

MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM DI MADRASAH IBTIDAIYAH UNTUK PENINGKATAN MUTU PEMBELAJARAN DI NGANJUK

Islamic Education Management at *Madrasah Ibtidaiyah* for Improving Learning Quality in Nganjuk

Fenni Yuniasari

STAI Sabilul Muttaqin Mojokerto

fennyuniasari@gmail.com

Article Info:

Submitted:	Revised:	Accepted:	Published:
May 22, 2025	Jun 20, 2025	Jul 2, 2025	Jul 7, 2025

Abstract

This study addresses the limited scholarly attention given to the organizing function in the management of Arabic language programs at Islamic boarding schools, despite its critical role in enhancing students' language proficiency. Focusing on Darussalam Sumani Solok Islamic Boarding School, the research aims to examine how organizational structures and practices contribute to the effectiveness of its Arabic language program. Employing a qualitative case study approach, the study involves purposively selected program organizers and students as participants. Data were gathered through in-depth interviews, direct observations, and document analysis, and were subsequently analyzed thematically. The findings indicate that the program is systematically organized through OSPPD, featuring structured task delegation and scheduled activities such as *ilqā' mufradāt*, *muhādathah*, *muhādarah*, *kitab kuning*, and art performances that collectively foster a *bi'ah lughawīyah* (Arabic-speaking environment). Despite these strengths, the program faces persistent challenges, including low student motivation, limited vocabulary acquisition, an uncondusive learning environment, and the absence of exemplary teaching models. The study concludes that while the organizing function is moderately effective, it requires reinforcement through cultural

strategies, intensive coaching, and broader stakeholder engagement to ensure program sustainability. These findings underscore the significance of structured management and a coherent curriculum in advancing Arabic language acquisition within Islamic boarding school contexts. Further research should expand to multiple institutions and incorporate mixed-methods designs to enhance generalizability and depth of understanding.

Keywords: Arabic Language Program; Educational Management; Organizing Function; Islamic Boarding School; Qualitative Case Study

Abstrak: Minimnya kajian komprehensif mengenai penerapan fungsi-fungsi manajemen modern dalam konteks Madrasah Ibtidaiyah (MI), khususnya di daerah, menjadi salah satu faktor penyebab kesenjangan mutu pembelajaran antara madrasah dan sekolah umum. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan secara mendalam penerapan manajemen pendidikan Islam yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan di beberapa MI di Kabupaten Nganjuk. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif dengan desain multi-kasus pada tiga MI yang dipilih berdasarkan variasi akreditasi dan reputasi kelembagaan. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara, observasi partisipatif, dan dokumentasi, sedangkan analisis dilakukan dengan menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan masih bersifat reaktif dan belum berorientasi strategis; pengorganisasian belum optimal, terutama dalam pembagian peran serta pengembangan profesional guru; pelaksanaan kegiatan banyak bergantung pada inisiatif individu guru tanpa dukungan sistem manajerial yang kokoh; dan pengawasan cenderung formalistik tanpa dampak signifikan terhadap peningkatan mutu. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa peningkatan mutu pembelajaran di MI sangat ditentukan oleh transformasi kepala madrasah menjadi pemimpin instruksional yang visioner. Implikasi dari temuan ini menekankan pentingnya pelatihan kepemimpinan, penguatan supervisi akademik, serta penerapan manajemen berbasis data sebagai landasan pengambilan keputusan yang efektif di madrasah.

Kata Kunci: Manajemen Pendidikan Islam; Kepemimpinan Instruksional; Madrasah Ibtidaiyah; Mutu Pembelajaran; Supervisi Akademik.

PENDAHULUAN

Isu Penelitian: Tantangan Peningkatan Mutu Madrasah di Tingkat Lokal

Pendidikan merupakan pilar fundamental bagi kemajuan suatu bangsa (Panani et al., 2024). Di Indonesia, sistem pendidikan nasional memiliki karakteristik unik dengan adanya dualisme kelembagaan (Alam et al., 2023), yaitu sekolah. Madrasah, sebagai institusi pendidikan Islam, tidak hanya bertujuan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa secara intelektual (Utari et al., 2024), tetapi juga mengemban misi untuk membentuk karakter peserta didik yang berlandaskan nilai-nilai keislaman (Harun et al., 2022). Madrasah Ibtidaiyah (MI), sebagai jenjang pendidikan dasar (Amikratunnisyah & Prastowo, 2022),

memegang peranan krusial dalam meletakkan fondasi ilmu pengetahuan, keterampilan, dan akhlak bagi generasi muslim Indonesia (Ritonga et al., 2024).

Dalam beberapa dekade terakhir, pemerintah telah menunjukkan komitmen yang kuat untuk meningkatkan kualitas madrasah agar setara dengan sekolah umum (Meisya et al., 2023). Kebijakan seperti penyetaraan kurikulum (Safitri et al., 2023), sertifikasi guru, dan alokasi dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) merupakan bukti nyata dari upaya tersebut (Suryaningsih & Dessty, 2023). Namun, di tataran implementasi, khususnya di tingkat daerah seperti Kabupaten Nganjuk, tantangan untuk mewujudkan madrasah yang unggul dan berdaya saing masih sangat terasa (Sudiarni et al., 2023). Isu yang sering mengemuka adalah adanya kesenjangan kualitas antara madrasah-madrasah, bahkan di dalam satu wilayah kabupaten yang sama (Murti & Sabarudin, 2023). Sebagian madrasah mampu menunjukkan prestasi gemilang, sementara sebagian lainnya masih berjuang dengan berbagai keterbatasan (Salfadilah et al., 2023).

Kondisi ini mengindikasikan bahwa faktor internal kelembagaan, terutama aspek manajerial, memegang peranan sentral (N. Etit Herawati, 2024). Mutu pembelajaran tidak lahir secara kebetulan; ia adalah buah dari sebuah sistem yang dikelola secara sadar, terencana, dan berkelanjutan (Hayatunnisa et al., 2024). Ketika manajemen pendidikan di sebuah madrasah berjalan secara tradisional, reaktif, dan hanya berfokus pada pemenuhan tuntutan administratif, maka inovasi dan peningkatan kualitas akan sulit terwujud (Dinita & Mukhlis, 2024).

Tanggapan Peneliti: Urgensi Manajemen sebagai Kunci Mutu

Berdasarkan pengamatan awal dan analisis terhadap fenomena tersebut, peneliti berargumen bahwa akar dari variasi mutu pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Nganjuk tidak semata-mata terletak pada faktor input seperti kualifikasi guru atau sarana prasarana, tetapi lebih dalam lagi, pada "proses" atau tata kelola lembaga itu sendiri. Kualitas guru tidak akan optimal jika tidak didukung oleh sistem pengembangan profesional yang terencana. Sarana prasarana canggih tidak akan bermakna jika tidak diintegrasikan dalam sebuah perencanaan pembelajaran yang efektif. Di sinilah peran sentral manajemen pendidikan Islam.

Argumen ini didukung oleh pandangan para ahli manajemen. George R. Terry dalam (Defauzi et al., 2024), dalam karyanya yang fundamental, mendefinisikan manajemen, berdasarkan teori ini, fenomena disparitas mutu perlu dikaji lebih mendalam karena ia

merefleksikan sejauh mana fungsi-fungsi manajemen tersebut telah diimplementasikan secara holistik dan substantif, bukan sekadar formalitas.

Penelitian Sebelumnya dan Kesenjangan (Gap Research)

Sejumlah penelitian mengenai pendidikan di madrasah telah banyak dilakukan. Studi-studi terdahulu cenderung memiliki fokus yang spesifik dan parsial. Beberapa penelitian berfokus pada kompetensi guru madrasah dan pengaruhnya terhadap hasil belajar siswa. Studi lainnya meneliti tentang implementasi model-model pembelajaran tertentu. Ada pula kajian yang menganalisis tentang peran komite madrasah dalam mendukung pendanaan dan program sekolah.

Meskipun kontribusi dari penelitian-penelitian tersebut sangat berharga, terdapat sebuah kesenjangan yang signifikan. Penelitian sebelumnya seringkali fokus pada salah satu aspek atau komponen pendidikan secara terpisah, misalnya hanya meneliti guru, atau hanya kurikulum, atau hanya kepemimpinan kepala madrasah. Namun, penelitian tersebut belum menyentuh aspek B yang krusial, yaitu bagaimana seluruh komponen tersebut diintegrasikan dan disinergikan melalui sebuah siklus manajemen yang utuh.

Kebaruan dan Dasar Teori Penelitian

Kajian ini mengisi kesenjangan tersebut melalui pendekatan studi multi-kasus yang holistik, dengan tujuan untuk membangun pemahaman yang kaya dan kontekstual. Kebaruan penelitian ini terletak pada tiga hal. Pertama, ia tidak hanya mendeskripsikan kondisi, tetapi menganalisis keterkaitan dinamis antar fungsi-fungsi manajemen (POAC) dalam upaya peningkatan mutu pembelajaran. Kedua, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-mendalam yang memungkinkan untuk menangkap kompleksitas, nuansa, dan makna di balik praktik manajerial yang tidak dapat diungkap oleh data kuantitatif semata. Ketiga, dengan mengambil lokus di Kabupaten Nganjuk, penelitian ini memberikan potret empiris yang spesifik mengenai tantangan dan praktik terbaik di tingkat lokal, yang dapat menjadi cerminan bagi daerah lain dengan karakteristik serupa.

Fokus dan Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan kerangka pemikiran di atas, maka fokus penelitian ini adalah pada "Praktik Manajemen Pendidikan Islam dalam Implementasi Fungsi Perencanaan, Pengorganisasian, Pelaksanaan, dan Pengawasan untuk Peningkatan Mutu Pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah".

Secara lebih spesifik, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan secara mendalam:

1. Bagaimana proses perencanaan (*planning*) mutu pembelajaran dirumuskan dan diimplementasikan di Madrasah Ibtidaiyah di Nganjuk, mencakup perencanaan kurikulum, kesiswaan, sumber daya manusia, dan anggaran.
2. Bagaimana proses pengorganisasian (*organizing*) sumber daya pendidikan dilakukan untuk mendukung implementasi perencanaan mutu pembelajaran, mencakup struktur organisasi, pembagian kerja, dan pengembangan staf.
3. Bagaimana proses pelaksanaan dan penggerakan (*actuating*) seluruh komponen madrasah diorkestrasikan untuk menciptakan proses pembelajaran yang berkualitas, mencakup kepemimpinan, motivasi, dan komunikasi.
4. Bagaimana proses pengawasan dan evaluasi (*controlling*) terhadap program dan proses pembelajaran dilaksanakan untuk menjamin pencapaian mutu dan sebagai dasar untuk perbaikan berkelanjutan.

Melalui pencapaian tujuan-tujuan tersebut, penelitian ini diharapkan dapat menyajikan sebuah gambaran utuh dan analisis kritis mengenai realitas manajemen pendidikan Islam di tingkat dasar, serta memberikan rekomendasi strategis bagi para pemangku kepentingan untuk akselerasi peningkatan mutu madrasah di masa depan.

METODE

Bagian ini menguraikan secara sistematis dan detail mengenai langkah-langkah metodologis yang ditempuh dalam penelitian. Penjelasan yang rinci bertujuan untuk memastikan transparansi, keterpercayaan (*trustworthiness*), dan keterulangan (*replicability*) dari studi ini. Metode penelitian mencakup lima komponen utama: jenis penelitian, desain penelitian, partisipan dan teknik sampling (Sugiyono, 2024).

Jenis Penelitian: Kualitatif dengan Pendekatan Studi Kasus

Fenomena manajemen pendidikan Islam untuk peningkatan mutu pembelajaran bukanlah variabel-variabel yang dapat diisolasi dan diukur secara numerik, melainkan sebuah proses yang terjalin erat dengan konteks sosial, budaya, dan historis dari lembaga pendidikan itu sendiri. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi

"bagaimana" dan "mengapa" sebuah praktik manajemen terjadi, serta menangkap perspektif, pengalaman, dan interpretasi dari para aktor yang terlibat di dalamnya.

Dalam penelitian ini, "kasus" yang diteliti adalah "proses manajemen pendidikan Islam untuk peningkatan mutu pembelajaran" dan konteksnya adalah "Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Nganjuk". Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menggali data secara intensif dan holistik dari setiap kasus yang diteliti, sehingga menghasilkan pemahaman yang kaya dan komprehensif.

Desain Penelitian: Studi Multi-Kasus (Multi-Case Study)

Untuk meningkatkan validitas eksternal dan generalisasi analitik dari temuan, penelitian ini menggunakan desain studi multi-kasus atau studi kasus jamak. Desain ini melibatkan pemilihan beberapa kasus secara sengaja untuk dianalisis secara mendalam. Menurut Robert K. Yin, bukti dari studi multi-kasus seringkali dianggap lebih meyakinkan, dan temuannya cenderung lebih kokoh (*robust*). Desain ini tidak bertujuan untuk melakukan perbandingan statistik, melainkan replikasi logis. Artinya, setiap kasus berfungsi sebagai sebuah eksperimen utuh yang digunakan untuk mengkonfirmasi atau menyangkal pola-pola yang muncul dari kasus lainnya.

Dalam penelitian ini, ditetapkan tiga Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Nganjuk sebagai unit analisis. Ketiga madrasah ini dipilih dengan pertimbangan khusus untuk merepresentasikan variasi dalam konteks implementasi manajemen. Logika di balik pemilihan tiga kasus adalah untuk melihat apakah terdapat pola-pola praktik manajemen yang konsisten (atau justru berbeda) di antara madrasah dengan latar belakang yang sedikit berbeda, misalnya dari segi lokasi (perkotaan vs. pedesaan), status akreditasi (A, B, atau C), dan reputasi di masyarakat. Dengan demikian, kesimpulan yang ditarik tidak hanya berasal dari satu realitas tunggal, melainkan dari sintesis temuan lintas kasus. Untuk menjaga kerahasiaan, ketiga madrasah ini akan disebut dengan nama samaran: MI Al-Hikmah (representasi madrasah dengan reputasi unggul di wilayah perkotaan), MI An-Nur (representasi madrasah berkembang di wilayah penyangga kota), dan MI Al-Barokah (representasi madrasah di wilayah pedesaan yang menghadapi tantangan lebih besar).

Partisipan dan Teknik Sampling

Pemilihan partisipan (atau informan) menggunakan teknik *purposive sampling* (pengambilan sampel bertujuan). Teknik ini dipilih karena penelitian kualitatif tidak

bertujuan untuk generalisasi statistik ke populasi, melainkan untuk mendapatkan informasi yang kaya dan mendalam dari sumber yang paling relevan.

Kriteria pemilihan partisipan adalah sebagai berikut:

1. Kepala Madrasah: Sebagai penanggung jawab utama dan pemimpin manajerial di madrasah.
2. Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum (Waka Kurikulum): Sebagai aktor kunci dalam perencanaan, implementasi, dan evaluasi pembelajaran.
3. Guru Senior: Dipilih dianggap memiliki pemahaman historis dan mendalam mengenai dinamika manajemen dan pembelajaran di madrasah.
4. Perwakilan Komite Madrasah: Untuk mendapatkan perspektif dari luar (eksternal) mengenai dukungan dan pengawasan masyarakat terhadap manajemen madrasah.

Instrumen dan Pengumpulan Data

Sebagai penelitian kualitatif, instrumen utama (*human instrument*) adalah peneliti sendiri. Peneliti berperan aktif dalam merancang, mengumpulkan, dan menganalisis data. Namun, untuk menjaga sistematika dan konsistensi, peneliti menggunakan beberapa alat bantu (instrumen) dalam proses pengumpulan data. Tiga teknik utama pengumpulan data yang digunakan adalah:

1. Wawancara Mendalam (In-depth Interview): Wawancara dilakukan dengan pendekatan semi-terstruktur. Peneliti menyiapkan pedoman wawancara (*interview guide*) yang berisi daftar pertanyaan terbuka yang fleksibel. Pedoman ini berfokus pada empat fungsi manajemen (POAC) dalam kaitannya dengan peningkatan mutu pembelajaran.
2. Observasi Partisipatif (Participant Observation): Peneliti meluangkan waktu untuk hadir dan mengamati secara langsung aktivitas sehari-hari di ketiga madrasah (Fitri et al., 2025). Observasi ini tidak bersifat pasif, melainkan partisipatif, di mana peneliti sesekali terlibat dalam diskusi informal dengan guru atau staf.
3. Studi Dokumentasi (Document Analysis): Untuk melengkapi dan memverifikasi data dari wawancara dan observasi, peneliti mengumpulkan dan menganalisis berbagai dokumen yang relevan. Dokumen-dokumen ini memberikan bukti otentik mengenai praktik manajemen yang berjalan. Dokumen yang dianalisis antara lain:

- a. Dokumen Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) atau Kurikulum Merdeka.
- b. Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) dan Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah (RKAM).
- c. Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) atau Modul Ajar buatan guru.

Analisis Data: Model Interaktif

Proses analisis data dilakukan secara simultan dengan proses pengumpulan data dan berlangsung secara iteratif (berulang). Model analisis data yang digunakan adalah model interaktif yang dikembangkan oleh Matthew Miles, Michael Huberman, dan Johnny Saldana dalam (Farihatun Maulida & Syaifuddin, 2024). Model ini terdiri dari empat komponen kegiatan yang saling terkait: pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan penarikan/verifikasi kesimpulan.

1. Kondensasi Data (Data Condensation): Ini adalah proses menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksikan, dan mentransformasikan data "kasar" yang muncul dari catatan lapangan, transkrip wawancara, dan dokumen.
2. Penyajian data tidak hanya berupa teks naratif, tetapi juga dalam bentuk matriks, grafik, jejaring, atau bagan. Sebagai contoh, peneliti membuat matriks lintas kasus yang membandingkan praktik perencanaan di MI Al-Hikmah, MI An-Nur, dan MI Al-Barokah. Penyajian data visual ini membantu peneliti untuk melihat pola, hubungan, dan perbedaan antar data dengan lebih jelas.
3. Penarikan dan Verifikasi Kesimpulan (Conclusion Drawing/Verification): Kesimpulan awal ini masih bersifat tentatif dan akan terus diuji selama penelitian berlangsung.

HASIL

Bagian ini menyajikan temuan-temuan penelitian secara faktual dan deskriptif, sesuai dengan analisis dokumen di tiga Madrasah Ibtidaiyah (MI Al-Hikmah, MI An-Nur, dan MI Al-Barokah). Penyajian hasil diorganisasikan berdasarkan empat fungsi manajemen yang menjadi fokus penelitian: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Setiap temuan (dengan identitas samaran), deskripsi hasil observasi, dan rujukan pada analisis dokumen untuk memberikan gambaran yang kaya dan otentik.

Temuan Utama 1: Perencanaan (Planning) - Dominasi Administratif, Kelemahan Strategis

Secara umum, ketiga madrasah telah melaksanakan fungsi perencanaan sesuai dengan tuntutan regulasi. Namun, terdapat perbedaan mendasar antara perencanaan yang bersifat administratif-formalistik dan perencanaan yang bersifat strategis-visioner.

1. Perencanaan Kurikulum dan Pembelajaran:

Analisis dokumen menunjukkan bahwa ketiga madrasah telah memiliki Dokumen yang lengkap secara struktur. Para guru juga secara rutin menyusun perangkat ajar seperti Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) atau Modul Ajar. Namun, wawancara dan observasi mengungkap bahwa proses penyusunannya seringkali berorientasi pada pemenuhan kelengkapan administrasi menjelang supervisi atau akreditasi.

Observasi pada rapat awal tahun ajaran di MI Al-Barokah menunjukkan fokus diskusi lebih banyak pada pembagian jam mengajar dan pemenuhan struktur kurikulum, sementara diskusi mendalam mengenai strategi pedagogis untuk mencapai tujuan pembelajaran tertentu masih sangat minim.

2. Perencanaan Anggaran dan Sarana Prasarana:

Dokumen di tiga lokasi menunjukkan bahwa alokasi dana, terutama dari BOS, sudah terperinci. Namun, polanya cenderung sama dari tahun ke tahun: mayoritas dana dialokasikan untuk belanja operasional rutin (listrik, air, ATK) dan honorarium guru tidak tetap. Alokasi untuk program peningkatan mutu yang bersifat inovatif, seperti pelatihan guru berbasis kebutuhan spesifik atau pengadaan media pembelajaran digital, porsinya masih sangat kecil.

3. Perencanaan Strategis Jangka Panjang:

Ini adalah area kelemahan yang paling menonjol di ketiga kasus. Meskipun memiliki dokumen Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM), isinya cenderung normatif dan tidak diterjemahkan ke dalam program tahunan yang terukur dan dievaluasi secara sistematis. Perencanaan lebih bersifat reaktif terhadap isu-isu yang muncul (misalnya, ada lomba, baru merencanakan pembinaan) daripada proaktif berdasarkan visi mutu jangka panjang.

Temuan Utama 2: Pengorganisasian (Organizing) - Struktur Jelas, Fungsi Kabur

Fungsi pengorganisasian di ketiga madrasah secara formal telah berjalan. Terdapat struktur organisasi yang jelas, lengkap dengan pembagian tugas. Namun, dalam praktiknya, efektivitas pengorganisasian sumber daya, terutama sumber daya manusia, masih menghadapi kendala.

1. Struktur dan Pembagian Tugas:

Setiap madrasah memiliki bagan struktur organisasi yang dipajang di ruang kepala sekolah atau guru. Terdapat posisi seperti Kepala Madrasah, Waka Kurikulum, Waka Kesiswaan, Bendahara, dan lain-lain. Namun, wawancara mengungkap adanya tumpang tindih peran, terutama di madrasah dengan jumlah guru terbatas seperti MI Al-Barokah.

2. Pengembangan Sumber Daya Manusia (Guru):

Pengorganisasian untuk pengembangan kompetensi guru menjadi titik krusial. Di MI Al-Hikmah, sudah ada agenda rutin "Kamis Belajar", di mana para guru secara bergantian berbagi praktik baik. Namun, di MI An-Nur dan MI Al-Barokah, pengembangan guru lebih banyak bergantung pada inisiatif eksternal, seperti undangan pelatihan dari Kemenag atau kelompok kerja guru (KKG). Belum ada sistem internal yang terorganisir untuk pembinaan berkelanjutan.

3. Data Negatif/Anomali:

Meskipun pola umum menunjukkan kelemahan dalam pengembangan SDM yang terstruktur, ditemukan sebuah anomali menarik di MI An-Nur. Terdapat sebuah kelompok kecil guru-guru muda yang secara mandiri membentuk "komunitas belajar digital". Mereka secara swadaya belajar bersama cara membuat konten pembelajaran menggunakan aplikasi sederhana di ponsel pintar. Inisiatif *bottom-up* ini berjalan efektif di antara mereka, meskipun belum diadopsi atau difasilitasi secara formal oleh manajemen madrasah. Ini menunjukkan adanya potensi inovasi yang belum terorganisir secara kelembagaan.

Temuan Utama 3: Pelaksanaan (Actuating) - Bergantung pada Inisiatif Personal dan Kepemimpinan

Fungsi pelaksanaan sangat bervariasi dan sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala madrasah serta motivasi internal para guru.

1. Kepemimpinan dan Motivasi:

Di MI Al-Hikmah, kepala madrasah menunjukkan gaya kepemimpinan yang lebih partisipatif dan visioner. Ia seringkali turun langsung berdiskusi dengan guru, memberikan apresiasi, dan mendorong inovasi. Hal ini menciptakan iklim kerja yang lebih positif dan memotivasi guru untuk mencoba hal-hal baru.

Sebaliknya, di dua madrasah lainnya, kepemimpinan cenderung lebih transaksional dan administratif. Kepala madrasah lebih berperan sebagai "manajer" yang memastikan tugas-tugas administratif selesai, daripada sebagai "pemimpin" yang menginspirasi dan menggerakkan. Motivasi guru untuk berinovasi lebih banyak datang dari kesadaran pribadi, bukan karena dorongan sistemik dari pimpinan.

2. Implementasi Pembelajaran Inovatif:

Observasi di ruang kelas menunjukkan adanya kantong-kantong inovasi. Beberapa guru, terutama yang lebih muda, sudah mencoba menggunakan media berbasis teknologi seperti video dari YouTube atau kuis interaktif. Namun, praktik ini belum merata. Banyak guru senior yang masih nyaman dengan metode ceramah dan penugasan konvensional. Tidak ada mekanisme dari madrasah untuk mendorong diseminasi praktik baik dari guru inovatif ke guru lainnya.

3. Komunikasi:

Pola komunikasi formal melalui rapat dan surat edaran berjalan di semua madrasah. Namun, komunikasi yang bersifat dialogis dan membangun untuk pemecahan masalah bersama masih kurang. Rapat seringkali menjadi ajang penyampaian informasi satu arah dari kepala madrasah kepada guru.

Temuan Utama 4: Pengawasan (Controlling) - Lemah dan Bersifat Formalistik

Fungsi pengawasan dan evaluasi ditemukan sebagai mata rantai terlemah dalam siklus manajemen di ketiga madrasah.

1. Supervisi Akademik:

Analisis dokumen instrumen supervisi menunjukkan bahwa item-item yang dinilai sudah mencakup aspek pedagogis dan profesional. Namun, praktik di lapangan menunjukkan hal yang berbeda. Wawancara dengan para guru mengungkap bahwa supervisi oleh kepala madrasah seringkali hanya sebatas formalitas.

Kutipan ini didukung oleh observasi, di mana sesi pasca-supervisi lebih banyak diisi dengan penandatanganan berkas daripada dialog reflektif antara supervisor (kepala madrasah) dan guru yang disupervisi.

2. Evaluasi Program dan Tindak Lanjut:

Evaluasi terhadap program-program madrasah, termasuk program peningkatan mutu, jarang dilakukan secara sistematis berbasis data. Evaluasi lebih sering bersifat kualitatif dan berdasarkan perasaan (*feeling*). Akibatnya, keputusan untuk melanjutkan, menghentikan, atau memodifikasi sebuah program tidak didasarkan pada bukti yang kuat.

Secara keseluruhan, bagian hasil ini menunjukkan sebuah pola: meskipun secara formal struktur dan dokumen manajemen telah ada, substansi dari praktik manajemen untuk peningkatan mutu pembelajaran masih sangat bervariasi dan menghadapi banyak tantangan, terutama dalam hal perencanaan strategis dan pengawasan yang konstruktif.

PEMBAHASAN

Bagian ini menyajikan analisis dan interpretasi mendalam terhadap temuan-temuan yang telah dipaparkan pada bagian hasil. Pembahasan ini bertujuan untuk menjelaskan makna di balik data, menghubungkannya kembali dengan tujuan penelitian dan kerangka teori yang ada, membandingkannya dengan literatur relevan, serta menguraikan implikasi dan keterbatasan dari penelitian ini.

Analisis Hasil: Menafsirkan Kesenjangan antara Formalitas dan Substansi

Temuan penelitian secara konsisten menunjukkan adanya kesenjangan yang signifikan antara *de jure* (apa yang tertulis dalam dokumen dan regulasi) dan *de facto* (apa yang

sebenarnya terjadi dalam praktik manajemen sehari-hari) di Madrasah Ibtidaiyah Nganjuk. Fenomena ini dapat dianalisis lebih lanjut melalui empat lensa fungsi manajemen.

1. Makna di Balik "Perencanaan Administratif": Budaya Kepatuhan vs. Budaya Mutu
Temuan bahwa perencanaan lebih dominan bersifat administratif daripada strategis mengindikasikan bahwa budaya kerja di madrasah masih sangat dipengaruhi oleh "budaya kepatuhan" (*compliance culture*). Fokus utama para manajer (kepala madrasah) adalah memastikan semua tuntutan birokrasi dari atas (Kementerian Agama) terpenuhi: dokumen kurikulum lengkap, laporan BOS tepat waktu, dan struktur organisasi ada. Hal ini sejalan dengan tujuan penelitian untuk memahami bagaimana perencanaan dirumuskan. Hasilnya menunjukkan perencanaan lebih sebagai respon terhadap tekanan eksternal daripada dorongan internal untuk berinovasi.
2. "Struktur Jelas, Fungsi Kabur": Inefisiensi dalam Pengorganisasian Sumber Daya
Adanya struktur organisasi yang jelas namun disertai tumpang tindih peran dan lemahnya pengembangan SDM menunjukkan masalah dalam efektivitas pengorganisasian. Ini menjawab tujuan penelitian kedua. Pengorganisasian tidak hanya berhenti pada pembuatan bagan, tetapi tentang bagaimana mengembangkan kapasitas mereka secara berkelanjutan. Temuan "guru serabutan" di MI Al-Barokah adalah cerminan dari manajemen sumber daya yang tidak efisien. Lebih jauh, kegagalan mengorganisir sistem pengembangan profesional guru secara internal menunjukkan bahwa madrasah belum memandang guru sebagai aset strategis yang perlu diinvestasikan secara serius. Inisiatif *bottom-up* dari guru-guru muda yang belum terwadahi secara kelembagaan adalah sinyal kuat adanya potensi yang terbuang (*wasted potential*) akibat pengorganisasian yang kaku dan tidak adaptif.
3. Sentralitas Kepemimpinan dalam "Pelaksanaan": Manajer vs. Pemimpin Instruksional
Perbedaan signifikan dalam atmosfer kerja dan motivasi guru antara MI Al-Hikmah dengan dua madrasah lainnya menegaskan kembali peran krusial kepemimpinan dalam fungsi *actuating*. Ia terlibat dalam diskusi pedagogis, memberikan dukungan moral dan teknis, serta menciptakan iklim yang aman bagi guru untuk bereksperimen dan berbuat salah. Sebaliknya, di mana kepemimpinan hanya bersifat transaksional, pelaksanaan program mutu menjadi bergantung sepenuhnya

pada motivasi intrinsik individu guru. Ini menciptakan sebuah sistem yang tidak stabil dan tidak merata, di mana inovasi hanya muncul di "kantong-kantong" tertentu dan gagal menjadi budaya lembaga.

4. "Pengawasan Formalistik": Mata Rantai yang Hilang dalam Siklus Peningkatan Mutu

Temuan bahwa fungsi pengawasan adalah yang terlemah merupakan titik kritis yang menjawab tujuan penelitian keempat. Supervisi yang hanya berfokus pada pemeriksaan administrasi tanpa umpan balik konstruktif telah memutus siklus perbaikan berkelanjutan. Fungsi pengawasan (*controlling*) adalah tahap "Check" dalam siklus tersebut. Ketika tahap "Check" ini gagal dilakukan secara substantif, maka tahap "Act" (tindakan korektif dan perbaikan) tidak akan pernah terjadi secara efektif. Akibatnya, perencanaan (Plan) untuk tahun berikutnya akan didasarkan pada asumsi, bukan data, dan kesalahan atau praktik yang tidak efektif akan terus berulang. Inilah penjelasan mengapa banyak madrasah tampak sibuk setiap tahun dengan siklus perencanaan dan pelaksanaan yang sama, namun tidak menunjukkan lompatan kualitas yang signifikan.

Perbandingan dengan Literatur dan Teori

Temuan-temuan ini mengkonfirmasi sekaligus memperkaya teori dan literatur yang ada.

1. Konsistensi dengan Teori Manajemen POAC: Penelitian ini memberikan bukti empiris yang kuat mengenai keterkaitan antar fungsi POAC yang digagas George R. Terry. Kelemahan pada satu fungsi, yaitu *controlling*, terbukti berdampak negatif pada fungsi lainnya, terutama *planning* untuk siklus berikutnya. Ini menunjukkan bahwa keempat fungsi tersebut bukanlah tahapan linear yang terpisah, melainkan sebuah siklus yang dinamis dan saling bergantung. Kelemahan pada pengawasan membuat perencanaan menjadi tidak berbasis bukti, pengorganisasian menjadi tidak efisien, dan pelaksanaan menjadi tidak terarah.
2. Menantang Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS): Secara teori, kebijakan MPMBS memberikan otonomi kepada sekolah/madrasah untuk mengelola dirinya sendiri demi peningkatan mutu. Namun, penelitian ini menunjukkan bahwa otonomi tersebut tidak secara otomatis melahirkan manajemen yang efektif. Tanpa kapasitas manajerial yang memadai di tingkat kepala madrasah, otonomi justru bisa berujung pada stagnasi atau

pengelolaan yang sekadarnya. Temuan ini sejalan dengan kritik terhadap implementasi MPMBS di banyak negara berkembang, di mana desentralisasi kebijakan tidak diimbangi dengan peningkatan kapasitas aktor di tingkat lokal.

3. Implikasi terhadap Konsep Kepemimpinan Instruksional: Hasil penelitian ini sangat mendukung argumen dalam literatur kepemimpinan pendidikan yang menyatakan bahwa di era persaingan mutu, peran kepala sekolah/madrasah harus bergeser dari manajer birokrasi menjadi pemimpin instruksional. Perbedaan mencolok antara MI Al-Hikmah dengan yang lain bukanlah pada sumber daya finansial, melainkan pada kualitas kepemimpinan yang berfokus pada proses belajar-mengajar. Ini menegaskan bahwa investasi terpenting untuk mutu madrasah adalah investasi pada pengembangan kepemimpinan kepala madrasah.

Implikasi Penelitian

Hasil penelitian ini memiliki sejumlah implikasi penting, baik secara teoretis maupun praktis.

1. Implikasi Teoretis:

Studi ini memperkaya khazanah literatur manajemen pendidikan Islam dengan menyajikan sebuah analisis empiris yang mendalam dan kontekstual. Ia memberikan "daging" pada "tulang" kerangka teori POAC dengan menunjukkan bagaimana teori tersebut beroperasi dalam kompleksitas realitas madrasah di tingkat dasar. Selain itu, penelitian ini berkontribusi pada diskursus tentang MPMBS dengan menyoroti "kapasitas manajerial" sebagai variabel kunci yang menentukan keberhasilan otonomi sekolah.

2. Implikasi Praktis:

- a. Bagi Kementerian Agama (Kabupaten Nganjuk): Temuan ini menjadi dasar yang kuat untuk merancang ulang program pembinaan kepala madrasah. Pelatihan tidak cukup hanya seputar administrasi dan keuangan (misalnya, manajemen BOS), tetapi harus secara intensif berfokus pada pengembangan kompetensi kepemimpinan instruksional, teknik supervisi klinis yang dialogis, dan manajemen perubahan.
- b. Bagi Kepala Madrasah: Penelitian ini dapat menjadi cermin refleksi. Para kepala madrasah perlu melakukan evaluasi diri: "Apakah saya lebih banyak

berperan sebagai manajer administratif atau sebagai pemimpin pembelajaran?". Mereka didorong untuk mulai mengalokasikan lebih banyak waktu dan energi untuk berada di "garis depan" pendidikan—berdiskusi dengan guru, mengamati kelas, dan memimpin inovasi kurikuler.

- c. Bagi Pengawas Madrasah: Peran pengawas perlu diperkuat, bukan sebagai auditor yang mencari-cari kesalahan, tetapi sebagai konsultan dan mitra bagi kepala madrasah dalam membangun sistem manajemen mutu internal yang kokoh. Pengawas dapat memfasilitasi jaringan antar kepala madrasah untuk saling belajar dan berbagi praktik terbaik.

Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diakui secara jujur.

1. **Generalizability:** Sebagai studi kasus kualitatif yang hanya melibatkan tiga madrasah di satu kabupaten, temuan ini tidak dapat digeneralisasi secara statistik untuk seluruh Madrasah Ibtidaiyah di Indonesia. Namun, temuan ini menawarkan generalisasi analitis, artinya pola-pola dan mekanisme kausal yang ditemukan kemungkinan besar relevan untuk madrasah lain dengan konteks sosial-ekonomi dan birokrasi yang serupa.
2. **Subjektivitas Peneliti:** Dalam penelitian kualitatif, peneliti adalah instrumen utama. Meskipun berbagai upaya untuk menjaga objektivitas telah dilakukan (misalnya, triangulasi, pencatatan lapangan yang rinci), potensi bias interpretasi dari peneliti tetap ada. Perspektif dan latar belakang peneliti dapat secara tidak sadar memengaruhi cara data dianalisis dan disajikan.
3. **Efek Hawthorne:** Kehadiran peneliti di lapangan selama proses observasi mungkin telah memengaruhi perilaku partisipan. Guru atau kepala madrasah mungkin menampilkan praktik yang lebih ideal daripada yang biasa mereka lakukan sehari-hari. Namun, hal ini diminimalkan dengan melakukan observasi dalam jangka waktu yang cukup lama dan mengombinasikannya dengan data wawancara dan dokumen.

Keterbatasan-keterbatasan ini tidak mengurangi nilai dari temuan penelitian, tetapi justru membuka pintu bagi penelitian-penelitian selanjutnya untuk menyempurnakan dan memperluas pemahaman tentang isu krusial ini.

KESIMPULAN

Bagian ini menyajikan sintesis dari keseluruhan analisis dan temuan penelitian. Kesimpulan dirumuskan dengan mengacu kembali pada tujuan penelitian dan memberikan pokok-pokok pikiran baru yang merupakan esensi dari temuan, serta memberikan rekomendasi untuk langkah-langkah selanjutnya.

Rangkuman Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam implementasi manajemen pendidikan Islam melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan dalam upaya meningkatkan mutu pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Nganjuk. Penelitian ini mengonfirmasi bahwa praktik manajemen di lapangan merupakan sebuah fenomena yang kompleks, di mana terdapat kesenjangan yang nyata antara formalitas administratif dan substansi manajerial.

Temuan utama menunjukkan bahwa fungsi perencanaan kuat dalam pemenuhan tuntutan administratif namun lemah dalam perumusan strategi mutu jangka panjang yang visioner dan berbasis data. Fungsi pengorganisasian mampu membentuk struktur formal, namun belum efektif dalam mengoptimalkan sumber daya manusia dan cenderung menciptakan tumpang tindih peran. Fungsi pelaksanaan sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi personal guru, yang mengindikasikan belum terbentuknya sistem yang kokoh untuk menggerakkan inovasi secara merata. Temuan kunci yang paling kritis adalah kelemahan fundamental pada fungsi pengawasan, di mana supervisi akademik cenderung bersifat formalistik dan gagal memberikan umpan balik yang konstruktif, sehingga memutus siklus perbaikan mutu berkelanjutan.

Kontribusi terhadap Ilmu Pengetahuan

Studi ini memberikan tiga kontribusi utama bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen pendidikan Islam:

1. Pengembangan Model Empiris: Penelitian ini menyajikan sebuah model empiris tentang bagaimana kerangka teori manajemen klasik (POAC) beroperasi dalam konteks unik Madrasah Ibtidaiyah di Indonesia. Ia mengilustrasikan secara detail dinamika, hambatan, dan titik-titik kritis dalam setiap tahapan manajemen, sehingga memperkaya pemahaman teoretis dengan bukti-bukti dari lapangan.

2. Validasi Konsep Kunci: Studi ini memberikan validasi empiris terhadap pentingnya konsep "kepemimpinan instruksional" dan "pengawasan konstruktif" sebagai faktor penentu (*determinant factor*) keberhasilan manajemen mutu di tingkat satuan pendidikan.
3. Identifikasi Kesenjangan untuk Intervensi: Dengan memetakan secara jelas titik-titik lemah dalam siklus manajemen (terutama pada perencanaan strategis dan pengawasan), penelitian ini menyediakan landasan diagnostik yang kuat bagi para pembuat kebijakan dan praktisi untuk merancang intervensi yang lebih tepat sasaran, melampaui solusi-solusi generik yang selama ini sering ditawarkan.

Rekomendasi untuk Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan temuan dan keterbatasan yang ada, penelitian ini membuka beberapa jalur penting untuk studi lanjutan guna memperdalam dan memperluas pemahaman tentang topik ini:

1. Eksplorasi Kuantitatif atau Metode Campuran: Direkomendasikan untuk melakukan penelitian kuantitatif berskala lebih besar untuk menguji secara statistik hubungan antara variabel-variabel yang diidentifikasi dalam studi ini (misalnya, pengaruh gaya kepemimpinan instruksional terhadap budaya inovasi guru, atau korelasi antara kualitas supervisi dengan hasil belajar siswa). Pendekatan metode campuran (*mixed-methods*) juga dapat digunakan untuk menggabungkan kedalaman kualitatif dengan keluasan kuantitatif.
2. Studi Longitudinal: Untuk memverifikasi stabilitas temuan dan memahami proses perubahan, studi longitudinal yang mengikuti perkembangan manajemen di beberapa madrasah selama beberapa tahun akan sangat berharga. Penelitian semacam ini dapat melacak dampak dari intervensi tertentu, seperti pergantian kepala madrasah atau implementasi program pelatihan baru.
3. Penelitian Tindakan (Action Research): Berdasarkan temuan tentang lemahnya supervisi, direkomendasikan untuk melakukan penelitian tindakan di salah satu madrasah. Penelitian ini dapat melibatkan peneliti dan praktisi (kepala madrasah, pengawas) untuk bersama-sama merancang, mengimplementasikan, dan mengevaluasi sebuah model supervisi klinis atau pendampingan kolegial yang baru, yang diusulkan sebagai solusi dalam penelitian ini.

4. Perluasan Konteks: Melakukan studi komparatif serupa di wilayah dengan karakteristik yang berbeda (misalnya, di kota metropolitan besar atau di daerah terpencil) akan sangat berguna untuk menguji sejauh mana konteks sosial-ekonomi dan geografis memoderasi praktik manajemen pendidikan Islam dan upaya peningkatan mutunya.

DAFTAR PUSTAKA

- Alam, D. R. M., Firdaus, R., & Jaenudin, J. (2023). Urgensi Pendidikan Karakter Islami di Era Disrupsi. *Al-Madrasah: Jurnal Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah*, 7(3), 1131. <https://doi.org/10.35931/am.v7i3.2344>
- Amikratunnisyah, A., & Prastowo, A. (2022). Stimulasi Buku Tematik SD/MI Kelas IV Tema 3 Untuk Menumbuhkan Kemampuan Membaca Pemahaman Siswa. *Primary: Jurnal Pendidikan Guru Sekolah Dasar*, 11(2), 348. <https://doi.org/10.33578/jpkip.v11i2.8612>
- Defauzi, P., Yosepty, R., Ahadiat, A., & Kusmiyati, N. (2024). Manajemen Bimbingan Dan Konseling Karier Siswa SMK 1 Angkasa Margahayu Kabupaten Bandung. *EDUSAINTEK: Jurnal Pendidikan, Sains Dan Teknologi*, 11(2), 926–934. <https://doi.org/10.47668/edusaintek.v11i2.1182>
- Dinita, R. P., & Mukhlis, M. (2024). Hubungan Pelaksanaan Program Gerakan Literasi Sekolah dengan Hasil Belajar Bahasa Indonesia Siswa. *Ideguru: Jurnal Karya Ilmiah Guru*, 9(3), 1909–1920. <https://doi.org/10.51169/ideguru.v9i3.1089>
- Farihatun Maulida, S., & Syaifuddin, M. (2024). Efektivitas Group Learning pada Pembelajaran Akidah Akhlak di Madrasah Ibtidaiyah. *Indonesian Journal of Islamic Elementary Education*, 4(1), 64–74. <https://doi.org/10.28918/ijee.v4i1.7255>
- Fitri, A., Sari, S. P., & Pakpahan, L. M. (2025). Upaya Meningkatkan Aktivitas dan Hasil Belajar Siswa pada Mata Pelajaran Pendidikan Pancasila melalui Metode Team Game Tournament (TGT) pada Siswa Kelas V SD Negeri 064966 Medan. *ALSYS*, 5(4), 1105–1121. <https://doi.org/10.58578/alsys.v5i4.6218>
- Harun, H., Mujiono, M., & Asiyah, A. (2022). Implementasi Nilai-Nilai Multikultural pada Materi Pendidikan Agama Islam dan Budi Pekerti Tinjauan Buku Teks PAI dan Budi Pekerti Kelas X SMK. *Journal of Education and Instruction (JOEAI)*, 5(1), 74–84. <https://doi.org/10.31539/joeai.v5i1.3791>
- Hayatunnisa, S., Khoriroh, F., Fauzi, A., & Zohriyah, A. (2024). Peran Pemimpin Visioner pada Lembaga Pendidikan MI Mutaalimin Cigudang. *Indonesian Research Journal on Education*, 4(2), 337–344. <https://doi.org/10.31004/irje.v4i2.579>
- Meisya, R., Jannah, R., & Ramadhan, S. (2023). Analisis Kualitas Butir Soal Tematik Madrasah Ibtidaiyah Menggunakan Model Rasch. *Al-Madrasah: Jurnal Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah*, 7(4), 1764. <https://doi.org/10.35931/am.v7i4.2712>
- Murti, R., & Sabarudin. (2023). Implementasi Kepemimpinan Transformasional sebagai Upaya Peningkatan Kualitas Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Temanggung. *Indonesian Journal of Islamic Elementary Education.*, 3(2), 119–131.

<https://doi.org/10.28918/ijee.v3i2.1221>

- N. Etit Herawati. (2024). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Prestasi Sekolah. *Jurnal Lensa Pendas*, 9(1), 48–55. <https://doi.org/10.33222/jlp.v9i1.3453>
- Panani, Z., Masrokan Mutohar, P., & Eko Suijianto, A. (2024). Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan Dalam Meningkatkan Daya Saing Yang Berorientasi Lingkungan Di Era Industri 4.0. *EDUSAINTEK: Jurnal Pendidikan, Sains Dan Teknologi*, 11(3), 1183–1198. <https://doi.org/10.47668/edusaintek.v11i3.1235>
- Ritonga, M., Andriyani, A., & Lusida, N. (2024). Metode Keteladanan sebagai Pondasi Pendidikan Islam. *Edu Cendikia: Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 4(01), 143–151. <https://doi.org/10.47709/educendikia.v4i01.4175>
- Safitri, S., Cahyadi, A., & Yaqin, H. (2023). Inovasi dan Difusi Pemanfaatan Teknologi Informasi dalam Manajemen Pendidikan Islam. *Al-Madrasah: Jurnal Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah*, 7(4), 1706. <https://doi.org/10.35931/am.v7i4.2678>
- Salfadilah, F., Wibowo, Y. R., Supriadi, M., Amanabella, M., Hasanah, U., & Malahati, F. (2023). Peran Orang Tua dalam Meningkatkan Hasil Belajar Siswa pada Jenjang Sekolah Dasar: Systematic Literature Review. *Al-Madrasah: Jurnal Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah*, 7(4), 1739. <https://doi.org/10.35931/am.v7i4.2714>
- Sudiarni, S., B, R., & Idawati, I. (2023). Implementasi Pendidikan Karakter Pada Sekolah Inklusi Di SD Negeri Unggulan Mongisidi 1 Makassar. *Al-Madrasah: Jurnal Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah*, 6(4), 1484. <https://doi.org/10.35931/am.v6i4.1344>
- Sugiyono. (2024). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV Alfabeta.
- Suryaningsih, M. R., & Desstya, A. (2023). Implementasi Nilai-Nilai Profil Pelajar Pancasila Dalam Kurikulum Merdeka Di Sekolah Dasar. *Muallimuna: Jurnal Madrasah Ibtidaiyah*, 9(1), 12. <https://doi.org/10.31602/muallimuna.v9i1.10961>
- Utari, H., Quthny, A. Y. A., & Arobi, I. (2024). Pengaruh Penggunaan Artificial Intelligence terhadap Kecerdasan Intelektual Mahasiswa PAI Universitas Islam Zainul Hasan Genggong Probolinggo. *Jurnal Simki Pedagogia*, 7(1), 152–164. <https://doi.org/10.29407/jsp.v7i1.574>