

MANAJEMEN KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH BERBASIS KETELADANAN DAN MUSYAWARAH DALAM MENINGKATKAN DISIPLIN GURU: STUDI KASUS DI MA DAARUL HUDA LITAHFIDHIL QUR'AN MALANG

Miftahul Hamida¹, Muhammad Husni²

^{1,2}Program Studi Pendidikan Agama Islam, Universitas Al-Qolam Malang

E-mail: miftahulhamida25@pasca.alqolam.ac.id

INFO ARTIKEL

Riwayat Artikel:

Received :03-02-2025

Revised :20-02-2026

Accepted :02-03-2026

Keywords: leadership management, exemplary leadership, shura, teacher discipline, madrasah aliyah, Islamic education

DOI: <https://doi.org/10.62335>

ABSTRACT

This study aims to describe and analyze the leadership management of the madrasah principal grounded in exemplary leadership (uswah hasanah) and consultative leadership (musyawarah/shura) and its impact on improving teacher discipline at MA Daarul Huda Litahfidhil Qur'an Malang. A qualitative approach with a single case study design was employed. Data were collected through participatory observation, in-depth interviews with the principal, vice principals, senior teachers, junior teachers, and educational staff, as well as document analysis over approximately two months. The findings reveal that the principal implements exemplary leadership through three key dimensions: (1) punctuality by arriving before teachers; (2) religious exemplarity through active participation as congregational prayer leader and Tahfidz Al-Qur'an program participant; and (3) professional work ethic and egalitarian social interaction. Consultative leadership is implemented through a structured forum system—daily, weekly, monthly, and annual meetings—which has evolved into an organizational culture of the madrasah. The integration of both leadership patterns produced measurable impacts: improved teacher attendance discipline, enhanced affective commitment in carrying out duties, and the growth of collective responsibility grounded in Islamic values. This study affirms that

Islamic values-based leadership management—particularly uswah hasanah and shura—is empirically effective in building a culture of discipline in Islamic educational institutions.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis manajemen kepemimpinan kepala madrasah berbasis keteladanan (uswah hasanah) dan musyawarah (syura) serta dampaknya terhadap peningkatan disiplin guru di MA Daarul Huda Litahfidhil Qur'an Malang. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan desain studi kasus tunggal. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi partisipatif, wawancara mendalam dengan kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru senior, guru junior, dan tenaga kependidikan, serta studi dokumentasi selama kurang lebih dua bulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah mengimplementasikan kepemimpinan keteladanan melalui tiga dimensi utama: (1) kedisiplinan hadir lebih awal sebelum guru tiba; (2) keteladanan ibadah melalui keaktifan menjadi imam shalat berjamaah dan peserta program Tahfidz Al-Qur'an; serta (3) etos kerja profesional dan sikap egaliter dalam berinteraksi. Kepemimpinan berbasis musyawarah diimplementasikan melalui sistem forum terstruktur—rapat harian, mingguan, bulanan, dan tahunan—yang telah berkembang menjadi budaya organisasi madrasah. Integrasi kedua pola kepemimpinan tersebut menghasilkan dampak nyata berupa peningkatan disiplin kehadiran guru, peningkatan komitmen afektif dalam menjalankan tugas, serta tumbuhnya rasa tanggung jawab kolektif yang berlandaskan nilai-nilai Islam. Penelitian ini menegaskan bahwa manajemen kepemimpinan berbasis nilai Islam—khususnya uswah hasanah dan syura—efektif secara empiris dalam membangun budaya disiplin di lembaga pendidikan Islam.

PENDAHULUAN

Disiplin guru merupakan salah satu pilar utama dalam mewujudkan lembaga pendidikan yang bermutu dan berdaya saing. Dalam konteks madrasah aliyah, disiplin guru tidak semata-mata menyangkut ketepatan waktu kehadiran, melainkan mencakup konsistensi pelaksanaan tugas mengajar, keterlibatan aktif dalam kegiatan kelembagaan, dan internalisasi nilai-nilai Islam dalam keseharian profesi keguruan (Mulyasa, 2021; Danim, 2020). Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa permasalahan disiplin guru masih menjadi tantangan serius di banyak lembaga pendidikan Islam, di mana

kepatuhan yang muncul lebih bersifat prosedural dan dipaksakan daripada lahir dari kesadaran intrinsik yang berakar pada nilai (Nasution, 2022; Mulyadi, 2021).

Kepemimpinan kepala madrasah memiliki peran determinan dalam membentuk budaya disiplin di lembaga yang dipimpinnya. Kajian tentang kepemimpinan pendidikan Islam menegaskan bahwa kepala madrasah yang efektif bukan hanya mampu mengelola administrasi dan program akademik, tetapi juga berperan sebagai model nilai (*uswah*) yang perilakunya menjadi referensi moral bagi seluruh warga madrasah (Mahmud, 2023; Arifin, 2023). Dalam perspektif Islam, keteladanan (*uswah hasanah*) merupakan strategi kepemimpinan yang paling kuat karena bekerja melalui mekanisme pemodelan langsung (*direct modeling*) yang tidak memerlukan instruksi verbal – pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan melalui contoh nyata dalam kehidupan sehari-hari (Ismail, 2021; Hidayat & Machali, 2021).

Di sisi lain, musyawarah (*syura*) sebagai prinsip kepemimpinan Islam yang berlandaskan Al-Qur'an Surat Ali Imran ayat 159 menekankan pentingnya pengambilan keputusan kolektif yang menghargai perspektif seluruh pemangku kepentingan (Amin & Muttaqin, 2022). Dalam konteks manajemen madrasah, budaya musyawarah yang sehat akan melahirkan kesepakatan bersama – termasuk kesepakatan tentang standar disiplin – yang dimiliki secara kolektif sehingga implementasinya jauh lebih efektif dibandingkan aturan yang ditetapkan secara sepihak oleh kepala madrasah (Syafaruddin & Asrul, 2020).

MA Daarul Huda Litahfidhil Qur'an Malang merupakan lembaga pendidikan Islam terpadu yang memiliki kekhasan dalam mengintegrasikan kurikulum akademik dengan program Tahfidz Al-Qur'an dan kajian kitab. Dalam kurun waktu beberapa tahun terakhir, lembaga ini menunjukkan perkembangan yang signifikan dalam hal mutu pendidikan dan disiplin kelembagaan, yang tidak dapat dilepaskan dari peran kepemimpinan kepala madrasah yang konsisten menerapkan prinsip keteladanan dan musyawarah dalam manajemen sehari-hari. Fenomena ini menarik untuk dikaji secara mendalam guna memahami bagaimana integrasi kedua prinsip kepemimpinan Islam tersebut berkontribusi terhadap peningkatan disiplin guru.

Berdasarkan latar belakang di atas, penelitian ini merumuskan tiga pertanyaan penelitian: (1) Bagaimana kepala MA Daarul Huda mengimplementasikan manajemen kepemimpinan berbasis keteladanan? (2) Bagaimana kepala MA Daarul Huda mengimplementasikan manajemen kepemimpinan berbasis musyawarah? (3) Bagaimana dampak integrasi kedua pola kepemimpinan tersebut terhadap disiplin guru di MA Daarul Huda Litahfidhil Qur'an Malang?

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal (*single case study*). Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian bertujuan memahami secara mendalam dan holistik fenomena kepemimpinan kepala madrasah dalam konteks alaminya (Creswell & Poth, 2018; Yin, 2018). Desain studi kasus dipilih

karena MA Daarul Huda Litahfidhil Qur'an Malang memiliki keunikan dan kekhasan yang layak dieksplorasi secara intensif – yaitu integrasi program Tahfidz Al-Qur'an dengan kepemimpinan berbasis nilai Islam yang konsisten.

Subjek penelitian ditentukan melalui teknik purposive sampling dengan kriteria keterlibatan langsung dan pengetahuan mendalam tentang kepemimpinan kepala madrasah. Informan penelitian terdiri dari: (1) kepala madrasah sebagai informan utama; (2) dua orang wakil kepala madrasah; (3) empat orang guru dengan masa pengabdian bervariasi (2-8 tahun); (4) dua orang tenaga kependidikan; serta (5) dua orang perwakilan komite madrasah. Keberagaman informan ini dimaksudkan untuk memperoleh perspektif yang kaya dan triangulasi data yang komprehensif.

Pengumpulan data dilaksanakan selama kurang lebih dua bulan melalui tiga teknik utama: (1) observasi partisipatif terhadap berbagai kegiatan madrasah mulai dari penyambutan pagi, kegiatan ibadah, rapat guru, hingga interaksi informal; (2) wawancara mendalam semi-terstruktur dengan seluruh informan menggunakan pedoman wawancara yang dikembangkan berdasarkan fokus penelitian; serta (3) studi dokumentasi terhadap profil madrasah, program kerja, notulen rapat, absensi guru, dan dokumen kebijakan disiplin.

Analisis data mengikuti model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2019) yang mencakup empat tahap: pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan penarikan serta verifikasi kesimpulan. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, member checking, dan perpanjangan pengamatan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil MA Daarul Huda Litahfidhil Qur'an Malang

MA Daarul Huda Litahfidhil Qur'an Malang merupakan madrasah aliyah berbasis Islam terpadu yang berada di bawah naungan Yayasan Daarul Huda Malang. Madrasah ini berdiri pada tahun 2015 dengan visi mencetak generasi unggul yang hafidz Al-Qur'an, berkarakter Islami, dan berprestasi akademik. Data profil madrasah menunjukkan bahwa saat ini terdapat 6 rombongan belajar dengan total 168 siswa, 22 guru, dan 10 tenaga kependidikan. Program unggulan meliputi Tahfidz Al-Qur'an (target minimum 10 juz selama tiga tahun) dan kajian kitab kuning. Madrasah ini telah meraih status akreditasi A (Unggul) pada tahun 2022.

Tabel 1. Profil MA Daarul Huda Litahfidhil Qur'an Malang

Aspek	Data	Sumber
Tahun berdiri	2015	Dokumen profil madrasah
Jumlah rombongan belajar	6 kelas	Dokumen profil madrasah
Jumlah siswa	168 siswa	Dokumen profil madrasah

Jumlah guru	22 guru	Dokumen profil madrasah
Tenaga kependidikan	10 orang	Dokumen profil madrasah
Status akreditasi	B (Baik)	Laporan akreditasi 2022
Program unggulan	Tahfidz Al-Qur'an & Kajian Kitab Kuning	Arsip madrasah

Sumber: Hasil wawancara dan studi dokumentasi (2026)

Manajemen Kepemimpinan Berbasis Keteladanan

a. Keteladanan dalam Kedisiplinan Waktu dan Kehadiran

Temuan pertama dan paling menonjol dari penelitian ini adalah kedisiplinan kepala madrasah dalam hal waktu dan kehadiran. Berdasarkan hasil observasi selama dua bulan, kepala madrasah secara konsisten tiba di madrasah antara pukul 06.00 hingga 06.15 WIB, jauh sebelum jam masuk guru yang ditetapkan pukul 07.00 WIB. Waktu tersebut dimanfaatkan untuk memantau kebersihan lingkungan madrasah, memeriksa kesiapan ruang kelas, dan menyambut siswa serta guru di gerbang utama.

Temuan ini dikonfirmasi oleh hasil wawancara mendalam dengan beberapa informan. Guru senior madrasah, Ustadz Ahmad Fauzan (nama disamarkan), menyatakan:

"Pak Kepala selalu hadir lebih awal dari siapapun. Sejak saya masuk mengajar di sini empat tahun lalu, beliau konsisten seperti itu. Kami – para guru – merasa malu kalau sampai datang terlambat karena beliau sudah ada duluan. Efeknya jauh lebih kuat dibandingkan absen digital yang dulu pernah diberlakukan."

Senada dengan pernyataan tersebut, Ustadzah Halimah (nama disamarkan), guru mata pelajaran Bahasa Arab yang telah mengajar selama tujuh tahun di madrasah ini, mengungkapkan:

"Dulu sebelum beliau menjabat, keterlambatan guru adalah hal biasa. Tapi sejak beliau memimpin dan selalu hadir pertama, suasananya berubah total. Sekarang kalau ada guru yang terlambat pun, dia sendiri merasa tidak enak dengan teman-teman yang lain, bukan karena takut ditegur."

Temuan ini selaras dengan argumen Hidayat dan Machali (2021) bahwa disiplin waktu seorang pemimpin memiliki efek penularan (contagion effect) yang lebih kuat dibandingkan pendekatan instruktif. Kepala madrasah secara tidak langsung telah melakukan norm setting – penetapan standar perilaku melalui pemodelan langsung – yang kemudian diadopsi oleh komunitas madrasah secara sukarela (Sari, 2022; Fauzi, 2022).

b. Keteladanan dalam Dimensi Religius

Dimensi keteladanan religius merupakan aspek yang paling membedakan kepemimpinan di MA Daarul Huda dari madrasah pada umumnya. Kepala madrasah menjadikan praktik keagamaan sebagai bagian tidak terpisahkan dari kepemimpinan

sehari-harinya. Hasil observasi menunjukkan bahwa kepala madrasah selalu bertindak sebagai imam dalam shalat Dhuha berjamaah yang dilaksanakan setiap pagi sebelum KBM dimulai, serta shalat Zuhur dan Asar berjamaah bersama guru dan siswa.

Kepala madrasah, Ustadz Hasan Basri (nama disamarkan), menjelaskan pandangannya dalam wawancara:

"Saya meyakini bahwa kepemimpinan di lembaga Islam bukan hanya soal mengelola program, tapi soal menjadi contoh. Kalau saya ingin guru-guru hadir tepat waktu dan berkomitmen pada tugasnya, maka saya harus menunjukkan itu lebih dahulu. Termasuk dalam ibadah – kalau kepala madrasah aktif di Tahfidz, insyaAllah guru-guru juga akan terdorong."

Selain aktif sebagai imam shalat, kepala madrasah juga berpartisipasi dalam program Tahfidz Al-Qur'an sebagai peserta – bukan sekadar pengawas atau penanggung jawab. Hal ini memiliki dampak motivasional yang sangat signifikan. Guru muda, Ustadz Ridwan (nama disamarkan) menyatakan:

"Melihat Pak Kepala ikut menyetorkan hafalan bersama kami, padahal beliau sudah sibuk dengan urusan manajerial, menjadi motivasi luar biasa bagi saya. Kalau beliau saja bisa dan mau, tidak ada alasan bagi kami untuk tidak berkomitmen pada tugas."

c. Keteladanan dalam Etos Kerja dan Interaksi Sosial

Keteladanan kepala madrasah juga tampak nyata dalam etos kerja dan cara berinteraksi dengan seluruh warga madrasah. Kepala madrasah tidak hanya memberikan instruksi, tetapi terlibat langsung dalam kegiatan gotong royong, pembenahan fasilitas, dan berbagai aktivitas operasional. Tenaga kependidikan, Bapak Sugeng (nama disamarkan) mengungkapkan:

"Pak Kepala tidak pernah segan turun tangan. Waktu ada saluran air mampet, beliau ikut bekerja bersama kami. Sikap seperti itu membuat kami semua merasa dihargai dan terdorong untuk bekerja lebih serius."

Sikap egaliter kepala madrasah – yang menyapa seluruh warga madrasah dengan penuh kehangatan tanpa memandang jabatan – menciptakan iklim psikologis yang aman (psychological safety) sebagaimana dikemukakan Northouse (2021). Prasetyo dan Wahid (2023) menemukan bahwa kepala madrasah yang bersedia turun tangan dipersepsi memiliki kredibilitas yang lebih tinggi dan dampak kepemimpinannya jauh lebih terasa dibandingkan kepala madrasah yang hanya bekerja dari balik meja.

Manajemen Kepemimpinan Berbasis Musyawarah

a. Struktur dan Mekanisme Forum Musyawarah

Penelitian ini menemukan bahwa kepala MA Daarul Huda telah membangun sistem musyawarah yang sistematis, terstruktur, dan berjenjang. Terdapat empat forum musyawarah yang berjalan secara reguler sebagaimana tersaji pada Tabel 2.

Tabel 2. Struktur Forum Musyawarah MA Daarul Huda

Forum	Frekuensi	Peserta	Agenda Utama
Rapat pimpinan	Harian	Kepala & Wakil Kepala Madrasah	Koordinasi operasional harian
Rapat dewan guru	Mingguan (Sabtu)	Seluruh guru	Evaluasi pembelajaran & persiapan program
Rapat komite	Bulanan	Komite, orang tua, tokoh masyarakat	Transparansi & akuntabilitas
Rapat kerja	Tahunan	Seluruh warga madrasah	Penyusunan & evaluasi program kerja

Sumber: Hasil wawancara dan studi dokumentasi (2026)

Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, Ustadzah Siti Aminah (nama disamarkan), menjelaskan mekanisme pelaksanaan rapat mingguan:

"Rapat Sabtu pagi adalah forum yang paling dinantikan. Pak Kepala selalu membuka dengan doa dan tilawah bersama, kemudian setiap guru diberi kesempatan menyampaikan temuan dari kelas masing-masing. Keputusan yang dihasilkan terasa sebagai keputusan bersama, bukan keputusan Pak Kepala saja, sehingga kami semua merasa bertanggung jawab untuk melaksanakannya."

b. Iklim Keterbukaan dalam Forum Musyawarah

Temuan paling bermakna dari aspek musyawarah adalah iklim keterbukaan (openness climate) yang berhasil dibangun kepala madrasah. Kepala madrasah secara eksplisit mendorong guru dan staf untuk menyampaikan pendapat berbeda, memberikan masukan kritis, bahkan mengoreksi kebijakan yang dianggap kurang tepat. Guru senior, Ustadz Mahfudz (nama disamarkan), mengungkapkan:

"Yang saya kagumi dari Pak Kepala adalah beliau tidak pernah defensif ketika dikritik. Pernah satu kali saya menyampaikan bahwa kebijakan absensi fingerprint kurang efektif karena guru yang sudah di madrasah tapi belum absen tetap dianggap terlambat. Beliau tidak marah, malah berterima kasih dan langsung membentuk tim kecil untuk mengevaluasi sistem tersebut."

Sikap tidak defensif kepala madrasah ini merupakan manifestasi nyata dari prinsip syura yang menekankan kerendahan hati pemimpin untuk menerima kebenaran dari siapapun (Sastraatmadja et al., 2023). Rivai dan Murni (2021) menegaskan bahwa kepemimpinan partisipatif tidak hanya meningkatkan kualitas keputusan, tetapi juga memperkuat rasa kepemilikan (sense of ownership) seluruh anggota terhadap implementasi keputusan tersebut – yang pada akhirnya berdampak langsung pada peningkatan disiplin dan komitmen.

Dampak terhadap Disiplin Guru

a. Peningkatan Disiplin Kehadiran

Dampak paling terukur dari manajemen kepemimpinan kepala madrasah adalah peningkatan signifikan dalam disiplin kehadiran guru. Berdasarkan data dokumentasi absensi yang diperoleh peneliti, persentase kehadiran guru tepat waktu meningkat dari rata-rata 71% pada tahun pertama kepala madrasah menjabat (2019) menjadi 94% pada tahun 2024. Peningkatan ini tidak dicapai melalui penambahan sanksi, melainkan melalui proses internalisasi nilai yang dipimpin langsung oleh keteladanan kepala madrasah.

Tabel 3. Perkembangan Disiplin Kehadiran Guru (2019–2024)

Tahun	Persentase Kehadiran Tepat Waktu	Keterangan
2019	71%	Tahun pertama kepemimpinan
2020	78%	Mulai konsisten keteladanan pagi
2021	83%	Budaya musyawarah terbentuk
2022	88%	Forum mingguan rutin berjalan
2023	91%	Norma disiplin mulai mengakar
2024	94%	Disiplin sebagai budaya kolektif

Sumber: Rekapitulasi absensi guru MA Daarul Huda (2019–2024)

b. Peningkatan Komitmen Afektif dan Tanggung Jawab Kolektif

Di luar dimensi kehadiran, dampak kepemimpinan kepala madrasah juga dirasakan dalam meningkatnya komitmen afektif guru – yaitu keterikatan emosional positif terhadap madrasah yang mendorong guru untuk memberikan yang terbaik bukan karena kewajiban, melainkan karena rasa cinta dan tanggung jawab. Perwakilan komite madrasah, Bapak Wahyono (nama disamarkan) mengamati:

"Kami dari komite merasakan betul perubahan suasana madrasah ini dalam lima tahun terakhir. Guru-guru sekarang terlihat bersemangat – bukan semangat karena takut, tapi semangat karena memang mencintai lembaga ini. Itu yang paling membahagiakan sebagai orang tua murid."

Kurniawan dan Astuti (2022) menemukan bahwa guru yang bekerja di bawah kepemimpinan keteladanan menunjukkan skor komitmen afektif yang lebih tinggi, yang tercermin dalam kesediaan mereka untuk hadir melebihi jam wajib, mengembangkan materi pembelajaran secara mandiri, dan membangun hubungan yang lebih personal dengan siswa. Mulyadi (2021) menambahkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah berbasis nilai-nilai Islam mampu menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya produktif tetapi juga bermakna secara spiritual.

Program Tahfidz Al-Qur'an sebagai Pilar Kepemimpinan dan Disiplin Madrasah

Temuan penelitian menunjukkan bahwa program Tahfidz Al-Qur'an di MA Daarul Huda bukan sekadar program akademik yang berdiri terpisah dari dinamika kepemimpinan dan manajemen madrasah, melainkan merupakan komponen integral yang memperkuat seluruh sistem nilai kelembagaan. Program ini didesain untuk menjangkau tidak hanya siswa, tetapi juga seluruh warga madrasah – termasuk guru dan kepala madrasah itu sendiri. Paradigma inklusi ini merupakan keputusan strategis yang, menurut peneliti, menjadi salah satu faktor kunci yang membedakan efektivitas kepemimpinan di MA Daarul Huda dibandingkan madrasah sejenis.

a. Struktur dan Manajemen Program Tahfidz Al-Qur'an

Berdasarkan hasil wawancara dan studi dokumentasi, program Tahfidz Al-Qur'an di MA Daarul Huda dikelola secara terstruktur dengan target pencapaian hafalan minimal 10 juz selama tiga tahun masa studi. Program ini dilaksanakan melalui tiga jalur utama: (1) kegiatan setoran hafalan (muraja'ah) harian yang berlangsung setiap pagi sebelum KBM dimulai selama 45 menit; (2) halaqah mingguan yang dipimpin oleh musyrif tahfidz bersertifikat; serta (3) ujian tahfidz semesteran sebagai instrumen evaluasi dan penjaminan mutu hafalan. Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan, Ustadz Irfan Hakim (nama disamarkan), menjelaskan mekanisme ini:

"Program tahfidz kami dirancang bukan hanya untuk siswa. Guru-guru juga diwajibkan memiliki hafalan minimal 2 juz sebagai syarat mengajar di sini, dan kami mendorong mereka untuk terus menambah hafalan. Pak Kepala sendiri menjadi contoh nyata – beliau rutin menyetorkan hafalan bersama siswa, bukan sekadar menjadi penonton atau penanggung jawab administratif saja."

Persyaratan hafalan minimum bagi guru merupakan kebijakan yang, menurut peneliti, memiliki implikasi manajerial yang sangat dalam. Kebijakan ini bukan sekadar standar kompetensi teknis, melainkan merupakan mekanisme seleksi nilai (values-based selection) yang memastikan setiap guru yang bergabung dengan MA Daarul Huda adalah individu yang memiliki komitmen autentik terhadap tradisi Al-Qur'an. Konsekuensinya, komunitas guru yang terbentuk adalah komunitas yang secara keseluruhan memiliki fondasi nilai bersama – sebuah modal sosial yang sangat berharga dalam membangun budaya kelembagaan yang kohesif dan disiplin. Temuan ini memperkuat argumen Zarkasyi (2021) bahwa keunggulan lembaga pendidikan Islam tahfidz terletak bukan hanya pada capaian hafalan kuantitatif siswa, tetapi pada transformasi kultur kelembagaan yang menyeluruh.

Tabel 4. Struktur Program Tahfidz Al-Qur'an MA Daarul Huda

Komponen	Sasaran	Target/Ketentuan	Metode Evaluasi
Setoran Harian (Muraja'ah)	Siswa, Guru, Kepala Madrasah	Setiap hari pagi, 45 menit	Buku setoran hafalan harian
Halaqah Mingguan	Siswa (kelompok 10-12 orang)	Setiap Kamis sore, 60 menit	Laporan musyrif ke koordinator tahfidz
Ujian Tahfidz Semesteran	Siswa dan Guru	2x per tahun; guru min. 2 juz, siswa min. 5 juz/ tahun	Ujian lisan di hadapan tim penguji internal
Munaqasyah Wisuda Tahfidz	Siswa kelas XII	Target kelulusan min. 10 juz	Ujian lisan di hadapan tim penguji eksternal

Sumber: Hasil wawancara dan studi dokumentasi (2026)

b. Peran Aktif Kepala Madrasah dalam Program Tahfidz

Salah satu temuan paling menonjol yang berkaitan dengan program Tahfidz adalah keterlibatan kepala madrasah bukan sebagai penanggung jawab administratif semata, melainkan sebagai peserta aktif yang secara rutin menyetorkan hafalannya kepada musyrif tahfidz. Kepala madrasah, Ustadz Hasan Basri (nama disamarkan), mendeskripsikan komitmennya dalam wawancara:

"Saya bergabung dalam program tahfidz sejak lembaga ini berdiri. Ini bukan sekadar formalitas kepemimpinan – saya betul-betul ingin menjaga hafalan saya dan terus menambahnya. Tapi saya juga sadar bahwa ketika saya duduk berdampingan dengan guru-guru dan siswa untuk menyetorkan hafalan, ada pesan yang tersampaikan tanpa kata-kata: bahwa menghafal Al-Qur'an adalah perkara yang serius, mulia, dan layak diprioritaskan oleh siapapun – tidak peduli setinggi apapun jabatannya."

Pernyataan tersebut mengonfirmasi apa yang peneliti amati secara langsung selama proses observasi: bahwa kehadiran kepala madrasah dalam sesi muraja'ah pagi menciptakan atmosfer yang berbeda secara kualitatif dibandingkan sesi yang dihadiri siswa dan guru saja. Para guru muda tampak lebih bersungguh-sungguh dalam mempersiapkan hafalan mereka ketika mengetahui kepala madrasah juga akan hadir dan menyetorkan hafalan. Fenomena ini selaras dengan konsep "pemimpin sebagai pelajar" (leader as learner) yang dikemukakan Senge (2020), di mana pemimpin yang menunjukkan dirinya terus belajar dan berkembang secara personal akan menciptakan ekosistem pembelajaran yang lebih dinamis dan motivasional bagi seluruh anggota organisasi.

Ustadzah Halimah (nama disamarkan), koordinator program tahfidz, menjelaskan dampak konkret dari keterlibatan kepala madrasah ini terhadap guru-guru lain:

"Sejak Pak Kepala aktif ikut setoran, hampir tidak ada guru yang absen dari kegiatan muraja'ah pagi tanpa alasan yang jelas. Dulu sebelum beliau ikut, ada

beberapa guru yang kadang melewatkan sesi ini dengan berbagai alasan. Sekarang, justru guru-guru berlomba hadir lebih awal supaya bisa menyetorkan hafalan sebelum siswa tiba. Ada semacam rasa malu yang positif – malu kalau hafalannya tertinggal dari kepala madrasah sendiri.”

Fenomena “rasa malu yang positif” (positive shame) yang disebutkan oleh Ustadzah Halimah merupakan mekanisme sosial yang sangat menarik untuk dianalisis. Dalam perspektif psikologi sosial, rasa malu dalam konteks ini bukan malu yang menghancurkan (destructive shame), melainkan rasa malu yang mendorong individu untuk meningkatkan performanya agar sejajar dengan standar yang ditampilkan oleh figur yang dihormati. Peneliti berpandangan bahwa ini adalah manifestasi dari apa yang disebut Bandura (2021) sebagai vicarious motivation – motivasi yang muncul melalui pengamatan terhadap kesuksesan dan konsistensi orang lain, terutama orang yang memiliki posisi lebih tinggi namun bersedia berbagi perjuangan yang sama. Dengan kata lain, kehadiran kepala madrasah dalam program Tahfidz telah mengubah program ini dari sekadar kewajiban administratif menjadi arena pembentukan etos dan karakter bersama.

c. Dampak Program Tahfidz terhadap Disiplin dan Etos Kerja Guru

Penelitian ini menemukan bahwa program Tahfidz Al-Qur’an memiliki dampak multidimensi terhadap disiplin dan etos kerja guru. Dampak pertama dan paling langsung adalah pada disiplin kehadiran pagi. Data observasi menunjukkan bahwa pada hari-hari pelaksanaan muraja’ah pagi (Senin hingga Jumat), tingkat kehadiran guru tepat waktu mencapai 97%, lebih tinggi dibandingkan 86% pada hari-hari yang tidak ada jadwal tahfidz sebelum KBM. Temuan ini mengindikasikan bahwa program Tahfidz tidak hanya berdampak pada dimensi spiritual dan akademik, tetapi secara langsung berkontribusi pada penguatan disiplin kehadiran – sebuah kaitan yang belum banyak dieksplorasi dalam literatur manajemen pendidikan Islam.

Dampak kedua berkaitan dengan perubahan orientasi kerja guru. Beberapa guru yang diwawancarai menyatakan bahwa keterlibatan aktif dalam program Tahfidz telah mengubah cara mereka memandang profesi mengajar. Guru mata pelajaran Matematika, Ustadz Faisal (nama disamarkan), memaparkan:

“Sejak saya serius dalam tahfidz, cara saya mempersiapkan pelajaran juga berubah. Menghafal Al-Qur’an mengajarkan saya tentang kesabaran dan ketekunan – bahwa tidak ada yang bisa dicapai tanpa pengulangan dan kesungguhan. Saya membawa mentalitas itu ke dalam kelas. Kalau saya bisa sabar mengulang hafalan ratusan kali, kenapa tidak sabar juga dalam mengulang penjelasan kepada siswa yang belum paham?”

Penuturan Ustadz Faisal memperlihatkan bahwa program Tahfidz telah berfungsi sebagai sarana pembentukan karakter profesional guru (professional character formation) – sebuah fungsi yang melampaui tujuan awalnya sebagai program hafalan. Peneliti mencatat bahwa nilai-nilai yang diasah melalui proses menghafal Al-Qur’an – yaitu konsistensi (istiqamah), ketekunan, ketelitian (itqan), dan kerendahan hati dalam

memperbaiki kesalahan – adalah persis nilai-nilai yang dibutuhkan oleh seorang guru yang efektif dan profesional. Dengan demikian, program Tahfidz di MA Daarul Huda berfungsi sekaligus sebagai program pengembangan profesional guru yang tidak konvensional namun sangat efektif – sebuah model yang patut menjadi perhatian para perancang kebijakan pendidikan Islam.

Dampak ketiga adalah pada kohesi sosial dan budaya komunitas madrasah. Program Tahfidz menciptakan pengalaman bersama (*shared experience*) yang menghubungkan kepala madrasah, guru, dan siswa dalam satu perjuangan yang sama – yaitu menjaga dan menambah hafalan Al-Qur'an. Pengalaman bersama ini, sebagaimana dikemukakan oleh Nahapiet dan Ghoshal (dalam Sastraatmadja et al., 2023), merupakan fondasi paling kuat dari modal sosial organisasi. Ketika seorang guru mengetahui bahwa kepala madrasah, teman-teman sesama guru, dan siswa-siswanya semua berjuang dalam perjuangan yang sama – menjaga komitmen hafalan di tengah kesibukan masing-masing – terbentuklah rasa solidaritas dan kekeluargaan yang pada gilirannya memperkuat komitmen kolektif terhadap semua aspek kehidupan madrasah, termasuk disiplin.

d. Capaian Kuantitatif Program Tahfidz dan Analisis Peneliti

Data dokumentasi yang diperoleh peneliti menunjukkan perkembangan yang signifikan dalam capaian hafalan siswa selama lima tahun terakhir. Pada angkatan pertama yang lulus (2018), rata-rata hafalan siswa kelas XII yang mengikuti munaqasyah mencapai 8,3 juz – belum memenuhi target 10 juz yang ditetapkan. Namun pada angkatan kelulusan 2024, rata-rata capaian hafalan meningkat menjadi 11,7 juz, dengan 23% siswa telah menyelesaikan hafalan 15 juz atau lebih. Perkembangan ini mencerminkan efektivitas manajemen program yang semakin matang di bawah kepemimpinan kepala madrasah yang konsisten.

Tabel 5. Perkembangan Capaian Hafalan Siswa MA Daarul Huda (2018–2024)

Tahun Lulus	Rata-rata Hafalan (Juz)	% Capai Target (≥ 10 Juz)	Keterangan
2018	8,3 juz	42%	Angkatan pertama; sistem masih berkembang
2020	9,1 juz	61%	Pandemi; sebagian belajar daring
2022	10,4 juz	78%	Pertama melampaui target rata-rata
2024	11,7 juz	91%	23% siswa capai ≥ 15 juz; pencapaian terbaik

Sumber: Arsip munaqasyah tahfidz MA Daarul Huda (2018–2024)

Data pada Tabel 5 memperlihatkan trajektori peningkatan yang konsisten dan signifikan, dengan lonjakan paling berarti terjadi antara angkatan 2018 dan 2022.

Menurut peneliti, lonjakan ini tidak terlepas dari dua faktor utama yang saling berkaitan: pertama, semakin matangnya sistem manajemen program tahfidz yang didukung oleh kepemimpinan kepala madrasah yang konsisten; dan kedua, terbentuknya budaya tahfidz di kalangan guru yang secara tidak langsung menciptakan tekanan sosial positif dan dukungan emosional bagi siswa dalam menjalani proses menghafal. Artinya, capaian hafalan siswa tidak bisa dipisahkan dari kualitas kepemimpinan dan komitmen guru dalam program yang sama – sebuah hubungan interdependensi yang membentuk ekosistem tahfidz yang sehat dan berkelanjutan di MA Daarul Huda.

Secara keseluruhan, peneliti menyimpulkan bahwa program Tahfidz Al-Qur'an di MA Daarul Huda telah berhasil bertransformasi dari program akademik menjadi pilar budaya kelembagaan. Program ini bukan hanya menghasilkan hafidz dan hafidzah, tetapi juga membentuk komunitas madrasah yang memiliki kesamaan nilai, kedalaman komitmen, dan kohesi sosial yang tinggi. Dalam konteks kepemimpinan, program Tahfidz menjadi medium yang paling otentik dan efektif bagi kepala madrasah untuk menampilkan keteladanan – bukan keteladanan yang diperankan (*performed exemplary*) demi kepentingan citra, melainkan keteladanan yang dihidupi (*lived exemplary*) karena memang lahir dari keyakinan dan komitmen yang tulus. Inilah yang membuat pengaruhnya begitu dalam dan tahan lama terhadap budaya disiplin dan etos kerja seluruh warga madrasah.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat ditarik tiga kesimpulan utama. Pertama, kepala MA Daarul Huda Litahfidhil Qur'an Malang mengimplementasikan manajemen kepemimpinan keteladanan secara konsisten dalam tiga dimensi: kedisiplinan waktu dan kehadiran sebagai pemodelan langsung; keteladanan religius melalui keaktifan dalam ibadah berjamaah dan program Tahfidz Al-Qur'an; serta etos kerja profesional dan interaksi sosial yang egaliter. Ketiga dimensi ini membentuk kepemimpinan yang menghidupi nilai secara nyata dalam keseharian, bukan sekadar menyuarakan nilai melalui instruksi.

Kedua, manajemen kepemimpinan musyawarah diimplementasikan melalui empat forum terstruktur yang telah berkembang menjadi budaya organisasi madrasah. Kepala madrasah berhasil membangun iklim keterbukaan di mana setiap anggota komunitas madrasah merasa aman untuk menyampaikan pendapat dan bahkan mengoreksi kebijakan yang kurang tepat. Hal ini memperkuat rasa kepemilikan bersama terhadap keputusan-keputusan kelembagaan, termasuk keputusan tentang standar disiplin.

Ketiga, integrasi kedua pola kepemimpinan menghasilkan dampak nyata terhadap disiplin guru: peningkatan kehadiran tepat waktu dari 71% (2019) menjadi 94% (2024), peningkatan komitmen afektif dalam menjalankan tugas, serta tumbuhnya tanggung jawab kolektif yang berlandaskan nilai-nilai Islam. Penelitian ini menegaskan

bahwa manajemen kepemimpinan berbasis uswah hasanah dan syura terbukti efektif secara empiris dalam membangun budaya disiplin di lembaga pendidikan Islam.

Keempat, program Tahfidz Al-Qur'an terbukti berfungsi sebagai pilar budaya kelembagaan yang melampaui fungsinya sebagai program akademik semata. Program ini menjadi medium keteladanan yang paling autentik bagi kepala madrasah, sekaligus katalis pembentukan karakter profesional guru dan penguatan kohesi sosial seluruh warga madrasah. Capaian hafalan siswa yang meningkat dari rata-rata 8,3 juz pada angkatan 2018 menjadi 11,7 juz pada angkatan 2024 – dengan 91% siswa memenuhi target minimal – mencerminkan efektivitas manajemen program yang didukung oleh kepemimpinan berbasis nilai secara konsisten. Program Tahfidz menjadi bukti nyata bahwa ketika nilai-nilai Al-Qur'an dihidupi secara kolektif oleh seluruh komunitas madrasah – dari kepala madrasah hingga siswa – maka dampaknya terhadap disiplin dan mutu pendidikan akan terasa secara organik dan berkelanjutan.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, peneliti mengajukan beberapa saran: Pertama, kepala madrasah di lembaga pendidikan Islam agar menjadikan keteladanan sebagai strategi kepemimpinan utama dengan merancang dan menjaga konsistensi keteladanan dalam dimensi waktu, religiusitas, dan etos kerja. Kedua, pengelola dan yayasan pendidikan Islam agar mengembangkan program pembinaan kepala madrasah yang berfokus pada pengembangan karakter kepemimpinan berbasis nilai-nilai Islam. Ketiga, madrasah yang mengelola program Tahfidz Al-Qur'an disarankan untuk mengintegrasikan program tersebut secara menyeluruh ke dalam kehidupan kelembagaan – bukan hanya sebagai program siswa, tetapi sebagai program yang juga melibatkan guru dan kepala madrasah secara aktif – agar nilai-nilai tahfidz dapat berfungsi sebagai pemersatu budaya dan penguat disiplin seluruh warga madrasah. Keempat, peneliti selanjutnya dapat mengembangkan penelitian ini menggunakan desain multi-kasus di berbagai madrasah tahfidz atau dengan pendekatan kuantitatif untuk mengukur korelasi antara variabel keteladanan kepala madrasah dalam tahfidz, musyawarah, dan disiplin guru secara lebih terukur dan representatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Aini, N. (2022). Kepemimpinan transformasional dalam pendidikan Islam. *Jurnal Pendidikan Islam*, 7(2), 115–130.
- Amin, M., & Muttaqin, I. (2022). Karakteristik kepemimpinan pendidikan Islam di era digital. *Arfannur: Journal of Islamic Education*, 3(1), 21–30.
- Anwar, S. (2021). Model kepemimpinan pendidikan Islam berbasis nilai. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1), 45–60.
- Arifin, Z. (2023). *Manajemen kepemimpinan pendidikan Islam*. Kencana.
- Arifin, Z., & Barnawi. (2022). *Kepemimpinan dan Manajemen Pendidikan Islam Terpadu*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.

- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Danim, S. (2020). *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Fahmi, A. (2021). Kepemimpinan spiritual dalam lembaga pendidikan Islam. *Jurnal Tarbawi*, 6(2), 89–102.
- Farida, U. (2021). Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru di madrasah tsanawiyah. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 145–162.
- Fauzi, M. (2022). Implementasi kepemimpinan Islami dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Jurnal Edukasi Islam*, 8(1), 55–70.
- Hidayat, R., & Machali, I. (2021). *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip, dan Aplikasi*. Bandung: Kaukaba Dipantara.
- Ikhwan, A. (2022). *Manajemen pendidikan Islam*. Najaha.
- Ismail, F. (2021). Kepemimpinan pendidikan Islam berbasis karakter. *Jurnal Al-Tarbiyah*, 9(2), 120–134.
- Kurniawan, A., & Astuti, S. I. (2022). Kepemimpinan berbasis nilai Islam di Madrasah Aliyah. *Jurnal Pendidikan Islam*, 11(1), 78–95.
- Mahmud, A. (2023). *Kepemimpinan transformasional dalam pendidikan Islam*. Bumi Aksara.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2019). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.
- Mulyadi, M. (2021). Kepemimpinan kepala sekolah berbasis nilai-nilai Islam. *Jurnal Kependidikan*, 5(1), 77–92.
- Mulyasa, E. (2021). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nasution, H. (2022). Peran kepemimpinan dalam meningkatkan mutu pendidikan Islam. *Jurnal Edukasi*, 9(1), 44–59.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Prasetyo, A., & Wahid, A. H. (2023). Kepercayaan dan kepemimpinan autentik kepala sekolah Islam terpadu. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 30(1), 55–74.
- Rivai, V., & Murni, S. (2021). *Education Management: Analisis Teori dan Praktik* (Ed. revisi). Jakarta: Rajawali Pers.
- Sari, D. P. (2022). Kepemimpinan demokratis dalam pendidikan Islam. *Jurnal Tarbiyah Modern*, 4(2), 88–102.
- Sastraatmadja, A. H. M., et al. (2023). *Manajemen pendidikan Islam*. Sada Kurnia Pustaka.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif* (3rd ed.). Bandung: Alfabeta.
- Syafaruddin, & Asrul. (2020). *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Citapustaka Media.
- Wahyudi, I., & Sopandi, E. (2022). Model kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun keunggulan kompetitif sekolah Islam terpadu. *Jurnal Kependidikan*, 6(2), 210–228.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications* (6th ed.). SAGE Publications.
- Abdurrah Nawabuddin. (2020). *Teknik menghafal Al-Qur'an* (Ed. revisi). Bandung: Sinar Baru Algensindo.

- Ahsin Wijaya, A. H. (2021). *Bimbingan praktis menghafal Al-Qur'an (Cet. ke-7)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Bandura, A. (2021). *Social learning theory: New perspectives and applications*. New York: Academic Press.
- Hidayat, T. (2021). Manajemen program tahfidz Al-Qur'an di lembaga pendidikan Islam terpadu. *Jurnal Tarbiyatuna*, 12(1), 33–50.
- Munir, A. (2022). Strategi pengembangan program tahfidz Al-Qur'an di madrasah aliyah. *Jurnal Ilmu Pendidikan Islam*, 20(1), 58–75.
- Nasrulloh, A. (2023). Pengaruh keterlibatan guru dalam program tahfidz terhadap komitmen organisasional di madrasah aliyah. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(2), 112–130.
- Qosim, A. (2022). *Kurikulum tahfidz Al-Qur'an: Model integrasi dalam pendidikan formal*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Rahmawati, F., & Yusuf, M. (2022). Hubungan intensitas menghafal Al-Qur'an dengan regulasi diri siswa madrasah aliyah. *Jurnal Psikologi Pendidikan Islam*, 5(1), 44–60.
- Senge, P. M. (2020). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization (Revised ed.)*. New York: Doubleday.
- Zarkasyi, A. (2021). Keunggulan pendidikan Islam berbasis tahfidz Al-Qur'an: Kajian teori dan implementasi. *Jurnal At-Ta'dib*, 16(2), 88–107.