secara optimal. Menurut Ahmad Fatah Yasin dalam bukunya *Teori dan Model Pengembangan Sumber Daya Manusia* (2010), terdapat dua pendekatan utama dalam pengembangan SDM, yaitu pendekatan "*buy*" yang berorientasi pada rekrutmen tenaga baru, dan pendekatan "*make*" yang berfokus pada pengembangan SDM yang sudah ada melalui pendidikan, pelatihan, dan bimbingan secara berkelanjutan.[42] Pendekatan ini menegaskan pentingnya investasi dalam pengembangan kapasitas internal agar SDM dapat beradaptasi dengan perubahan dan tuntutan pendidikan. Selain itu, Hambali Ritonga dalam penelitiannya tentang *Manajemen Pengembangan Sumber*

---

[41] Fitri Handayani, Manajemen Konflik Menuju Madrasah Efektif, (Journal of Student Research, Vol. 1, No. 5, 2023) h. 139

[42] Rini Setyaningsih, Teori Dan Model Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Lembaga Pendidikan Islam Menurut Ahmad Fatah Yasin, (Al Ulya: Jurnal Pendidikan Islam, Vol.6, No. 1, 2021), h. 4

Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah (2017) menekankan bahwa manajemen SDM yang efektif meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan sumber daya manusia secara sistematis, sehingga guru dan staf dapat diberdayakan secara optimal sesuai dengan visi dan misi madrasah. Dengan pembinaan dan pengembangan SDM yang berkelanjutan, madrasah tidak hanya meningkatkan mutu pendidikan tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan profesional, yang pada akhirnya mendukung keberhasilan peserta didik secara menyeluruh.[43]

E. Iklim Kerja Kondusif Perspektif Manajemen Pendidikan Islam dan Perilaku Organisasi

Iklim kerja merupakan keadaan sekitar tempat kerja non fisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, mengamankan, menentramkan dan kesan krasan / betah bekerja dan lain sebagainya.[44] Sebagian besar lingkungan kerja berpengaruh terhadap individu maupun organisasi secara keseluruhan. Lingkungan kerja juga merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kinerja. Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan meliputi tempat bekerja, fasilitas, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut. sehingga gairah kerja para karyawan akan meningkat.

Upaya menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif, kepala sekolah seharusnya memahami prinsip-prinsip sebagai berikut: (1) tinggi rendahnya kualitas kerja guru sangat dipengaruhi oleh seberapa menarik dan menyenangkan kegiatan dan pekerjaan yang mereka lakukan, (2) tujuan kegiatan harus di disusun secara jelas dan disampaikan kepada tenaga pengajar, sehingga guru paham akan tujuan pekerjaannya, lalu guru perlu dilibatkan dalam penyusunan tujuan. (3) menginformasikan kepada guru mekanisme setiap pekerjaannya. (4) pemberian reward menjadi pilihan dan cara yang efektif dari pada pemberian hukuman, namun tidak bias dipungkiri pemberian *punishment* juga diperlukan pada kondisi tertentu, (5) memenuhi kebutuhan sosio-psiko-fisik guru, sehingga mereka merasa puas dengan pekerjaannya.[45] Pendidik dalam pendidikan Islam adalah setiap orang dewasa yang karena kewajiban agamanya bertanggung jawab atas pendidikan dirinya dan

---

[43] Hambali Ritonga, Tesis: "Manajemen pengembangan sumber daya manusia dalam peningkatan mutu pendidikan madrasah di MAN Kualuh Hulu Kabupaten LabuhanBatu Utara" (Sumatera Utara: UIN Sumatera Utara, 2017), h. 91-92.

[44] Hamsah, dkk, *Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada Madrasah Aliyah Di Kecamatan Gantarang Kabupaten Bulukumba*, (Jurnal Idaarah, Vol. 3, No. 2, 2019), h. 4

[45] Hamsah, dkk, *Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada Madrasah Aliyah Di Kecamatan Gantarang Kabupaten Bulukumba*, h. 5

orang lain. Sedangkan yang menyerahkan tanggung jawab dan amanat pendidikan adalah agama, sementara yang menerima tanggung dan amanat adalah setiap orang dewasa. Ini berarti bahwa pendidik merupakan sifat yang lekat pada setiap orang karena tanggung jawabnya atas pendidikan.[46]

Dalam pencapaian iklim kerja yang kondusif ada beberapa faktor yang menjadi indikator pencapaian iklim kerja yang baik yaitu:

1. Hubungan Interpersonal

Hubungan interpersonal merupakan interaksi dan komunikasi yang terjadi antara individu dalam suatu lingkungan sosial atau organisasi, yang meliputi aspek saling memahami, menghargai, dan bekerja sama. Dalam konteks madrasah, hubungan interpersonal mencakup interaksi antara kepala madrasah, guru, staf, dan siswa yang berperan sangat penting dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif dan produktif. Hubungan yang baik antar anggota madrasah dapat meningkatkan rasa kebersamaan, kepercayaan, dan dukungan sosial, yang pada akhirnya mendorong motivasi dan kinerja individu maupun kelompok.

Hubungan interpersonal yang efektif ditandai dengan adanya komunikasi terbuka, sikap saling menghormati, empati, dan kemampuan untuk menyelesaikan konflik secara konstruktif. Ketika kepala madrasah mampu menjalin hubungan yang positif dengan guru dan staf, hal ini akan memperkuat kerja sama tim dan menciptakan iklim kerja yang harmonis. Selain itu, hubungan interpersonal yang sehat juga dapat mengurangi stres kerja, meningkatkan kepuasan kerja, dan membangun loyalitas terhadap lembaga.

Menurut Robbins dan Judge (2013), hubungan interpersonal yang efektif ditandai dengan komunikasi terbuka, sikap saling menghormati, empati, dan kemampuan menyelesaikan konflik secara konstruktif.[47] Hubungan seperti ini memperkuat kerja sama tim dan menciptakan iklim kerja yang harmonis. Selain itu, hubungan interpersonal yang sehat dapat mengurangi stres kerja, meningkatkan kepuasan kerja, dan membangun loyalitas terhadap organisasi.

2. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang mempengaruhi individu untuk melakukan aktivitas dan mencapai tujuan tertentu dalam lingkungan kerja. Motivasi menjadi faktor utama yang menentukan seberapa besar seseorang bersemangat, berkomitmen, dan konsisten dalam menjalankan tugasnya. Dalam konteks madrasah,

---

[46] Mastang Ambo Baba, *Dasar-Dasar dan Ruang Lingkup Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jurnal Ilmiah Iqra', Vol 6, No 1, 2012), h. 5-6

[47] Rahmat Sabuhari dkk, *Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Cabang Ternate*, (Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo, Vol. 7, No. 2, 2021), h. 103

motivasi kerja guru dan staf sangat penting untuk meningkatkan kualitas pembelajaran serta mendukung terciptanya iklim kerja yang kondusif.

Menurut Robbins dan Judge (2013) motivasi kerja merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan perilaku seseorang dalam mencapai tujuan organisasi.[48] Motivasi yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang lebih baik, sikap positif, dan rasa tanggung jawab yang kuat. Di sisi lain, motivasi yang rendah bisa menimbulkan apatisme, menurunnya produktivitas, serta ketidakharmonisan di tempat kerja.

Dalam perspektif manajemen pendidikan Islam, motivasi kerja tidak hanya didorong oleh faktor duniawi seperti penghargaan dan pengakuan, tetapi juga oleh nilai-nilai spiritual dan niat beribadah. Pentingnya niat ikhlas dalam setiap pekerjaan sebagai sumber motivasi utama yang membawa keberkahan dan ketenangan batin. Rasulullah SAW juga mengajarkan pentingnya bekerja keras dengan penuh rasa tanggung jawab sebagai bentuk pengabdian kepada Allah dan masyarakat.

Selain itu, teori Herzberg tentang *motivator* dan *hygiene factors* Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work* menyebutkan bahwa faktor-faktor seperti penghargaan, tanggung jawab, dan pengembangan diri menjadi pendorong motivasi intrinsik, sementara kondisi kerja dan hubungan interpersonal menjadi faktor hygiene yang memengaruhi kepuasan kerja secara umum.[49]

Dengan demikian, motivasi kerja yang terjaga dan didukung oleh nilai-nilai Islam akan menciptakan tenaga pendidik yang produktif, bersemangat, dan berkontribusi maksimal dalam pengembangan madrasah.

3. Keadilan dalam Organisasi

Keadilan di madrasah merupakan prinsip mendasar dalam manajemen lembaga pendidikan Islam yang berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, profesional, dan berorientasi pada mutu. Keadilan ini mencakup perlakuan yang setara terhadap seluruh komponen madrasah, seperti guru, staf, siswa, dan tenaga kependidikan lainnya, tanpa diskriminasi atau favoritisme. Dalam praktiknya, keadilan di madrasah tercermin dalam hal pembagian tugas, pemberian kesempatan pelatihan, penghargaan atas kinerja, proses evaluasi, dan pengambilan keputusan yang melibatkan semua pihak secara proporsional dan transparan.

Dalam konteks kepemimpinan kepala madrasah, keadilan dapat dilihat dari kemampuannya membagi beban kerja secara merata, memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh guru untuk berkembang, serta bersikap netral dan objektif dalam menilai

---

[48] Asyifa Fadhila & Antyo Pracoyo, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pt. Saka Energi Indonesia)*, (Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Perbankan, Vol. 3, No. 3, 2017), h.131

[49] Mahfuzil Anwar, *Analisis Model Dua Faktor (Hygiene Factors Dan Motivator Factors) Dosen Tetap Pada Lldikti Wilayah Xi Kalimantan Di Banjarmasin*, (Manajemen: Jurnal Ekonomi, Vol. 2, No. 2, 2020), h. 137

kinerja. Ketika kepala madrasah bersikap adil, maka kepercayaan guru dan staf terhadap kepemimpinan akan meningkat, yang pada akhirnya menciptakan iklim kerja yang kondusif dan produktif.

Keadilan juga penting dalam interaksi antara kepala madrasah dan guru. Misalnya, dalam menghadapi pelanggaran kedisiplinan atau konflik, kepala madrasah harus mampu bersikap adil dengan tidak memihak, mendengar semua pihak secara terbuka, dan mengambil keputusan yang berlandaskan aturan yang berlaku. Hal ini akan menumbuhkan rasa aman, loyalitas, dan semangat kerja dalam diri guru dan staf.

4. Keteladanan

Keteladanan adalah salah satu indikator penting dalam membangun iklim kerja yang kondusif di lingkungan madrasah. Kepala madrasah yang mampu menjadi teladan akan memberikan pengaruh positif terhadap sikap, perilaku, dan semangat kerja para guru, staf, dan peserta didik. Keteladanan mencerminkan integritas kepemimpinan, nilai moral, serta profesionalitas dalam menjalankan tugas sebagai pemimpin lembaga pendidikan Islam.

Keteladanan merupakan salah satu indikator kunci dalam menciptakan dan mengoptimalisasi iklim kerja kondusif di madrasah. Kepala madrasah sebagai pemimpin institusi pendidikan Islam dituntut untuk menjadi contoh nyata dalam aspek moral, spiritual, dan profesional. Keteladanan ini tercermin melalui kehadiran yang tepat waktu, penampilan yang rapi dan Islami, tutur kata yang santun, serta konsistensi dalam menjalankan aturan dan nilai-nilai yang diajarkan. Kepala madrasah yang mampu menunjukkan sikap jujur, adil, dan bertanggung jawab akan menjadi figur yang dihormati dan diteladani oleh guru, staf, dan siswa. Dalam konteks kepemimpinan Islami, keteladanan dikenal dengan istilah *uswah hasanah*, sebagaimana dicontohkan oleh Rasulullah SAW sebagai teladan terbaik dalam QS. Al-Ahzab ayat 21.[50]

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِيْ رَسُوْلِ اللّٰهِ اُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَنْ كَانَ يَرْجُوا اللّٰهَ وَالْيَوْمَ الْاٰخِرَ وَذَكَرَ اللّٰهَ كَثِيْرًا ۗ

"Sungguh, pada (diri) Rasulullah benar-benar ada suri teladan yang baik bagimu, (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari Kiamat serta yang banyak mengingat Allah."

Selain itu, menurut teori kepemimpinan transformasional, keteladanan termasuk dalam unsur *idealized influence*, yaitu ketika pemimpin menjadi panutan moral dan etika dalam organisasi. Dengan demikian, keteladanan kepala madrasah berperan penting dalam membentuk budaya kerja yang positif, memperkuat integritas lembaga, serta menciptakan suasana kerja yang harmonis, penuh semangat, dan kolaboratif di lingkungan madrasah.

5. Kolaborasi

[50] TIM DISBINTALAD, Al-Qur'an Terjemah Indonesia, (Jakarta: P.T Sani Agung, Ed. 1, 2005), 827

Kolaborasi merupakan salah satu indikator penting dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif di madrasah. Kolaborasi merujuk pada kerja sama yang harmonis antara kepala madrasah, guru, staf, dan seluruh elemen yang terlibat dalam proses pendidikan. Dalam lingkungan madrasah, kolaborasi tercermin melalui keterlibatan bersama dalam merancang program kerja, melaksanakan kegiatan pembelajaran, menyukseskan agenda-agenda madrasah, serta menyelesaikan permasalahan yang dihadapi secara kolektif. Kepala madrasah yang mendorong kolaborasi menciptakan suasana yang terbuka, menghargai pendapat orang lain, dan memberikan ruang bagi guru dan staf untuk berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan. Dengan adanya kolaborasi yang baik, rasa memiliki terhadap madrasah akan meningkat, semangat kerja terbangun, dan kualitas kinerja pun ikut terdongkrak. Dalam perspektif manajemen pendidikan Islam, kolaborasi sejalan dengan prinsip *syura* atau musyawarah, yang menekankan pentingnya kebersamaan dalam menentukan arah dan kebijakan lembaga. Oleh karena itu, kolaborasi bukan hanya menjadi strategi manajerial, tetapi juga merupakan nilai dasar yang mencerminkan semangat ukhuwah dan tanggung jawab kolektif dalam mewujudkan madrasah yang unggul dan bermartabat.

6. Komunikasi Efektif

Komunikasi efektif merupakan salah satu indikator utama dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif di madrasah. Komunikasi yang baik antara kepala madrasah, guru, staf, dan seluruh unsur madrasah menjadi fondasi terbentuknya hubungan kerja yang harmonis, terbuka, dan saling menghargai. Dalam konteks ini, komunikasi tidak hanya terbatas pada penyampaian informasi satu arah, tetapi melibatkan proses dua arah yang saling mendengarkan, memahami, dan merespons dengan empati. Kepala madrasah yang mampu membangun komunikasi yang efektif akan menciptakan ruang dialog yang sehat, mendorong partisipasi aktif dari seluruh warga madrasah dalam forum-forum seperti rapat, diskusi, maupun kegiatan informal lainnya.

Komunikasi yang efektif juga memungkinkan penyampaian visi, misi, serta kebijakan madrasah secara jelas dan dapat dipahami bersama, sehingga tidak menimbulkan kesalahpahaman atau konflik internal. Selain itu, melalui komunikasi yang terbuka, guru dan staf merasa dihargai dan didengarkan, sehingga mereka lebih termotivasi untuk bekerja secara maksimal dan loyal terhadap lembaga. Dalam perspektif manajemen pendidikan Islam, komunikasi sejalan dengan nilai-nilai *tabligh* (menyampaikan kebenaran) dan *musyawarah*, yang mendorong pentingnya keterbukaan dan kebersamaan dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, komunikasi efektif bukan hanya alat koordinasi teknis, tetapi juga merupakan sarana membangun budaya kerja yang dialogis, transparan, dan penuh semangat kekeluargaan di madrasah

Lingkungan kerja kondusif di madrasah dapat dianalisis melalui dua perspektif utama: manajemen pendidikan Islam dan prilaku organisasi. Dari sudut pandang

manajemen pendidikan Islam, lingkungan kerja yang kondusif mencerminkan nilai-nilai etika dan moral yang diajarkan dalam agama. Kepala madrasah dan staf pengajar diharapkan untuk saling menghormati, peduli, dan bertanggung jawab terhadap satu sama lain, sehingga menciptakan suasana kerja yang harmonis dan kolaboratif. Pemimpin yang visioner sangat penting dalam konteks ini; mereka harus mampu menginspirasi guru dan siswa untuk mencapai tujuan bersama dengan memberikan arahan yang jelas dan dukungan yang diperlukan. Selain itu, penyediaan fasilitas yang memadai, seperti ruang kelas yang bersih, peralatan pembelajaran yang cukup, dan sumber daya lainnya, juga merupakan aspek penting dari lingkungan fisik yang mendukung kenyamanan dan konsentrasi dalam proses belajar mengajar.

Optimalisasi iklim madrasah yang kondusif dari perspektif manajemen pendidikan Islam berfokus pada penciptaan atmosfer yang mendukung perkembangan holistik peserta didik. Dalam kerangka ini, manajemen pendidikan Islam menekankan pentingnya nilai-nilai agama yang terintegrasi dengan praktik-praktik manajerial untuk mencapai keseimbangan antara pendidikan akademis dan moral. Kepala madrasah perlu menerapkan strategi yang melibatkan seluruh komunitas sekolah, mulai dari guru, siswa, hingga orang tua, dalam membangun budaya belajar yang inklusif dan penuh rasa hormat. Pendekatan ini mencakup pengelolaan lingkungan fisik yang bersih dan aman, serta lingkungan sosial yang mengedepankan akhlakul karimah (perilaku yang mulia) dan kerja sama yang harmonis. Selain itu, penggunaan teknologi yang sesuai dengan nilai-nilai Islam serta pengembangan kurikulum yang holistik dan berbasis pada Al-Qur'an dan Hadis, turut memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan yang tidak hanya kondusif untuk belajar, tetapi juga menumbuhkan rasa kebersamaan dan spiritualitas di kalangan siswa.[51] Dengan demikian, madrasah dapat menjadi tempat yang ideal untuk mengembangkan potensi akademis dan karakter peserta didik secara seimbang dan menyeluruh.

Dari perspektif perilaku organisasi, komunikasi terbuka antara semua anggota madrasah sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Ketika kepala madrasah, guru, dan siswa merasa bebas untuk berbagi ide dan memberikan umpan balik demi kemajuan madrasah, hal ini meningkatkan kolaborasi dan mengurangi potensi konflik. Dukungan emosional antar rekan kerja juga memainkan peran penting; guru harus saling mendukung dan memotivasi satu sama lain untuk membangun rasa kebersamaan dan komitmen dalam mencapai tujuan madrasah. Selain itu, kesempatan untuk pengembangan profesional melalui pelatihan dan workshop sangat diperlukan untuk meningkatkan keterampilan guru. Dengan demikian, lingkungan kerja yang kondusif di madrasah tidak hanya meningkatkan kualitas pengajaran tetapi juga mendorong

[51] Hamsah, dkk, *Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada Madrasah Aliyah Di Kecamatan Gantarang Kabupaten Bulukumba*, h. 5-6

pertumbuhan pribadi dan profesional bagi semua anggota komunitas pendidikan. Kombinasi dari nilai-nilai manajemen pendidikan Islam dan prinsip-prinsip psikologi organisasi ini menciptakan suasana lingkungan madrasah yang optimal dan berkontribusi pada peningkatan mutu pendidikan secara keseluruhan.

BAB III
METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Secara umum metode penelitian diartikan sebagai cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu.[52]

1. Pendekatan Penelitian

   Penelitian ini menggunakan metode deskriptif, yang bertujuan utama untuk memberikan gambaran sistematis mengenai fakta dan karakteristik objek atau subjek yang diteliti secara akurat.[53] Pendekatan deskriptif berfokus pada pemahaman fenomena yang dialami oleh subjek penelitian secara menyeluruh. Penjelasan dalam penelitian ini disusun dengan kata-kata dan bahasa yang sesuai dengan konteks tertentu. Adapun penelitian ini berfokus pada fenomena *Peranan Kompetensi Kepribadian Kepala Madrasah dalam Optimalisasi Iklim Kerja Kondusif di Madrasah pada Yayasan Arafah Kota Bitung.*

2. Jenis Penelitian

   Penelitian yang peneliti lakukan adalah penelitian kualitatif. Metode ini berlandaskan pada filsafat postpositivisme dan bertujuan untuk menyelidiki kondisi objek secara alami, berbeda dengan pendekatan eksperimen. Dalam penelitian ini, peneliti berfungsi sebagai instrumen utama, dan pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi teknik. Analisis data bersifat induktif atau kualitatif, dengan fokus pada pemahaman makna daripada generalisasi.[54]

   Sebagaimana penjelasan di atas, jenis pendekatan penelitian ini adalah deskriptif. Penelitian deskriptif kualitatif yang digunakan untuk memperoleh informasi mengenai *Peranan Kompetensi Kepribadian Kepala Madrasah dalam Optimalisasi Iklim Kerja Kondusif di Madrasah pada Yayasan Arafah Kota Bitung* secara mendalam dan komprehensif. Oleh karena itu, diharapkan pendekatan kualitatif dapat diungkapkan situasi dan permasalahan yang dihadapi di lingkungan Madrasah.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

   Lokasi pelaksanaan penelitian ini dilakukan di Madrasah Ibtidaiyah dan Tsanawiyah pada Yayasan Arafah Kota Bitung yang bertempat di Kelurahan Sagerat Weru II, Kecamatan Matuari, Kota Bitung, Sulawesi Utara.

2. Waktu Penelitian

   Waktu yang digunakan peneliti untuk penelitian dilaksanakan sejak tanggal dikeluarkannya izin penelitian dalam kurun waktu kurang lebih 3 (tiga) bulan setelah

---

[52] Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Kuantitatif Kualitatif dan R&D,* (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 3.

[53] Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2003), h. 157.

[54] Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, h. 9.

dikeluarkan Surat Rekomendasi Penelitian, satu bulan pengumpulan data dan dua bulan penyelesaian penelitian mulai Januari – Maret 2025. Pengolahan data meliputi penyajian dalam bentuk naskah tesis dan proses bimbingan berlangsung.

C. Sumber Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dua sumber data, yaitu:

1. Data Primer

   Data primer sebagai informasi yang diperoleh langsung dari sumber data utama di tempat atau objek penelitian. Data ini akan diperoleh langsung dari berbagai informan dan keterangan yang langsung dari sumbernya, yaitu Kepala Madrasah Tsanawiyah Arafah Bitung, empat orang guru yang masa jabatan sejak awal MTs Arafah berdiri dan dua orang guru dengan masa jabatan di bawah 5 (lima) tahun, Kepala Madrasah Ibtidaiyah Bitung bersama empat orang guru MI Arafah yang masa jabatan lebih dari 3 (tiga) tahun. Dari parameter tersebut, subjek penelitian yang dianggap tepat dan memenuhi karakteristik yang berhubungan dengan judul *Peranan Kompetensi Kepribadian Kepala Madrasah dalam Optimalisasi Iklim Kerja Kondusif di Madrasah pada Yayasan Arafah Kota Bitung*.

2. Data sekunder

   Data ini diperoleh dari literatur yang berhubungan dengan judul yang diangkat. Data yang akan diperoleh secara tidak langsung dengan mengutip atau mendokumentasikan dokumen berupa data statistik, arsip, gambar, dan grafik yang dapat menunjang data primer. Adapun yang menjadi dasar pada penulisan tesis ini adalah Kompetensi Kepribadian yang diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah atau Madrasah serta berbagai dokumen yang menunjang di antaranya catatan observasi lapangan, dokumen, serta verbatim naskah wawancara.

D. Teknik Pengumpulan Data

Berdasarkan rumusan masalah yang diteliti, dalam penelitian ini menggunakan metode dan teknik dalam pengumpulan data, yaitu:

1. Observasi

   Observasi merupakan tindakan sengaja dan sistematis untuk mengamati fenomena sosial dengan memperhatikan gejala-gejala psikologis, yang kemudian dicatat secara rinci.[55] Peneliti melakukan observasi terhadap iklim kerja pada Yayasan Arafah dengan mengamati peranan dari Kompetensi Kepribadian yang dimiliki dari Kepala Madrasah MTs Arafah dan MI Arafah Kota Bitung dalam mengoptimalisasi Iklim Kerja pada kedua madrasah di bawah Yayasan Arafah Kota Bitung.

---

[55] Joko Subagyo, *Metode Penelitian dalam Teori dan Praktek,* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004), h. 63.

Observasi yang dilakukan oleh peneliti untuk mengawasi peristiwa yang terjadi dalam kedekatan dengan maksud penelitian. Mengamati lingkungan kerja dan melihat fenomena atau prilaku yang nampak tanpa terlibat langsung (*non partisipatori*) agar dapat menjadi data pendukung serta gambaran nyata dari kondisi di lapangan yang berkaitan dengan Peranan Kompetensi Kepribadian dalam Optimalisasi Lingkungan Kerja Kondusif di Madrasah pada Yayasan Arafah Kota Bitung.

2. Wawancara

Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini untuk memperoleh informasi yang lebih rinci dan mendalam dengan penelitian ini yang melibatkan dua pihak: pewawancara (interviewer) yang mengajukan pertanyaan, dan yang diwawancarai (interviewee) yang memberikan jawaban.[56] Peneliti menggunakan teknik wawancara sistematik, di mana wawancara ini mengikuti panduan yang telah dirancang sesuai dengan kebutuhan pengumpulan data dalam penelitian.[57] Dalam konteks ini, peneliti mewawancarai kepala madrasah dan guru untuk menggali pengalaman, pandangan, serta peran mereka dalam mengoptimalkan iklim kerja Kondusif pada Madrasah di MTs dan MI Arafah Kota Bitung.

Dalam penelitian ini, diperoleh informasi bahwa Kepala Madrasah yang berperan secara langsung dalam menciptakan iklim kerja kondusif di Madrasah pada Yayasan Arafah Kota Bitung yaitu MTs dan MI Arafah. Waka Kurikulum dan guru-guru memberikan informasi yang berkaitan dengan Peranan Kompetensi Kepribadian Kepala Madrasah dalam Mengoptimalisasi Iklim Kerja Kondusif di Madrasah pada Yayasan Arafah Kota Bitung.

3. Dokumentasi

Teknik dokumentasi yang dilakukan dalam penelitian ini di mana setiap bahan penelitian yang tertulis dan gambar yang dapat memberikan informasi dalam pengumpulan data.[58] Dari teknik pengumpulan data ini, penulis akan mengumpulkan data bisa berupa profil lembaga, identitas narasumber, hingga foto-foto kegiatan. Teknik ini membantu melengkapi data dari observasi dan wawancara, serta memberikan bukti otentik terkait fakta yang ditemukan di lapangan.

E. Analisis Data

Prosedur analisis data yang diterapkan dalam penelitian ini mengikuti pendekatan interaktif yang melibatkan tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan

---

[56] Joko Subagyo, *Metode Penelitian dalam Teori dan Praktek*, h. 135.

[57] Imam Suprayogo dan Tobroni, *Metodologi Penelitian Sosial-Agama*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003), h. 173

[58] Joko Subagyo, *Metode Penelitian dalam Teori dan Praktek*, h. 161.

atau verifikasi. Proses analisis data terus dilakukan seiring berlangsungnya pengumpulan data selama penelitian.[59]

1. Reduksi Data

   Dalam tahap mereduksi data ini, penulis memilih dan memilah data yang dianggap relevan dan penting, yang berkaitan dengan masalah yang dibahas dalam penelitian ini. Sedangkan data yang tidak berkaitan dengan permasalahan penelitian tidak dipakai. Data yang tidak dipakai tersebut adalah berupa catatan-catatan lapangan hasil observasi, dan dokumentasi berupa informasi yang diberikan oleh informan yang tidak berhubungan dengan masalah penelitian. Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk laporan penelitian.

2. Penyajian Data

   Peneliti akan menyajikan hasil penelitian, terutama yang berkaitan dengan hasil temuan baru di lapangan. Penyajian data dalam penelitian bertujuan untuk mengkomunikasikan hal-hal yang menarik dari masalah yang diteliti, metode yang digunakan, dan penemuan yang diperoleh, penafsiran hasil, dan pengintegrasiannya dengan teori.

3. Penarikan kesimpulan

Tahap penarikan kesimpulan ini peneliti akan membuat kesimpulan berkaitan dengan hasil reduksi data, penyajian data dengan pembahasannya. Tahap kesimpulan ini merupakan bagian akhir dari penelitian. Dengan demikian, prosedur analisa data yang akan peneliti lakukan adalah berawal dari hasil observasi dan wawancara. Kemudian mereduksi data yang dalam hal ini peneliti memilih dan memilah data yang dianggap relevan dan penting berkaitan dengan *Peranan Kompetensi Kepribadian Kepala Madrasah dalam Optimalisasi Iklim kerja Kondusif di Madrasah pada Yayasan Arafah Kota Bitung.*

[59] Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif,* (Yogyakarta: Gajah Mada Press, 2001), h. 123.

DAFTAR PUSTAKA

Abinnashih, I., & Nurfuadi, N. (3 2023). Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan. *EDUKATIF : JURNAL ILMU PENDIDIKAN*, *5*, 543–549. doi:10.31004/edukatif.v5i1.4451

Agama, K. (11 2017). *Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah* (Peraturan Menag). Kementerian Agama.

Akbar, F. M. A., & Sularno, M. (7 2024). Membangun Budaya Organisasi Islami Melalui Internalisasi Nilai-Nilai Syariah dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. *Aliansi : Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, *19*. doi:10.46975/aliansi.v19i1.583

Alamsyah, R. Z., & Mulyani, S. (5 2020). Hubungan Antara Dimensi-Dimensi Iklim Organisasi Sekolah Dengan Burnout Pada Guru Smp Di Kecamatan Pagentan, Banjarnegara, Jawa Tengah. *Jurnal Ecopsy*, *7*. doi:10.20527/ecopsy.v7i1.8424

Anwar, M. (11 2020). Analisis Model Dua Faktor (Hygiene Factors Dan Motivator Factors) Dosen Tetap Pada Lldikti Wilayah Xi Kalimantan Di Banjarmasin. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, *2*, 134–147. doi:10.36985/dq77nt16

Aprina, S. D., Salsabila, K., & Andini, N. (2023). Kepemimpinan pendidikan. *AKSI: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *3*.

Arifin, Z. (12 2019). Pengendalian Kualitas Dengan Metode Nominal Group Teknology (NGT) dan Poka-Yoke untuk Mengurangi Jumlah Cacat Panel Assy di PT. XYZ. *PROFISIENSI: Jurnal Program Studi Teknik Industri*, *7*, 76–85.

Asmira, M., Piza, M. H. D., Febriansyah, R., & Haryati. (12 2023). Penerapan Strategi Komunikasi Organisasi Di Lembaga Bidang Pendidikan. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, *6*.

Asri, K. H. (5 2021). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menciptakan Kenyamanan Bekerja di Sekolah: Studi Kasus di Sekolah Menengah Pertama Islam Terpadu. *EDUM Journal*, *4*.

Baba, M. A. (2 2018). Dasar-Dasar dan Ruang Lingkup Pendidikan Islam di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Iqra'*, *6*. doi:10.30984/jii.v6i1.616

Berlian, & Tasrim, I. W. (8 2023). Nilai-Nilai Kepemimpinan Spiritual Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai di MTs Muhammadiyah Tolitoli. *JEMIL: Journal of Educational Management and Islamic Leadership*, *2*, 18–33.

Bungin, B. (2001). *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Gajah Mada Press.

Carreno, A. (9 2025). *An Analytical Review of John Kotter's Change Leadership Framework: A Modern Approach to Sustainable Organizational Transformation*. doi:10.2139/ssrn.5044428

Chintya, R., & Sit, M. (6 2024). Analisis Teori Daniel Goleman dalam Perkembangan Kecerdasan Emosi Anak Usia Dini. *Absorbent Mind*, *4*, 159–168. doi:10.37680/absorbent_mind.v4i1.5358

Christiani, L. P., & Sudibjo, N. (4 2025). Pengaruh Transformational Leadership Dan Trust In Leader Terhadap Teacher Well- Being Di Sekolah Xyz Tangerang Dengan Organizational Climate Sebagai Variabel Mediasi. *EDUTECH*, *24*, 527–539. doi:10.17509/e.v24i1.80620

dan Kebudayaan, K. P. (4 2007). *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah* (Permendikbud). Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

Daun, T., & Jusuf, R. (11 2023). Pengaruh Kompetensi Kepribadian Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru. *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, *8*, 217–232. doi:10.24256/kelola.v8i2.4130

Dharmanegara, I. B. A. (12 2019). Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Pada Universitas Warmadewa Dalam Rangka Penguatan Daya Saing Perguruan Tinggi di Masa Depan. *Wicaksana: Jurnal Lingkungan Dan Pembangunan*, *3*, 61–70.

Disbintalad, T. (5 2005). *Al-Quran Terjemah Indonesia* (1st ed.). P.T. Sani Agung.

Fadhila, A., & Pracoyo, A. (1 2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pt. Saka Energi Indonesia). *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Perbankan (Journal of Economics, Management and Banking)*, *3*, 130. doi:10.35384/jemp.v3i3.241

Fatmawati, Wicaksono, L., & Waruwu, M. (11 2024). Komunikasi Efektif: Kunci Meningkatkan Kinerja Organisasi Pendidikan. *Journal of Mandalika Literature*, *6*, 51–60.

Fatmawati, Wicaksono, L., & Waruwu, M. (11 2025). Komunikasi Efektif: Kunci Meningkatkan Kinerja Organisasi Pendidikan. *Journal of Mandalika Literature*, *1*, 51–60.

Firnando, H. G. (10 2023). Strategi Keunggulan Kepribadian Efektif Kepala Sekolah Dan Profesionalisme Guru Sebagai Fondasi Pendidikan Berkualitas. *JURNAL MADINASIKA Manajemen Pendidikan Dan Keguruan*, *5*, 13–21. doi:10.31949/madinasika.v5i1.7096

Ghufron, G. (4 2020). Teori-Teori Kepemimpinan. *Fenomena*, *19*, 73–79. doi:10.35719/fenomena.v19i1.34

Hamsah, H., Syamsudduha, S. T., & Rahman, U. (12 2019). PENGARUH IKLIM KERJA TERHADAP KINERJA GURU PADA MADRASAH ALIYAH DI KECAMATAN GANTARANG KABUPATEN BULUKUMBA. *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, *3*, 237. doi:10.24252/idaarah.v3i2.10264

Handayani, F. (8 2023). Manajemen Konflik Menuju Madrasah Efektif. *Journal of Student Research*, *1*, 136–156. doi:10.55606/jsr.v1i5.1955

Handayani, P., Astaivada, T., Aisyah, N., & Isa, A. M. (2023). Kepemimpinan Transformasional. *Jurnal Manajemen Kreatif Dan Inovasi*, *1*, 84–101.

Hariati. (2022). Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah. *Baruga: Jurnal Ilmiah*, *11*, 57–66.

Harsoyo, R. (12 2022). Teori Kepemimpinan Transformasional Bernard M. Bass dan Aplikasinya Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, *3*, 247–262. doi:10.21154/sajiem.v3i2.112

Hermanto, B. (10 2020). Perekayasaan sistem pendidikan nasional untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. *FOUNDASIA*, *11*. doi:10.21831/foundasia.v11i2.26933

Hidayat, H. (4 2012). Pengendalian Diri Salah Satu Keterampilan Kecerdasan Emosional Untuk Meningkatkan Prestasi Belajar Siswa Sejak Dini. *MADRASAH*, *2*. doi:10.18860/jt.v2i1.1837

Hidayat, R., M, V. D., & Ulya, H. (3 2019). Kompetensi Kepala Sekolah Abad 21: Sebuah Tinjauan Teoretis. *Jurnal Kepemimpinan Dan Pengurusan Sekolah*, *4*. doi:10.34125/kp.v4i1.394

Hidayati, U. (8 2012). Kompetensi Kepala Madrasah Aliyah. *EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama Dan Keagamaan*, *10*. doi:10.32729/edukasi.v10i2.159

Howell, J. L., Bullington, K. E., Gregory, D. E., Williams, M. R., & Nuckols, W. L. (3 2022). Transformational Leadership in Higher Education Programs. *Journal of Higher Education Policy And Leadership Studies*, *3*, 51–66. doi:10.52547/johepal.3.1.51

Istikomah, & Haryanto, B. (2 2021). *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (1st ed.). Nizamia Learning Center.

Janah, R. R., Prihatin, E., & Hartini, N. (9 2024). Kepemimpinan Visioner dalam Menghadapi Pendidikan Era Digital untuk Meningkatkan Daya Saing Madrasah Aliyah (MA) (Studi Kasus Di MAS Alif Al-Ittifaq). *JAMP : Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, *7*.

Kasmawati, K., Mus, A. R., Halim, A., & Bunyamin, A. (12 2022). Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mendukung Peningkatan Mutu Pendidikan Islam. *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, *6*, 250–273. doi:10.24252/idaarah.v6i2.30887

Kusumaputri, E. S., Muslimah, H. L., & Hayati, E. I. (4 2023). The Case Study of Islamic-Education Leadership Model: What We Can Learn from the Dynamics of Principals' Leadership in Indonesian Excellence Islamic Boarding-Schools. *Jurnal Psikologi*, *50*, 18. doi:10.22146/jpsi.78892

Maria, E., Sudarso, A., & Perangin-Angin, J. T. K. (6 2023). MEMBANGUN SENSE OF BELONGING (RASA MEMILIKI) INDIVIDU DAN MENERAPKANNYA SEBAGAI WUJUD MOTIVASI DIRI DALAM BEKERJA DAN KECINTAAN TERHADAP ORGANISASI PADA YPK DON BOSCO KAM. *Jurnal Pengabdian Pada Masyarakat METHABDI*, *3*, 104–112. doi:10.46880/methabdi.Vol3No1.pp104-112

Mimiasri, Restya, W. P. D., & Husna, L. (2023). Pengaruh Self Efficacy Dan Locus Of Control Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Banda Aceh. *Jurnal Humaniora*, *7*, 421–432.

Munawaroh, M., & Muhaimin, A. (6 2023). Pendidikan Karakter sebagai Pilar Utama Peningkatan Kualitas Pendidikan di Sekolah Menengah Pertama (SMP Baburrohmah Mojosari). *Al-Muttaqin : Jurnal Studi, Sosial, Dan Ekonomi*, *4*, 140–146. doi:10.63230/almuttaqin.v4i2.110

Muntatsiroh, A., & Hendriani, S. (2 2024). Tipe-Tipe Kepemimpinan Dan Teori Kepemimpinan Dalam Suatu Organisasi. *Jurnal Economic Edu*, *4*, 172–178. doi:10.36085/jee.v4i2.5917

Murni. (2020). KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM. *Jurnal MUDARRISUNA: Media Kajian Pendidikan Agama Islam*, *10*.

Muspawi, M., Masita, & Swastini. (6 2023). Komunikasi Organisasi dan Motivasi. *Motivasi. Jurnal Pendidikan Tambusai*, *7*, 7432–7440.

Nursalim, M. F., Pratiwi, A., Farasi, S. N., & Anshori, M. I. (6 2023). Kepemimpinan Pendekatan Sifat Dalam Organisasi. *Jurnal of Management and Social Sciences*, *1*, 86–108. doi:10.59031/jmsc.v1i3.158

Otta, Y. A. (6 2017). Model Pendidikan dalam Tasawuf. *Journal of Islamic Education Policy*, *2*. doi:10.30984/j.v2i1.691

Ramdhan, M. A., & Suklani, S. (5 2024). Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengambil Keputusan. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, *4*, 678–691. doi:10.37481/jmeb.v4i2.787

Ritonga, H. (3 2017). *Manajemen pengembangan sumber daya manusia dalam peningkatan mutu pendidikan madrasah di MAN Kualuh Hulu Kabupaten LabuhanBatu Utara*. UIN Sumatera Utara.

Riyani, W., & Putri, N. L. (6 2023). Prinsip Syura dalam Ketatanegaraan Indonesia. *Siyasah Jurnal Hukum Tatanegara*, *3*, 36–49. doi:10.32332/siyasah.v3i1.7209

Rusmita, R., & Hendriani, S. (7 2024). Komunikasi Efektif Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program Sekolah Penggerak di SMAN 2 Sawahlunto. *Indonesian Research Journal on Education*, *4*. doi:10.31004/irje.v4i3.632

Sabuhari, R., Thahrim, M., Kamis, R. A., & Sofyan, U. (12 2021). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Cabang Ternate. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, *7*, 1. doi:10.35906/jurman.v7i2.720

Salovey, P., & Mayer, J. D. (3 1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, *9*, 185–211. doi:10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG

Setyaji, R., Miyono, N., & Wuryandini, E. (11 2022). Pengaruh Peran Kepala Madrasah Sebagai Leader Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru Di Madrasah Aliyah Swasta Kota Pekalongan. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, *11*. doi:10.26877/jmp.v11i2.10029

Setyaningsih, R. (4 2021). Teori Dan Model Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Lembaga Pendidikan Islam Menurut Ahmad Fatah Yasin. *Al Ulya: Jurnal Pendidikan Islam, 6*, 1–10.

Shukatin, & Zulqarnain. (12 2021). Kepemimpinan Dalam Manajemen Pendidikan Islam. *Proceedings of Annual Conference On Islamic Education Management*, *3*, 676–689.

Sinaga, R. S., Turnip, H., Pardede, R., & Hutagalung, T. L. (12 2022). Peranan Dan Fungsi Kepemimpinan Dalam Pendidikan Yang Efektif Dan Unggul. *Jurnal Pendidikan Sosial Dan Humaniora*, *1*, 154–163.

Sitorus, C. M., Daulai, A. F., & Azmi, F. (9 2023). Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Sikap Disiplin Guru Di MTS Swasta Nurussholih Medan Polonia. *Al-Tarbiyah : Jurnal Ilmu Pendidikan Islam*, *1*, 143–163. doi:10.59059/al-tarbiyah.v1i4.390

Subagyo, J. (2004). *Metode Penelitian dalam Teori dan Praktek*. PT Rineka Cipta.

Subandi, Syahlu, P., & Baladah, S. S. (3 2025). Supervisi Pendidikan Untuk Pengembangan Profesionalitas Guru Berkelanjutan. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, *2*, 1–14.

Sudharta, V. A., Bafadal, I., & Sultoni, S. (11 2018). Kepribadian Yang Baik Untuk Keefektifan Kepemimpinan Kepala Sekolah. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 440–447. doi:10.17977/um027v1i42018p440

Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.

Sukardi. (2003). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. PT Bumi Aksara.

Sukataman, S., Soodiqoh, M., . F. ‘azizah, & Falaakhuddin, M. H. (6 2023). Teori Pendekatan dan Model Kepemimpinan dalam Lembaga Pendidikan. *Cakrawala Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Dan Studi Sosial*, *7*, 89–104. doi:10.33507/cakrawala.v7i1.1266

Suprapto, H. A. (2 2018). Pengaruh Komunikasi Efektif untuk Meningkatkan Hasil Belajar Kewirausahaan Mahasiswa. *Lectura : Jurnal Pendidikan*, *9*, 1–9. doi:10.31849/lectura.v9i1.913

Suprayogo, I., & Tobroni. (2003). *Metodologi Penelitian Sosial-Agama*. PT Remaja Rosdakarya.

Suryana, S. (6 2019). Pentingnya Kecerdasan Emosi bagi Kepemimpinan yang Efektif di Era Milenial Revolusi 4.0. *Jurnal Inspirasi*, *10*, 78–97. doi:10.35880/inspirasi.v10i1.72

Susiloningsih, S., & Munadi, M. (7 2023). STRATEGI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN PRESTASI AKADEMIK SISWA DI Mts NEGERI 1 KARANGANYAR. *Academy of Education Journal*, *14*, 186–211. doi:10.47200/aoej.v14i2.1218

Suwandi, S., & Umam, K. (9 2021). The Role of Leadership in Forming Organizational Culture in Islamic Education Institutions. *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *5*, 240–254. doi:10.32478/evaluasi.v5i2.732

Taufan, J., Maria, R., Rusdinal, R., & Gistituati, N. (6 2021). Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Upaya Mewujudkan Madrasah Efektif. *EDUKATIF : JURNAL ILMU PENDIDIKAN*, *3*, 1337–1343. doi:10.31004/edukatif.v3i4.572

Tola, A., Pawero, A. M. D., & Tabiman, N. H. (12 2020). Pengembangan Religious Culture melalui Manajemen Pembiasaan Diri Berbasis Multikultural. *J-MPI*, *5*, 147–159. doi:10.18860/jmpi.v5i2.10638

Utari, S. (1 2021). Peningkatan Kinerja Guru dalam Melaksanakan Penilaian Berbasis Kelas melalui Penerapan Supervisi Akademik upaya Peningkatan Capaian Mutu Sekolah di SDN Tambak Sari. *Jurnal LENTERA: Jurnal Studi Pendidikan*, *3*, 45–56. doi:10.51518/lentera.v3i1.41

Wijaya, C., & Rifa’i, M. (8 2016). *Dasar-Dasar Manajemen: Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien* (1st ed.; S. Saleh, Ed.). Perdana Publishing.