



Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Membangun Budaya Disiplin di Era Kurikulum Merdeka

Ahmad Khoiron Minan^{1*}, Nur Fatih Ahmad², Achmad Dany³, Ahmad Afrizal Rizqi⁴
Muhammad Najib⁵

Universitas Qomaruddin¹²³⁵, Bungah, Indonesia
Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Lombok⁴, Ciamis, Indonesia
Email: minan@uqgresik.ac.id

Informasi Artikel	Abstract
<p>Submitted: 11-08-2025 Revised: 22-09-2025 Published: 27-12-2025</p> <p>Keywords: Madrasah Principal Culture of Discipline Merdeka Curriculum</p>	<p><i>This study aims to examine the role and leadership strategies of the principal in improving student discipline at MTs Al Hidayah Serah Panceng, Gresik, within the context of implementing the new curriculum and character strengthening policies. The dual mandate of madrasahs to develop both competence and character—based on the Decree of the Minister of Religious Affairs (KMA) No. 450 of 2024 and the Character Education Strengthening Program (PPK)—requires an adaptive leadership model. This research employs a qualitative approach with a case study method. Data were collected through in-depth interviews, participatory observation, and document analysis, and analyzed using Miles and Huberman's interactive model. The findings reveal that the principal's leadership (H. Asykuroni) is integrative, combining charismatic, democratic, strategic, and cultural styles. The discipline enhancement strategy emphasizes inner control through personal example and cooperative control through collaboration with parents, while external control based on the reward-punishment system is not the dominant approach. The most original finding is the practice of "collaborative learning module development," which synthesizes the guidelines of LP Ma'arif NU and the Ministry of Religious Affairs. This innovation represents a bottom-up implementation of the Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila dan Rahmatan lil 'Alamin (P5RA) philosophy. The study concludes that adaptive leadership grounded in local wisdom and human resource empowerment successfully fosters a discipline culture based on moral awareness, and serves as an effective model for harmonizing national education policies with the cultural-religious identity of madrasahs.</i></p>

Abstrak

Penelitian ini bertujuan mengkaji peran dan strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kedisiplinan peserta didik di MTs Al Hidayah Serah Panceng, Gresik, dalam konteks implementasi kurikulum baru dan penguatan karakter. Mandat ganda madrasah untuk membentuk kompetensi sekaligus karakter sesuai Keputusan Menteri Agama (KMA) Nomor 450 Tahun 2024 dan program Penguatan Pendidikan Karakter (PPK) menuntut model kepemimpinan yang adaptif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi, lalu dianalisis menggunakan model interaktif Miles & Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah (H. Asykuroni) bersifat integratif, memadukan gaya karismatik, demokratis, strategik, dan kultural. Strategi peningkatan disiplin berfokus pada inner control (kendali internal) melalui keteladanan pribadi, serta cooperative control (kendali kooperatif) melalui kolaborasi dengan orang tua, sementara external control berbasis reward-punishment tidak menjadi strategi utama. Temuan paling orisinal adalah praktik "kolaborasi modul pembelajaran" yang mengintegrasikan pedoman LP Ma'arif NU dan Kementerian Agama, sebagai bentuk implementasi bottom-up dari filosofi Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila dan Rahmatan lil 'Alamin (P5RA). Disimpulkan bahwa kepemimpinan adaptif berbasis kearifan lokal dan pemberdayaan sumber daya manusia mampu membangun budaya disiplin yang bersandar pada kesadaran moral, sekaligus menjadi model efektif dalam menyinergikan kebijakan pendidikan nasional dengan identitas kultural-religius madrasah.



Kata Kunci : Kepala Madrasah, Budaya Disiplin, Kurikulum Merdeka.

PENDAHULUAN

Pendidikan madrasah di Indonesia memiliki mandat strategis untuk mengembangkan kompetensi peserta didik sekaligus membentuk karakter yang berlandaskan nilai-nilai keagamaan dan kebangsaan. Mandat tersebut ditegaskan dalam Keputusan Menteri Agama (KMA) Nomor 450 Tahun 2024 tentang Pedoman Implementasi Kurikulum pada RA, MI, MTs, MA, dan MAK. Regulasi ini menekankan fleksibilitas kurikulum, pembelajaran yang berpusat pada peserta didik, serta integrasi penguatan karakter melalui jalur intrakurikuler, kokurikuler, dan ekstrakurikuler. Kebijakan ini menggantikan KMA 347 Tahun 2022 dan menandai akselerasi implementasi Kurikulum Merdeka di lingkungan madrasah (KMA No. 450 Tahun 2024: Pedoman Implementasi Kurikulum pada RA, MI, MTs, MA, dan MAK, 2024).

Kementerian Agama juga memperkuat arah pembinaan karakter melalui Peraturan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2020 tentang *Penyelenggaraan Penguatan Pendidikan Karakter (PPK)*. Regulasi tersebut memberikan acuan normatif bagi satuan pendidikan Islam untuk menumbuhkan kebiasaan positif, seperti disiplin, tanggung jawab, dan keteladanan, secara sistemik di lingkungan madrasah. PPK diposisikan bukan sekadar aktivitas insidental, melainkan proses pembudayaan yang konsisten lintas aktivitas sekolah dan keluarga (Permenag No. 2 Tahun 2020 tentang Penyelenggaraan Penguatan Pendidikan Karakter, 2020).

Kedisiplinan peserta didik menjadi salah satu pilar utama keberhasilan pendidikan. Disiplin memengaruhi keteraturan proses belajar, iklim kelas, dan capaian akademik maupun non-akademik. Disiplin juga menjadi indikator mutu budaya sekolah. Penelitian mutakhir mengonfirmasi bahwa kedisiplinan siswa berkorelasi erat dengan kepemimpinan kepala madrasah yang efektif melalui keteladanan, pengawasan instruksional, penegakan tata tertib yang adil, dan kolaborasi dengan guru serta orang tua (Surya et al., 2021).

Kepala madrasah tidak hanya berperan sebagai administrator, tetapi juga sebagai agen perubahan yang inovatif dan kolaboratif. Penelitian di MAN 1 Sleman menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis dengan pendekatan kekeluargaan, penerapan prinsip *zero accident*, serta program religius-intelektual yang terukur efektif merevitalisasi nilai kedisiplinan dan religiusitas siswa secara berkelanjutan (Sabililhaq et al., 2024). Temuan ini memperkuat pandangan bahwa kepemimpinan adaptif menjadi determinan mutu sekolah, baik melalui budaya disiplin maupun peningkatan kualitas pembelajaran (Sari et al., 2021).

Gaya kepemimpinan *transformasional* kepala madrasah berdampak signifikan terhadap disiplin dan kinerja warga sekolah. Studi kuantitatif di Madrasah Aliyah Negeri wilayah Jakarta Selatan menemukan pengaruh langsung antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan disiplin kerja guru. Dimensi idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration memantik perubahan perilaku kedisiplinan (Wibowo, 2021). Temuan ini relevan untuk konteks siswa, karena guru yang disiplin cenderung menjadi teladan bagi peserta didik.

Kepemimpinan transformasional juga mendorong perubahan organisasi, termasuk penataan tata tertib dan sistem penghargaan-sanksi, yang mendukung budaya disiplin sekolah. Penelitian lain menunjukkan bukti kausal bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi perubahan organisasi pada sekolah dasar, temuan yang dapat ditransposisikan ke madrasah menengah (Windasari et al., 2022). Korelasi antara kepemimpinan kepala madrasah dan kedisiplinan siswa juga ditunjukkan oleh studi kualitatif di MA Lubullabib Probolinggo. Kepemimpinan transformasional-demokratis dengan program pembinaan karakter dan sistem sanksi yang adil memberi kontribusi nyata terhadap peningkatan disiplin dan prestasi siswa (Abdillah & Maulid Agustin, 2025). Ini menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan yang menggabungkan dimensi transformasional dan demokratis tidak hanya memperkuat struktur



organisasi, tetapi juga menciptakan budaya disiplin yang berkelanjutan melalui sinergi antara kebijakan, keteladanan, dan mekanisme pengawasan yang konsisten.

KMA 450 Tahun 2024 memberi ruang otonomi yang lebih luas bagi madrasah untuk menyusun kurikulum operasional sesuai karakteristik satuan pendidikan, dengan tetap berorientasi pada pembentukan insan berkarakter Pancasila. Penekanan pada fleksibilitas, pembelajaran holistik, dan penguatan karakter melalui Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila dan Rahmatan lil 'Alamin (P5RA) menjadi pintu masuk strategis bagi kepala madrasah untuk mengintegrasikan program disiplin dalam rancangan kurikulum, kalender akademik, dan SOP tata tertib (KMA No. 450 Tahun 2024: Pedoman Implementasi Kurikulum pada RA, MI, MTs, MA, dan MAK, 2024). Transisi dari KMA 347 Tahun 2022 ke KMA 450 Tahun 2024 juga menyertakan ketentuan peralihan serta pendampingan implementasi kurikulum. Hal ini relevan bagi madrasah yang sedang menata budaya disiplin, karena penguatan karakter dan disiplin dapat difasilitasi melalui pengorganisasian program kokurikuler seperti kepanduan, latihan dasar kepemimpinan, dan kamp madrasah, serta pembiasaan kegiatan pembuka hari seperti doa bersama dan menyanyikan lagu kebangsaan.

Kajian empiris mengenai kepemimpinan kepala madrasah dan kedisiplinan peserta didik telah dilakukan oleh sejumlah peneliti, namun sebagian besar bersifat deskriptif umum dan belum mengintegrasikan variabel kebijakan kurikulum terbaru. Penelitian terdahulu cenderung menyoroti hubungan linear antara gaya kepemimpinan dan disiplin siswa, tanpa mengaitkan dinamika kebijakan KMA 450/2024 dan PPK 2020 yang menuntut pendekatan lebih sistemik. Selain itu, sebagian besar studi berfokus pada madrasah perkotaan dengan dukungan sarana memadai, sehingga kurang merepresentasikan konteks madrasah berbasis komunitas tradisional yang memiliki karakteristik sosial-budaya unik.

Kesenjangan lain terletak pada absennya analisis mendalam mengenai strategi operasional kepala madrasah dalam mengintegrasikan program disiplin ke dalam kurikulum dan budaya sekolah. Studi yang ada lebih banyak mengulas gaya kepemimpinan secara normatif, bukan praktik implementatif yang melibatkan kolaborasi guru, orang tua, dan komite sekolah. Padahal, efektivitas pembinaan disiplin sangat bergantung pada sinergi antar aktor pendidikan dan adaptasi terhadap regulasi terbaru.

Penelitian ini menawarkan kontribusi dengan mengkaji peran kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kedisiplinan peserta didik melalui pendekatan kontekstual di MTs Al Hidayah Serah Panceng, sebuah madrasah yang memiliki sejarah panjang dan basis sosial kuat di wilayah pesisir. Fokus penelitian tidak hanya pada identifikasi gaya kepemimpinan, tetapi juga pada strategi implementasi yang selaras dengan kebijakan kurikulum terkini dan penguatan karakter. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan memperkaya literatur manajemen pendidikan Islam sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi pengembangan budaya disiplin di madrasah.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, karena fokusnya adalah memahami secara mendalam peran kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kedisiplinan peserta didik, bukan sekadar mengukur hubungan numerik (Sugiyono, 2021). Lokasi penelitian berada di MTs Al Hidayah Serah Panceng, Gresik, yang dipilih secara purposif karena memiliki karakteristik sosial-budaya khas dan sedang mengimplementasikan kebijakan kurikulum terbaru (Creswell & Poth, 2022). Objek penelitian mencakup praktik kepemimpinan kepala madrasah dan budaya disiplin siswa, dengan fokus pada gaya kepemimpinan dan strategi operasional (Lexy J. Moleong, 2021). Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi untuk memperoleh informasi kontekstual (Sugiyono, 2021). Validitas dijamin melalui triangulasi sumber, metode, dan waktu, serta member check kepada informan (M. Syahrani Jailani, 2023). Analisis data dilakukan secara



interaktif mengikuti model Miles & Huberman, melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, 2014).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepemimpinan kepala madrasah dalam penelitian ini menunjukkan pola adaptif yang memadukan beberapa gaya sesuai dengan kebutuhan organisasi dan karakteristik madrasah. Berdasarkan kajian teori dan hasil observasi lapangan, gaya kepemimpinan yang dominan adalah karismatik, demokratis, kultural, dan strategik. Karismatik tercermin dari keteladanan kepala madrasah dalam hal kedisiplinan waktu dan sikap bijaksana dalam menyikapi persoalan. Wawancara dengan kepala madrasah mengungkap bahwa ia selalu hadir tepat waktu dan konsisten terhadap aturan, sehingga menjadi teladan bagi guru dan siswa. Temuan ini sejalan dengan teori Bass & Avolio tentang kepemimpinan transformasional yang menekankan pengaruh ideal dan inspirasi sebagai pendorong perubahan perilaku disiplin (Harsoyo, 2022).

Gaya demokratis tampak jelas dalam kebijakan kepala madrasah yang memberikan ruang partisipasi kepada guru dan siswa dalam pengambilan keputusan. Contoh nyata di lapangan adalah pelaksanaan rapat pembagian tugas dan penentuan program lomba, di mana kepala madrasah melibatkan seluruh guru dan memberi kesempatan kepada siswa untuk berkompetisi tanpa diskriminasi. Pendekatan ini mendukung terciptanya rasa memiliki terhadap aturan dan meningkatkan akuntabilitas sosial. Literatur manajemen pendidikan menegaskan bahwa kepemimpinan demokratis efektif membangun budaya kerja disiplin karena keputusan lahir dari proses musyawarah dan transparansi (Mulyasa, 2012).

Dimensi kultural juga kuat dalam praktik kepemimpinan kepala madrasah. Berdasarkan dokumen dan wawancara, kepala madrasah mengintegrasikan nilai-nilai religius dan tradisi lokal ke dalam modul pembelajaran. Ia mengkolaborasikan pedoman dari LP Maarif NU dan Kemenag dengan inovasi internal agar sesuai dengan karakter siswa. Pembiasaan religius seperti doa bersama, ketertiban ibadah, dan kegiatan kokurikuler seperti pramuka dan LDK menjadi sarana internalisasi nilai disiplin. Temuan ini mendukung teori bahwa kepemimpinan berbasis budaya mampu menciptakan harmoni antara norma sosial dan regulasi formal (Harsoyo, 2022).

Selain itu, gaya strategik tampak pada upaya kepala madrasah meningkatkan mutu pendidikan dan sarana prasarana. Berdasarkan hasil wawancara, kepala madrasah mendorong guru mengikuti pelatihan MGMP dan program daring untuk memperkuat kompetensi. Ia juga menginisiasi pengadaan fasilitas belajar agar proses pembelajaran berjalan efektif. Strategi ini sejalan dengan literatur yang menekankan pentingnya kepemimpinan strategik dalam menghadapi tantangan kompetisi akademik dan non-akademik (Mulyasa, 2012).

Korelasi antara teori dan temuan lapangan menunjukkan bahwa kombinasi gaya kepemimpinan ini berkontribusi signifikan terhadap pembentukan budaya disiplin. Keteladanan karismatik menciptakan standar perilaku, partisipasi demokratis menumbuhkan komitmen bersama, integrasi nilai kultural memberi makna, dan strategi pengembangan instruksional memastikan konsistensi. Dengan demikian, kepemimpinan kepala madrasah tidak hanya berorientasi pada administrasi, tetapi juga pada pembentukan karakter melalui pendekatan adaptif dan kontekstual (Sulfianah, 2016).

Temuan ini diperkuat oleh data observasi yang menunjukkan bahwa kepala madrasah tidak hanya mengandalkan sanksi, tetapi juga mengedepankan pembiasaan positif. Misalnya, dalam kasus pelanggaran berulang, kepala madrasah lebih memilih pendekatan restoratif melalui komunikasi personal dan koordinasi dengan orang tua. Praktik ini selaras dengan konsep kepemimpinan transformasional yang menekankan perhatian individual dan pengembangan karakter, serta mendukung literatur yang menyatakan bahwa disiplin efektif dibangun melalui kombinasi aturan, teladan, dan pembiasaan.



Hasil analisis terhadap praktik kepemimpinan di MTs Al Hidayah Serah Panceng mengidentifikasi tiga strategi utama yang diimplementasikan oleh kepala madrasah dalam upaya meningkatkan kedisiplinan peserta didik. Strategi-strategi tersebut meliputi: (1) *inner control* (kendali internal) melalui keteladanan, (2) *external control* (kendali eksternal) melalui sistem konsekuensi, dan (3) *cooperative control* (kendali kooperatif) melalui kolaborasi antara pihak madrasah, peserta didik, dan orang tua.

Strategi Peningkatan Kedisiplinan Peserta Didik

Temuan sentral dari penelitian ini menunjukkan bahwa strategi keteladanan (*exemplary leadership*) menjadi pilar utama dalam penegakan disiplin di lingkungan madrasah. Strategi ini merupakan manifestasi dari gaya kepemimpinan karismatik yang ditunjukkan oleh H. Asykuroni, kepala madrasah, yang dikenal memiliki kedisiplinan personal yang tinggi. Berdasarkan data lapangan, kepala madrasah digambarkan sebagai "sosok yang sangat disiplin terhadap waktu dalam setiap kegiatan dan aktivitas." Keteladanan tersebut berfungsi sebagai bentuk penerapan *inner control*, yaitu mekanisme pembentukan disiplin diri melalui proses internalisasi nilai-nilai dan kesadaran moral dalam diri peserta didik. Tujuan utama dari pendekatan ini adalah agar peserta didik mampu mendisiplinkan diri secara otonom tanpa ketergantungan pada sistem kontrol eksternal. Dampak afektif dari praktik keteladanan ini teridentifikasi melalui motivasi peserta didik untuk terus meningkatkan kualitas kepribadian dan tanggung jawab diri (Wawancara dengan H. Asykuroni, 2023). Pendekatan ini memiliki relevansi yang kuat dengan kebijakan nasional *Penguatan Pendidikan Karakter (PPK)*, khususnya pada nilai utama "Integritas" yang menempatkan "keteladanan" sebagai subnilai penting dalam pembentukan karakter peserta didik (Kebudayaan, 2020).

Dalam konteks *external control*, hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem *reward and punishment* (R-P) tidak menjadi fokus utama dalam strategi peningkatan kedisiplinan di madrasah ini. Absennya sistem R-P yang terstruktur mengindikasikan bahwa pendekatan kontrol eksternal tidak menjadi strategi dominan dalam praktik kepemimpinan kepala madrasah. Meskipun demikian, berbagai kajian empiris sebelumnya menegaskan efektivitas sistem R-P dalam meningkatkan kedisiplinan peserta didik. (Nuraishah et al., 2023) menemukan bahwa penerapan sistem penghargaan dan hukuman terbukti efektif dalam membentuk perilaku disiplin di lingkungan sekolah, sementara (Alfansyah, 2024) menegaskan bahwa penerapan R-P juga memberikan dampak positif terhadap pembentukan disiplin di kalangan santri. Dengan demikian, meskipun tidak diterapkan secara eksplisit di MTs Al Hidayah, strategi ini tetap memiliki nilai teoretis yang signifikan dalam kerangka pendidikan karakter.

Strategi ketiga yang diidentifikasi adalah *cooperative control*, yaitu bentuk kendali yang dibangun melalui kolaborasi antara kepala madrasah, guru, orang tua, dan peserta didik. Berdasarkan data lapangan, bentuk kerja sama tersebut diwujudkan melalui kegiatan rapat wali murid dan *home visit*, yang berfungsi untuk membangun komunikasi dan kesepahaman dalam penegakan disiplin (Wawancara dengan H. Asykuroni, 2023). Secara teoritis, pendekatan ini didasarkan pada prinsip bahwa pendidik dan peserta didik perlu menjalin kerja sama yang baik, termasuk dalam menyepakati aturan-aturan kedisiplinan melalui bentuk *kontrak perjanjian bersama*. Temuan penelitian ini memperkuat hasil studi (Rantauwati, 2020), yang menunjukkan bahwa kolaborasi antara guru dan orang tua memiliki dampak signifikan terhadap pembentukan karakter disiplin dan tanggung jawab peserta didik. Model kolaboratif seperti *Paguyuban Orang Tua Siswa (POS)* atau kelompok *hubung orang tua (kubungortu)* menjadi sarana formal yang menjembatani komunikasi dua arah antara sekolah dan rumah, sehingga konsistensi nilai-nilai kedisiplinan dapat terjaga di kedua lingkungan tersebut.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa strategi keteladanan merupakan dimensi kepemimpinan yang paling dominan dan efektif dalam membangun kedisiplinan peserta didik di MTs Al Hidayah Serah Panceng. Sementara strategi *external control* dan *cooperative*



control berfungsi sebagai penunjang, pendekatan berbasis *inner control* melalui keteladanan terbukti lebih berdampak dalam menumbuhkan kesadaran disiplin yang bersumber dari dalam diri peserta didik. Hasil ini memberikan implikasi penting bagi pengembangan model kepemimpinan pendidikan Islam yang berorientasi pada pembentukan karakter dan kesadaran moral melalui pendekatan keteladanan.

Integrasi Kebijakan Kurikulum dan Penguatan Karakter

Strategi peningkatan kedisiplinan di MTs Al Hidayah Serah Panceng tidak berdiri secara terpisah, melainkan terintegrasi secara sistemik dengan kebijakan kurikulum nasional. Dalam konteks ini, kepala madrasah berperan sebagai mediator aktif yang memastikan bahwa nilai-nilai kedisiplinan berjalin erat dengan kebijakan pendidikan karakter. Implementasi disiplin di madrasah ini beroperasi dalam dua kerangka kebijakan utama. Pertama, *Gerakan Penguatan Pendidikan Karakter (PPK)* yang menekankan internalisasi lima nilai inti: Religius, Nasionalis, Mandiri, Gotong Royong, dan Integritas (Kebudayaan, 2020). Kedua, *Keputusan Menteri Agama (KMA) Nomor 450 Tahun 2024* tentang *Pedoman Implementasi Kurikulum pada Madrasah* yang bertujuan untuk “mewujudkan pembelajaran yang bermakna dan efektif” serta “menumbuhkembangkan cipta, rasa, dan karsa peserta didik sebagai pelajar sepanjang hayat yang berkarakter Pancasila” (KMA No. 450 Tahun 2024: Pedoman Implementasi Kurikulum pada RA, MI, MTs, MA, dan MAK, 2024).

Temuan yang paling menonjol dan inovatif dari penelitian ini adalah bagaimana kepala madrasah, H. Asykuroni, menerjemahkan kedua kebijakan tersebut melalui pendekatan yang dapat dikategorikan sebagai *kepemimpinan kultural*. Berdasarkan hasil wawancara, H. Asykuroni melakukan suatu *terobosan kebijakan* melalui pengembangan “kolaborasi modul pembelajaran” yang mengintegrasikan dua pedoman kurikulum yang berbeda namun saling melengkapi: (1) *Pedoman Pembelajaran LP Ma’arif NU* yang mencerminkan identitas keagamaan lokal berbasis tradisi Nahdlatul Ulama, dan (2) *Pedoman Pembelajaran Kementerian Agama (KASI PEND.MA)* yang merepresentasikan kebijakan pendidikan nasional (Wawancara H. Asykuroni, 2023). Dalam proses kolaboratif ini, kepala madrasah secara aktif menimbang dan menyeleksi nilai-nilai yang dianggap paling relevan untuk dikembangkan dalam modul pembelajaran. Pendekatan reflektif dan partisipatif ini menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan kurikulum dilakukan dengan memperhatikan keseimbangan antara kebijakan nasional dan kearifan lokal.

Inovasi “kolaborasi modul” tersebut memiliki makna teoretis yang signifikan jika dikaitkan dengan implementasi *Kurikulum Merdeka* di madrasah. KMA Nomor 450 Tahun 2024 merupakan regulasi yang menjadi landasan hukum bagi penerapan Kurikulum Merdeka di lingkungan madrasah, yang salah satu elemen kokurikulernya adalah *Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila dan Rahmatan lil ‘Alamin (P5RA)*. Secara filosofis, P5RA merupakan hasil sintesis dari dua paradigma pendidikan: “Profil Pelajar Pancasila” yang menjadi mandat nasional, dan “Profil Pelajar Rahmatan lil ‘Alamin” yang menekankan kekhasan madrasah dalam membentuk peserta didik berkarakter moderat dan berorientasi pada nilai-nilai Islam wasathiyah (Iswiranto, 2025).

Dalam konteks ini, inovasi *kolaborasi modul* yang diinisiasi oleh H. Asykuroni dapat dipahami sebagai bentuk implementasi *bottom-up* dari filosofi P5RA. Pedoman Kemenag berfungsi sebagai representasi nilai-nilai “Profil Pelajar Pancasila”, sementara Pedoman LP Ma’arif NU—sebagai produk lembaga pendidikan Islam moderat—menjadi wadah kontekstualisasi nilai-nilai “Rahmatan lil ‘Alamin”. Sinergi antara kedua pedoman tersebut menunjukkan kemampuan kepemimpinan madrasah dalam mengharmonikan kebijakan nasional dengan konteks sosial-keagamaan lokal. Dengan demikian, praktik kepemimpinan di MTs Al Hidayah tidak hanya menunjukkan kepatuhan terhadap regulasi nasional, tetapi juga mencerminkan kapasitas inovatif dalam mengembangkan model implementasi kurikulum yang berkarakter, adaptif, dan berakar pada nilai-nilai kultural keislaman.



Integrasi Kebijakan Kurikulum dan Penguatan Karakter

Strategi peningkatan kedisiplinan di MTs Al Hidayah Serah Panceng tidak berdiri secara terpisah, melainkan terintegrasi secara sistemik dengan kebijakan kurikulum nasional. Dalam konteks ini, kepala madrasah berperan sebagai mediator aktif yang memastikan bahwa nilai-nilai kedisiplinan berjalin erat dengan kebijakan pendidikan karakter. Implementasi disiplin di madrasah ini beroperasi dalam dua kerangka kebijakan utama. Pertama, *Gerakan Penguatan Pendidikan Karakter (PPK)* yang menekankan internalisasi lima nilai inti: Religius, Nasionalis, Mandiri, Gotong Royong, dan Integritas (Kebudayaan, 2020). Kedua, *Keputusan Menteri Agama (KMA) Nomor 450 Tahun 2024* tentang *Pedoman Implementasi Kurikulum pada Madrasah* yang bertujuan untuk “mewujudkan pembelajaran yang bermakna dan efektif” serta “menumbuhkembangkan cipta, rasa, dan karsa peserta didik sebagai pelajar sepanjang hayat yang berkarakter Pancasila” (KMA No. 450 Tahun 2024: Pedoman Implementasi Kurikulum pada RA, MI, MTs, MA, dan MAK, 2024).

Temuan yang paling menonjol dan inovatif dari penelitian ini adalah bagaimana kepala madrasah, H. Asykuroni, menerjemahkan kedua kebijakan tersebut melalui pendekatan yang dapat dikategorikan sebagai *kepemimpinan kultural*. Berdasarkan hasil wawancara, H. Asykuroni melakukan suatu *terobosan kebijakan* melalui pengembangan “kolaborasi modul pembelajaran” yang mengintegrasikan dua pedoman kurikulum yang berbeda namun saling melengkapi: (1) *Pedoman Pembelajaran LP Ma’arif NU* yang mencerminkan identitas keagamaan lokal berbasis tradisi Nahdlatul Ulama, dan (2) *Pedoman Pembelajaran Kementerian Agama (KASI PEND.MA)* yang merepresentasikan kebijakan pendidikan nasional (Wawancara H. Asykuroni, 2023). Dalam proses kolaboratif ini, kepala madrasah secara aktif menimbang dan menyeleksi nilai-nilai yang dianggap paling relevan untuk dikembangkan dalam modul pembelajaran. Pendekatan reflektif dan partisipatif ini menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan kurikulum dilakukan dengan memperhatikan keseimbangan antara kebijakan nasional dan kearifan lokal.

Inovasi “kolaborasi modul” tersebut memiliki makna teoretis yang signifikan jika dikaitkan dengan implementasi *Kurikulum Merdeka* di madrasah. KMA Nomor 450 Tahun 2024 merupakan regulasi yang menjadi landasan hukum bagi penerapan Kurikulum Merdeka di lingkungan madrasah, yang salah satu elemen kokurikulernya adalah *Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila dan Rahmatan lil ‘Alamin (P5RA)*. Secara filosofis, P5RA merupakan hasil sintesis dari dua paradigma pendidikan: “Profil Pelajar Pancasila” yang menjadi mandat nasional, dan “Profil Pelajar Rahmatan lil ‘Alamin” yang menekankan kekhasan madrasah dalam membentuk peserta didik berkarakter moderat dan berorientasi pada nilai-nilai Islam wasathiyah (Iswiranto, 2025).

Dalam konteks ini, inovasi *kolaborasi modul* yang diinisiasi oleh H. Asykuroni dapat dipahami sebagai bentuk implementasi *bottom-up* dari filosofi P5RA. Pedoman Kemenag berfungsi sebagai representasi nilai-nilai “Profil Pelajar Pancasila”, sementara Pedoman LP Ma’arif NU—sebagai produk lembaga pendidikan Islam moderat—menjadi wadah kontekstualisasi nilai-nilai “Rahmatan lil ‘Alamin”. Sinergi antara kedua pedoman tersebut menunjukkan kemampuan kepemimpinan madrasah dalam mengharmonikan kebijakan nasional dengan konteks sosial-keagamaan lokal. Dengan demikian, praktik kepemimpinan di MTs Al Hidayah tidak hanya menunjukkan kepatuhan terhadap regulasi nasional, tetapi juga mencerminkan kapasitas inovatif dalam mengembangkan model implementasi kurikulum yang berkarakter, adaptif, dan berakar pada nilai-nilai kultural keislaman.

Faktor Penghambat dan Pendukung

Implementasi strategi kedisiplinan dan kebijakan kurikulum di MTs Al Hidayah Serah Panceng tidak dapat dilepaskan dari pengaruh faktor-faktor kontekstual yang melingkapinya. Berdasarkan hasil penelitian, faktor pendukung utama yang secara strategis dimanfaatkan oleh kepala madrasah, H. Asykuroni, adalah kualitas *Sumber Daya Manusia (SDM)*. Pemanfaatan SDM ini menjadi salah satu ciri khas dari gaya *kepemimpinan strategik* yang diterapkannya. Salah satu



langkah konkret yang diambil ialah upaya peningkatan mutu pendidik melalui program pengembangan kompetensi profesional, seperti kegiatan *Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP)* dan *pelatihan daring* (Wawancara H. Asykuroni, 2023). Pendekatan ini menunjukkan adanya orientasi kepala madrasah terhadap pembentukan ekosistem pembelajaran yang berkelanjutan melalui pemberdayaan tenaga pendidik sebagai agen utama perubahan.

Fokus pada penguatan SDM tersebut sejalan dengan temuan empiris dan teori kepemimpinan pendidikan. (Laksono, 2025) menegaskan bahwa rendahnya kualitas sumber daya manusia di lembaga pendidikan seringkali berakar pada lemahnya peran pemimpin dalam merancang strategi pemberdayaan guru. Menurutnya, peningkatan mutu pendidik harus dilaksanakan melalui tiga tahapan sistematis: perencanaan, pelaksanaan program, dan evaluasi berkelanjutan. Dengan demikian, strategi yang diterapkan oleh H. Asykuroni dapat dipahami sebagai implementasi nyata dari paradigma kepemimpinan strategik yang menempatkan manusia sebagai pusat transformasi kelembagaan.

Adapun dari sisi penghambat, menunjukkan bahwa “informasi mengenai faktor penghambat secara eksplisit tidak tersedia” (Wawancara H. Asykuroni, 2023). Meskipun demikian, analisis inferensial terhadap data lapangan mengindikasikan bahwa salah satu tantangan utama yang dihadapi madrasah adalah keterbatasan sarana dan prasarana pendidikan. Indikasi ini muncul dari pernyataan kepala madrasah yang menjadikan “peningkatan sarana dan prasarana” sebagai salah satu target strategis dalam perencanaan kepemimpinannya (Wawancara H. Asykuroni, 2023). Dengan demikian, kondisi tersebut dapat dipahami sebagai refleksi atas adanya keterbatasan fasilitas yang menghambat optimalisasi pelaksanaan program disiplin dan kurikulum.

Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian (Rahman et al., 2025) yang mengidentifikasi bahwa tantangan utama dalam manajemen madrasah di berbagai wilayah adalah keterbatasan sumber daya manusia dan infrastruktur pendidikan. Selain itu, (Ristiana et al., 2020) juga menyoroti faktor-faktor penghambat eksternal seperti kondisi lingkungan sosial, serta faktor internal siswa seperti rendahnya motivasi belajar dan lemahnya kesadaran disiplin.

Dalam konteks ini, strategi kepemimpinan H. Asykuroni menunjukkan karakter adaptif dan solutif. Ia memitigasi hambatan yang bersifat struktural dan sulit dikendalikan—seperti keterbatasan sarana—with mengoptimalkan potensi yang lebih mudah dikelola, yakni pengembangan *modal manusia* melalui peningkatan kapasitas pendidik (Laksono, 2025). Pendekatan ini tidak hanya memperlihatkan fleksibilitas dalam menghadapi kendala kontekstual, tetapi juga mencerminkan efektivitas kepemimpinan yang berorientasi pada keberlanjutan mutu pendidikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan implementasi strategi disiplin dan kurikulum di MTs Al Hidayah sangat bergantung pada kemampuan kepala madrasah dalam mengelola keseimbangan antara keterbatasan sumber daya fisik dan potensi sumber daya manusia yang dimiliki.

Dampak Kepemimpinan terhadap Budaya Disiplin

Evaluasi akhir dari analisis ini berfokus pada identifikasi dan interpretasi dampak kepemimpinan kepala madrasah terhadap pembentukan budaya disiplin di MTs Al Hidayah Serah Panceng. Berdasarkan hasil triangulasi data wawancara, observasi, dan dokumentasi, ditemukan bahwa gaya dan strategi kepemimpinan yang diterapkan H. Asykuroni menghasilkan perubahan nyata pada aspek perilaku, afektif, dan sosial peserta didik, serta memberikan pengaruh terhadap dinamika kerja guru dan iklim organisasi madrasah secara keseluruhan.

Dampak paling menonjol muncul melalui penerapan *kepemimpinan karismatik* yang berlandaskan keteladanan pribadi. Disiplin waktu yang secara konsisten dicontohkan oleh kepala madrasah menjadi stimulus utama bagi pembentukan kesadaran disiplin internal pada diri peserta didik. Data wawancara menunjukkan bahwa siswa “selalu termotivasi” untuk meningkatkan kualitas diri dan kedisiplinan setelah menyaksikan konsistensi kepala madrasah



dalam mempraktikkan kedisiplinan tersebut (Wawancara H. Asykuroni, 2023). Dalam perspektif kualitatif, keteladanan ini berfungsi sebagai mekanisme *internalisasi nilai*, di mana perilaku disiplin tidak dipaksakan melalui hukuman, melainkan tertanam melalui proses identifikasi dan imitasi sosial. Dengan demikian, disiplin tumbuh sebagai kesadaran moral yang bersumber dari dalam diri siswa, bukan hasil kontrol eksternal.

Selanjutnya, *kepemimpinan strategik* yang dijalankan H. Asykuroni menampakkan dampak pada dimensi kognitif dan kompetensi siswa. Pendekatan ini menitikberatkan pada keseimbangan antara pemberian ilmu agama, pengetahuan umum, dan keterampilan terapan. Tujuan akhirnya adalah “mencetak siswa yang berkompeten, berilmu, berattitude, serta memiliki daya saing tinggi” (Wawancara H. Asykuroni, 2023). Secara kualitatif, hal ini menunjukkan bahwa orientasi kepemimpinan tidak hanya berfokus pada aspek disiplin formal, tetapi juga mengintegrasikan pembentukan karakter, kompetensi, dan etos belajar. Dengan demikian, disiplin di sini tidak dipahami sekadar sebagai kepatuhan terhadap aturan, melainkan sebagai habitus akademik yang mendukung pencapaian mutu pendidikan.

Dampak kepemimpinan juga meluas ke dimensi organisasi dan profesionalisme guru. Melalui pendekatan *kepemimpinan strategik* dan *pemberdayaan SDM*, kepala madrasah berupaya “mengubah pola pikir pendidik/pengajar dalam membangun pendidikan berkarakter positif” (Wawancara H. Asykuroni, 2023). Proses ini menciptakan iklim kerja kolaboratif yang mendorong guru untuk terus mengembangkan profesionalisme dan refleksi diri terhadap praktik pembelajaran. Dalam hal ini, kepala madrasah berperan sebagai fasilitator dan motivator yang membangun budaya organisasi berbasis peningkatan kapasitas. Temuan ini sejalan dengan (Wilda et al., 2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada pemberdayaan guru mampu meningkatkan semangat kerja kolektif dan memperkuat kultur akademik lembaga.

Sementara itu, penerapan *kepemimpinan demokratis* turut memberikan dampak sosial yang signifikan. Kepala madrasah memberikan “ruang dan peluang” bagi siswa untuk berpartisipasi dalam kegiatan seperti seleksi lomba atau program ekstrakurikuler (Wawancara H. Asykuroni, 2023). Pendekatan partisipatif ini menumbuhkan persepsi keadilan, rasa dihargai, serta membangun kepercayaan dan kerjasama antara siswa dan guru. Dalam konteks budaya disiplin, mekanisme ini memperkuat aspek *cooperative control*—yakni disiplin yang tumbuh dari kesepahaman dan tanggung jawab bersama, bukan sekadar paksaan struktural.

Meskipun penelitian ini bersifat kualitatif, temuan lapangan memiliki koherensi kuat dengan hasil penelitian kuantitatif terdahulu. Studi oleh (Puspitasari et al., 2025) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan secara statistik antara kepemimpinan kepala madrasah dan tingkat kedisiplinan siswa. Namun, studi kualitatif ini memberikan kontribusi tambahan berupa pemahaman *mekanisme kausal* di balik hubungan tersebut—yakni bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kedisiplinan terjadi melalui jalur keteladanan, motivasi, partisipasi, dan pemberdayaan.

Pada tataran makro, tinjauan literatur oleh (Komariah et al., 2025) menegaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berperan sentral dalam peningkatan mutu pendidikan melalui empat fungsi utama: sebagai manajer, supervisor, motivator, dan inovator. Studi kasus ini memperkaya pemahaman tersebut dengan bukti empiris kualitatif yang konkret: H. Asykuroni menjalankan peran sebagai *Manajer* dan *Supervisor* melalui kepemimpinan strategik dan demokratis, *Motivator* melalui keteladanan karismatik, serta *Inovator* melalui kepemimpinan kultural dan integrasi kebijakan kurikulum.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi pada keteladanan, pemberdayaan, dan partisipasi memiliki dampak transformatif terhadap budaya disiplin madrasah. Disiplin tidak lagi dipandang sebagai produk kebijakan administratif, melainkan sebagai hasil dari interaksi sosial, nilai, dan keteladanan moral yang terinternalisasi dalam komunitas belajar.



Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan H. Asyukuroni di MTs Al Hidayah Serah Panceng berhasil membangun budaya disiplin dan mutu pembelajaran melalui penerapan gaya kepemimpinan yang integratif: kharismatik, demokratis, strategik, dan kultural. Keteladanan pribadi membentuk disiplin internal siswa, kepemimpinan demokratis menciptakan iklim partisipatif, sedangkan kepemimpinan strategik menekankan pemberdayaan sumber daya manusia melalui MGMP dan pelatihan daring.

Temuan paling orisinal penelitian ini adalah praktik “kolaborasi modul pembelajaran” antara pedoman LP Ma’arif NU dan Kementerian Agama. Inovasi ini merepresentasikan bentuk kepemimpinan kultural adaptif yang mampu mengintegrasikan kebijakan nasional (KMA 450/2024), nilai karakter Pancasila dan Rahmatan lil ‘Alamin (P5RA), serta identitas keagamaan lokal madrasah.

Keterbatasan sarana dan prasarana diatasi melalui strategi pemberdayaan guru, menunjukkan model kepemimpinan adaptif yang berfokus pada penguatan modal manusia. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan madrasah yang efektif harus bersifat reflektif, kolaboratif, dan kontekstual—selaras dengan semangat Kurikulum Merdeka dan filosofi P5RA dalam membentuk peserta didik berkarakter Pancasila dan Rahmatan lil ‘Alamin

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, N. W., & Maulid Agustin. (2025). Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Siswa Di MA Lubullabib. *BEST Journal*, 8(1), 659–665.
- Alfansyah, S. Y. Y. R. (2024). Implementasi Reward Dan Punishment Dalam Membentuk Kedisiplinan Peserta Didik. *Mujalasat: Multidisciplinary Journal of Islamic Studies*, 2(2), 153–164.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2022). *Qualitative Inquiry & Research Design*. SAGE Publications Inc.
- Harsono, R. (2022). Teori Kepemimpinan Transformasional Bernard M . Bass dan Aplikasinya Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 3(2), 247–262.
- Iswiranto, R. O. (2025). Implementasi Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila dan di MAN 3 Bantul. *Syntax Admiration*, 6(2), 1279–1295.
- Kebudayaan, K. P. dan. (2020). *Implementasi Penguatan Pendidikan Karakter (PPK) pada Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD)*. Pusat Penelitian Kebijakan, Badan Penelitian dan Pengembangan dan Perbukuan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- KMA No. 450 Tahun 2024: Pedoman Implementasi Kurikulum pada RA, MI, MTs, MA, dan MAK, (2024).
- Permenag No. 2 Tahun 2020 tentang Penyelenggaraan Penguatan Pendidikan Karakter, (2020).
- Komariah, N. I., Sariwardani, A., Universitas, P., & Bangsa, B. (2025). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan : Systematic Literature Review. *Journal of Innovative and Creativity*, 5(2), 2542–2552.
- Laksono, T. A. (2025). Implementasi Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah untuk Pemberdayaan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan. *AL MIDAD: Jurnal Ilmu Pendidikan dan Studi Keislaman*, 2(1), 12–22.
- Lexy J. Moleong. (2021). *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. PT Remaja Rosdakarya.
- M. Syahran Jailani. (2023). Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data dalam Penelitian Ilmiah. *QOSIM: Jurnal Pendidikan Sosial & Humaniora*, 1(1).
- Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, J. S. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE Publications Inc.
- Mulyasa, E. (2012). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bumi Aksara.
- Nuraisah, S., Risda Yeni, & Miftahir Rizqa. (2023). EFFECTIVENESS OF REWARD AND PUNISHMENT ON STUDENT LEARNING DISCIPLINE. *LITERACY: International Scientific Journals Of Social, Education and Humaniora*, 2(2).
- Puspitasari, A., Siregar, C., & Yusman. (2025). PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH TERHADAP KEDISIPLINAN SISWA MADRASAH ALIYAH ROHANI IKHWANUL MUSLIMIN DESA PENGGALANGAN KECAMATAN TEBING SYAHBANDAR KABUPATEN SERDANG BEDAGAI. *At-Tarbiyah: Jurnal Penelitian dan Pendidikan Agama Islam*, 3(1), 139–143.



- Rahman, M. Z., Latif, M., & Taridi, M. (2025). Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mewujudkan Efektivitas Pengelolaan Madrasah di Provinsi Jambi. *Jurnal Ilmu Sosial & Hukum Al-Zayn: Jurnal Ilmu Sosial & Hukum*, 3(4), 4774–4783.
- Rantauwati, H. S. (2020). KOLABORASI ORANG TUA DAN GURU MELALUI KUBUNGORTU DALAM PEMBENTUKAN KARAKTER SISWA SD. *Jurnal Ilmiah WUNY*, 2(1), 116–130.
- Ristiana, D., Masturi, & Pratiwi, I. A. (2020). KEDISIPLINAN BELAJAR SISWA KELAS IV SD NEGERI POGADING. *Journal for Lesson and Learning Studies*, 3(2), 165–172.
- Sabililhaq, I., Dina, S., Khatami, M., & Suryanudin, C. (2024). Kepemimpinan Kepala Madrasah Era Disrupsi: Revitalisasi Nilai Religius-Interdisipliner Siswa. *Munaddhomah*, 5(1), 11–25.
- Sari, A. J. D. R., Muhammad Giatman, & Ernawati. (2021). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Jurnal Penelitian dan Pengembangan Pendidikan*, 5(3), 174–179.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sulfianah, L. (2016). Implementasi Kepemimpinan Kiai Dalam Pengembangan Pesantren. In *Dirasat: Jurnal Manajemen & Pendidikan Islam* (Vol. 1, Nomor 2, hal. 171–198).
- Surya, S., Zainuri, A., & Habiburrahman, S. (2021). Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Budaya Disiplin Siswa di MAS Patra Mandiri Plaju Palembang. *Fitrah: Journal of Islamic Education*, 1(2), 289–300.
- Wibowo, H. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja Guru Madrasah Aliyah Negeri di Wilayah Jakarta Selatan. *Kordinat: Jurnal Komunikasi antar Perguruan Tinggi Agama Islam*, 20(2), 265–282.
- Wilda, A., Ahyani, N., & Rahman, A. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah dan budaya kerja terhadap disiplin kerja guru. *JPGI (Jurnal Penelitian Guru Indonesia)*, 7(2), 213–221.
- Windasari, Erny Roesminingsih, & Syunu Trihantoyo. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Perubahan Organisasi Sekolah Dasar. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(1), 99–110.