ALSYS
Jurnal Keislaman dan Ilmu Pendidikan

e-ISSN : 2808-540X
p-ISSN : 2808-7119

Terindeks: Copernicus, Sinta 5, Dimensions, Scilit, Lens, Semantic Scholar, Garuda, Google, Base, etc.

https://doi.org/10.58578/alsys.v6i2.9208

KEMAMPUAN MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN PENDIDIKAN ISLAM

Madrasah Principals' Managerial Capacity in Islamic Education Decision-Making

Sa'didah Qurisma Qosfaroh, Mohammad Muhtadi, M. Kurniawan Ch
STAI Al-Amanah Al-Gontory
sadidahqurisma@gmail.com; mohammadmuhtadi79@gmail.com

Article Info:

Submitted:	Revised:	Accepted:	Published:
Jan 19, 2026	Feb 10, 2026	Feb 22, 2026	Feb 27, 2026

Abstract

The managerial capability of madrasah principals plays a strategic role in determining the quality of governance and the effectiveness of decision-making in Islamic educational institutions; however, decision-making practices that are fully grounded in *musyawarah* (consultative deliberation), rational analysis, and emotional stability of leaders remain suboptimal in many madrasahs. This study aimed to analyze the managerial capability of madrasah principals in the decision-making process and to identify the factors that influence it within the context of Islamic education. A qualitative approach with a descriptive design was employed, with data collected through in-depth interviews, participatory observation, and document studies involving the principal and teaching staff at MTs Al-Amanah Al-Gontory. Data credibility was tested using source and method triangulation, while data analysis was conducted thematically through the stages of data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings show that the principal's managerial capability is relatively strong in the areas of planning, organizing, implementation, and supervision. Decision-making

AlSys is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License

processes are carried out in a participatory manner through *musyawarah* with teachers, taking into account emotional stability, Islamic leadership values, and institutional sustainability. These findings indicate that strengthening the managerial competence of madrasah principals contributes significantly to decision quality and institutional climate. The study underscores the importance of developing managerial leadership rooted in Islamic values to enhance the effectiveness of madrasah governance in responding to contemporary educational dynamics.

Keywords: Managerial Capability; Madrasah Principals; Decision-Making; Islamic Leadership; Islamic Educational Management

Abstrak: Kemampuan manajerial kepala madrasah memiliki peran strategis dalam menentukan kualitas tata kelola dan efektivitas pengambilan keputusan di lembaga pendidikan Islam, namun praktik pengambilan keputusan yang sepenuhnya berbasis musyawarah, analisis rasional, dan kestabilan emosional pimpinan masih belum optimal di banyak madrasah. Penelitian ini bertujuan menganalisis kemampuan manajerial kepala madrasah dalam proses pengambilan keputusan serta mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhinya dalam konteks pendidikan Islam. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif, dengan data yang dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi terhadap kepala madrasah dan tenaga pendidik di MTs Al-Amanah Al-Gontory. Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber dan metode, sedangkan analisis data dilakukan secara tematik melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan manajerial kepala madrasah tergolong baik pada aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Proses pengambilan keputusan dilaksanakan secara partisipatif melalui musyawarah dengan tenaga pendidik, dengan mempertimbangkan kestabilan emosional, nilai-nilai kepemimpinan Islam, dan keberlanjutan lembaga. Temuan ini mengindikasikan bahwa penguatan kompetensi manajerial kepala madrasah berkontribusi signifikan terhadap kualitas keputusan dan iklim kelembagaan. Penelitian ini menegaskan pentingnya pengembangan kepemimpinan manajerial berbasis nilai-nilai Islam untuk meningkatkan efektivitas tata kelola madrasah dalam menghadapi dinamika pendidikan kontemporer.

Kata Kunci: Kemampuan Manajerial; Kepala Madrasah; Pengambilan Keputusan; Kepemimpinan Islam; Manajemen Pendidikan Islam

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan instrumen utama dalam membangun kualitas sumber daya manusia yang berdaya saing, berkarakter, dan memiliki integritas moral. Dalam konteks pendidikan Islam, fungsi pendidikan tidak hanya diarahkan pada pencapaian kompetensi kognitif semata, melainkan juga pada pembentukan kepribadian, akhlak, serta spiritualitas peserta didik secara holistik (Muhajarah, 2022). Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam formal memiliki tanggung jawab ganda, yaitu menjalankan mandat akademik sekaligus mandat moral-keagamaan (Anati & Khozin, 2024). Oleh karena itu, keberhasilan madrasah sangat ditentukan oleh kualitas tata kelola organisasi serta kepemimpinan yang efektif. Dalam

struktur kelembagaan madrasah, kepala madrasah memegang peran sentral sebagai penggerak utama proses manajerial dan pengambil keputusan strategis.

Dalam literatur manajemen pendidikan, kepala madrasah tidak lagi dipandang sekadar sebagai administrator yang mengurus aspek administratif rutin, tetapi sebagai manajer, pemimpin perubahan, inovator, sekaligus decision maker yang menentukan arah perkembangan lembaga (Neliwati et al., 2023). Kompleksitas tantangan pendidikan modern, seperti tuntutan akuntabilitas publik, persaingan mutu antar lembaga, digitalisasi pembelajaran, keterbatasan sumber daya, serta harapan masyarakat terhadap kualitas layanan pendidikan, menuntut kepala madrasah memiliki kemampuan manajerial yang komprehensif (Azizah & Imawan, 2025). Tanpa kompetensi manajerial yang memadai, kebijakan yang dihasilkan cenderung bersifat reaktif, tidak terencana, dan berpotensi menimbulkan konflik internal maupun stagnasi kelembagaan.

Kemampuan manajerial kepala madrasah mencakup kecakapan dalam merencanakan program, mengorganisasikan sumber daya, mengarahkan tenaga pendidik, mengendalikan pelaksanaan kegiatan, serta melakukan evaluasi berkelanjutan (Arkaan et al., 2024). Seluruh proses tersebut pada hakikatnya bermuara pada aktivitas pengambilan keputusan. Setiap perencanaan program, penentuan kebijakan akademik, pengelolaan keuangan, penataan sumber daya manusia, hingga penyelesaian konflik organisasi, selalu membutuhkan keputusan yang tepat (Rifa et al., 2022). Dengan demikian, kualitas madrasah sangat dipengaruhi oleh kualitas keputusan yang diambil oleh kepala madrasah. Keputusan yang rasional, partisipatif, dan berbasis data akan mendorong efektivitas organisasi, sedangkan keputusan yang tergesa-gesa, subjektif, dan tidak transparan dapat menimbulkan disfungsi manajemen.

Realitas di lapangan menunjukkan bahwa tidak semua kepala madrasah memiliki kemampuan manajerial dan keterampilan pengambilan keputusan yang optimal. Berbagai permasalahan masih sering ditemukan, seperti dominasi keputusan sepihak tanpa musyawarah, lemahnya analisis masalah, ketidakstabilan emosional dalam menghadapi tekanan kerja, serta kurangnya pelibatan guru dalam proses perumusan kebijakan (Sa'idu, 2021). Kondisi tersebut berimplikasi pada rendahnya partisipasi warga sekolah, lemahnya komitmen organisasi, serta terhambatnya implementasi program. Dalam jangka panjang, masalah manajerial semacam ini dapat menurunkan mutu layanan pendidikan dan kepercayaan masyarakat terhadap madrasah.

Di sisi lain, dinamika globalisasi dan perkembangan teknologi informasi turut memperumit peran kepala madrasah (Arkaan et al., 2024). Transformasi digital menuntut pengambilan keputusan yang cepat dan adaptif. Perubahan kurikulum nasional, kebijakan akreditasi, serta standar mutu pendidikan yang semakin ketat menuntut kepala madrasah mampu melakukan penyesuaian strategis secara berkelanjutan. Tantangan tersebut tidak cukup dihadapi dengan pengalaman administratif semata, melainkan membutuhkan kompetensi manajerial yang sistematis, berbasis perencanaan strategik, serta didukung kemampuan analisis yang matang (Irwanto & Petrossky, 2021). Dalam konteks ini, kepala madrasah dituntut menjadi pemimpin pembelajaran (instructional leader) sekaligus manajer organisasi yang profesional.

Dalam perspektif pendidikan Islam, kepemimpinan manajerial tidak hanya dipahami sebagai proses teknis pengelolaan organisasi, tetapi juga mengandung dimensi etik dan spiritual (Trisnani et al., 2025). Nilai-nilai seperti amanah, keadilan, musyawarah, tanggung jawab, dan kemaslahatan bersama menjadi landasan normatif dalam setiap pengambilan keputusan. Prinsip syura (musyawarah) misalnya, menekankan pentingnya partisipasi kolektif dalam merumuskan kebijakan, sehingga keputusan yang dihasilkan lebih akomodatif dan diterima oleh seluruh warga madrasah. Pendekatan kepemimpinan berbasis nilai ini menjadi pembeda utama antara manajemen pendidikan Islam dengan manajemen pendidikan umum (Arkaan et al., 2024). Oleh karena itu, kajian mengenai kemampuan manajerial kepala madrasah perlu memperhatikan integrasi antara aspek teknokratis dan nilai-nilai keislaman.

Sejumlah penelitian sebelumnya telah menyoroti pentingnya kompetensi manajerial kepala sekolah atau madrasah terhadap mutu lembaga pendidikan. Hasil-hasil studi menunjukkan bahwa kepemimpinan manajerial yang efektif berkontribusi positif terhadap kinerja guru, iklim organisasi, kepuasan kerja, serta hasil belajar peserta didik (Al-Mahiroh, 2020). Namun demikian, sebagian besar penelitian masih didominasi oleh pendekatan kuantitatif yang menitikberatkan pada pengukuran hubungan antar variabel, seperti pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja atau mutu sekolah (Hasanudin, 2019). Pendekatan tersebut cenderung kurang menggali secara mendalam bagaimana proses pengambilan keputusan dilakukan, dinamika internal yang terjadi, serta pertimbangan nilai yang mendasarinya.

Selain itu, banyak kajian yang berfokus pada sekolah umum, sementara konteks madrasah sebagai lembaga pendidikan berciri khas Islam relatif masih terbatas. Padahal madrasah memiliki karakteristik unik, baik dari sisi kurikulum, budaya organisasi, maupun

sistem nilai yang dianut (Jumaeda et al., 2022). Kepala madrasah tidak hanya bertanggung jawab terhadap pencapaian standar akademik, tetapi juga terhadap pembinaan moral dan spiritual warga sekolah (Masnun et al., 2018). Perbedaan karakteristik ini memengaruhi pola manajemen dan pengambilan keputusan yang dilakukan. Oleh sebab itu, diperlukan penelitian kontekstual yang secara spesifik mengkaji praktik manajerial kepala madrasah dalam setting pendidikan Islam.

Kesenjangan penelitian (research gap) inilah yang mendorong perlunya kajian kualitatif yang lebih mendalam. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti memahami proses manajerial secara holistik, menangkap pengalaman subjektif kepala madrasah dan guru, serta menggali makna di balik setiap keputusan yang diambil (Irawan et al., 2022). Dengan demikian, penelitian tidak hanya menghasilkan temuan mengenai seberapa besar pengaruh, tetapi juga menjelaskan bagaimana dan mengapa suatu keputusan diambil. Pemahaman prosesual semacam ini penting untuk merumuskan strategi pengembangan kepemimpinan madrasah yang lebih efektif.

Dalam praktik sehari-hari, kepala madrasah dihadapkan pada berbagai jenis keputusan, mulai dari keputusan strategis, taktis, hingga operasional. Keputusan strategis berkaitan dengan arah kebijakan jangka panjang, seperti penyusunan visi-misi, pengembangan kurikulum, dan perencanaan anggaran (Suhartini, 2020). Keputusan taktis berhubungan dengan pelaksanaan program tahunan, penjadwalan kegiatan, serta pembagian tugas guru (Sholehatin, 2021). Sementara itu, keputusan operasional berkaitan dengan penyelesaian masalah harian yang bersifat teknis. Setiap jenis keputusan memerlukan tingkat analisis dan keterampilan yang berbeda. Tanpa kemampuan manajerial yang memadai, kepala madrasah akan kesulitan memprioritaskan masalah dan menentukan solusi yang tepat.

Pengambilan keputusan yang efektif idealnya didasarkan pada analisis masalah yang sistematis, ketersediaan data yang akurat, pelibatan pemangku kepentingan, serta pertimbangan risiko dan manfaat. Namun dalam praktiknya, berbagai faktor non-rasional seperti tekanan eksternal, kepentingan kelompok, pengalaman masa lalu, bahkan kondisi emosional pemimpin sering kali memengaruhi keputusan (Putra et al., 2024). Faktor-faktor tersebut dapat mengaburkan objektivitas dan menurunkan kualitas keputusan. Oleh karena itu, stabilitas emosional dan kematangan kepribadian kepala madrasah juga menjadi aspek penting dalam kompetensi manajerial.

Lebih lanjut, budaya organisasi madrasah turut memengaruhi pola pengambilan keputusan. Budaya yang demokratis dan terbuka cenderung mendorong partisipasi guru serta menciptakan rasa memiliki terhadap kebijakan yang dihasilkan (Zai et al., 2023). Sebaliknya, budaya yang otoriter dapat menimbulkan resistensi dan konflik. Kepala madrasah sebagai pemimpin memiliki peran strategis dalam membangun budaya organisasi yang kondusif melalui komunikasi yang efektif, keteladanan, serta keterbukaan terhadap masukan (Rahmawati, 2018). Dengan demikian, manajemen tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga kultural.

Berdasarkan berbagai uraian tersebut, dapat dipahami bahwa kemampuan manajerial kepala madrasah merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kualitas tata kelola pendidikan Islam (Yunus, 2009). Namun demikian, pemahaman mengenai bagaimana kemampuan tersebut diwujudkan dalam praktik pengambilan keputusan sehari-hari masih memerlukan kajian lebih mendalam. Penelitian ini hadir untuk mengisi kekosongan tersebut dengan menelaah secara komprehensif praktik manajerial kepala madrasah dalam konteks nyata, sehingga diperoleh gambaran faktual mengenai proses, strategi, serta tantangan yang dihadapi.

Kebaruan (novelty) penelitian ini terletak pada tiga aspek utama. Pertama, penelitian berfokus pada proses pengambilan keputusan, bukan semata-mata pada hasil atau dampaknya. Kedua, penelitian mengintegrasikan perspektif manajemen modern dengan nilai-nilai kepemimpinan Islam sebagai landasan normatif. Ketiga, penelitian dilakukan pada konteks madrasah swasta berbasis pesantren yang memiliki karakteristik budaya organisasi khas. Pendekatan ini diharapkan mampu memberikan kontribusi konseptual maupun praktis bagi pengembangan manajemen pendidikan Islam.

Secara teoretis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah keilmuan manajemen pendidikan Islam, khususnya terkait model kepemimpinan manajerial yang efektif dalam pengambilan keputusan (Aditya et al., 2025). Secara praktis, temuan penelitian dapat menjadi rujukan bagi kepala madrasah, pengelola pendidikan, dan pembuat kebijakan dalam merancang program pengembangan kompetensi kepemimpinan. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi dasar bagi penelitian lanjutan yang mengkaji dimensi lain dari kepemimpinan madrasah.

Berdasarkan latar belakang, kesenjangan penelitian, serta urgensi kajian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam kemampuan manajerial kepala

madrasah dalam pengambilan keputusan, mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhinya, serta menjelaskan implikasinya terhadap efektivitas pengelolaan lembaga pendidikan Islam. Dengan tercapainya tujuan tersebut, diharapkan madrasah mampu mengembangkan praktik kepemimpinan yang profesional, partisipatif, dan berlandaskan nilai-nilai Islam demi terwujudnya pendidikan yang bermutu dan berkelanjutan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif (Creswell, 2019). Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian bertujuan memahami secara mendalam proses, dinamika, serta makna di balik praktik kemampuan manajerial kepala madrasah dalam pengambilan keputusan, bukan untuk menguji hubungan kausalitas antar variabel secara statistik (Sugiyono, 2021). Desain deskriptif digunakan untuk menggambarkan fenomena manajerial secara faktual, kontekstual, dan komprehensif sesuai dengan kondisi nyata di lapangan.

Penelitian dilaksanakan di MTs Al-Amanah Al-Gontory, sebuah madrasah tsanawiyah berbasis pendidikan Islam yang memiliki karakteristik manajemen kelembagaan terpadu antara nilai-nilai pesantren dan sistem pendidikan formal. Pemilihan lokasi dilakukan secara purposif dengan pertimbangan bahwa madrasah tersebut memiliki struktur organisasi aktif dan praktik kepemimpinan yang representatif untuk dikaji (Subagiya, 2022). Pengumpulan data dilaksanakan selama tahun 2024, mencakup tahap persiapan, observasi lapangan, wawancara, hingga verifikasi data.

Partisipan penelitian terdiri atas kepala madrasah sebagai informan utama serta sejumlah tenaga pendidik dan staf yang terlibat langsung dalam proses pengambilan keputusan kelembagaan. Pemilihan partisipan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan secara sengaja berdasarkan kriteria tertentu, seperti keterlibatan dalam manajemen sekolah, pengalaman kerja, serta pengetahuan mengenai kebijakan madrasah (Rifa et al., 2022). Teknik ini digunakan agar data yang diperoleh relevan, mendalam, dan sesuai dengan fokus penelitian.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama. Pertama, wawancara semi-terstruktur menggunakan pedoman wawancara yang dirancang untuk mengeksplorasi aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, serta praktik pengambilan keputusan kepala madrasah (Sinclair et al., 2017). Format semi-terstruktur memungkinkan

peneliti memperoleh data yang sistematis sekaligus fleksibel dalam menggali informasi lanjutan. Kedua, observasi partisipatif dilakukan untuk mengamati secara langsung interaksi kepemimpinan, pola komunikasi, forum musyawarah, serta situasi pengambilan keputusan di lingkungan madrasah (Mulyono, 2024). Ketiga, studi dokumentasi dilakukan dengan menelaah berbagai dokumen kelembagaan, seperti rencana kerja madrasah, notulen rapat, struktur organisasi, serta arsip kebijakan, guna memperkuat dan memverifikasi temuan lapangan (Angqawizra & Yusra, 2024).

Keabsahan data dijaga melalui teknik triangulasi sumber dan triangulasi metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari kepala madrasah, guru, dan dokumen resmi, sedangkan triangulasi metode dilakukan dengan memadukan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selain itu, peneliti juga menerapkan member checking dengan mengonfirmasi kembali hasil temuan kepada partisipan guna memastikan kesesuaian interpretasi (Angqawizra & Yusra, 2024). Langkah-langkah tersebut bertujuan meningkatkan kredibilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas data penelitian.

Analisis data dilakukan secara interaktif mengikuti model Miles dan Huberman yang meliputi tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap reduksi data, peneliti menyeleksi, mengode, serta mengelompokkan informasi penting sesuai tema penelitian (Winarni, 2024). Tahap penyajian data dilakukan dengan menyusun narasi deskriptif, matriks, dan kategorisasi tematik sehingga pola-pola temuan dapat terlihat secara sistematis (Ruwaidah et al., 2024). Selanjutnya, penarikan kesimpulan dilakukan secara bertahap melalui interpretasi makna, verifikasi berkelanjutan, serta refleksi kritis terhadap seluruh data yang diperoleh.

Aspek etika penelitian menjadi perhatian utama selama proses penelitian berlangsung. Sebelum pengumpulan data, peneliti terlebih dahulu meminta persetujuan resmi dari pihak madrasah dan memperoleh informed consent dari setiap partisipan. Identitas partisipan dijaga kerahasiaannya dengan menggunakan kode atau inisial untuk melindungi privasi (Martha et. al, 2018). Peneliti juga menjunjung tinggi prinsip objektivitas dengan menghindari bias pribadi, tidak memanipulasi data, serta melaporkan temuan secara jujur dan transparan. Dengan penerapan prosedur etis tersebut, penelitian diharapkan menghasilkan data yang valid sekaligus menghormati hak-hak partisipan.

HASIL

Hasil penelitian disajikan berdasarkan temuan lapangan yang diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi (Irawan et al., 2022). Penyajian hasil difokuskan pada gambaran faktual mengenai praktik kemampuan manajerial kepala madrasah dalam proses pengambilan keputusan tanpa disertai interpretasi teoretis, sehingga pembahasan analitis ditempatkan secara terpisah pada bagian diskusi.

Secara umum, kepala madrasah menunjukkan kemampuan manajerial yang cukup baik dalam mengelola kegiatan kelembagaan. Hal ini terlihat dari keteraturan program kerja tahunan, pembagian tugas yang jelas kepada tenaga pendidik, serta adanya mekanisme evaluasi rutin (Aditya et al., 2025). Setiap kebijakan utama, seperti penentuan program akademik, penjadwalan pembelajaran, pengelolaan anggaran, dan penanganan masalah kedisiplinan siswa, dirumuskan melalui forum musyawarah bersama guru dan staf. Pola ini mencerminkan praktik kepemimpinan partisipatif yang memberi ruang bagi kontribusi kolektif.

Untuk memperjelas temuan, ringkasan hasil penelitian disajikan pada Tabel 1 berikut:

Tabel 1. Ringkasan Temuan Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah

Aspek Manajerial	Praktik di Lapangan	Dampak terhadap Lembaga
Perencanaan	Penyusunan rencana kerja tahunan berbasis evaluasi	Program lebih terarah dan sistematis
Pengorganisasian	Delegasi tugas sesuai kompetensi guru	Efisiensi kerja meningkat
Pelaksanaan	Koordinasi melalui rapat rutin dan komunikasi dialogis	Kerja sama tim lebih solid
Pengawasan	Monitoring dan evaluasi berkala	Perbaikan berkelanjutan
Pengambilan keputusan	Musyawarah dan partisipatif	Tingkat penerimaan kebijakan tinggi
Kendala	Waktu terbatas, partisipasi tidak merata	Beberapa program kurang optimal

Pada aspek perencanaan, kepala madrasah menyusun rencana kerja berdasarkan analisis kebutuhan lembaga dan hasil evaluasi tahun sebelumnya. Dokumen rencana kerja madrasah menunjukkan adanya target yang terukur, pembagian waktu pelaksanaan, serta penanggung jawab kegiatan (Rifa et al., 2022). Dalam aspek pengorganisasian, kepala madrasah menetapkan struktur organisasi yang jelas dan mendelegasikan tugas sesuai

kompetensi masing-masing guru. Delegasi ini membantu mempercepat proses pengambilan keputusan operasional.

Pada tahap pelaksanaan, kepala madrasah berperan aktif mengoordinasikan kegiatan melalui rapat rutin dan komunikasi informal. Observasi menunjukkan bahwa kepala madrasah cenderung menggunakan pendekatan persuasif dan dialogis ketika menghadapi perbedaan pendapat (Winarni, 2024). Sementara itu, pada aspek pengawasan, evaluasi dilakukan secara berkala melalui monitoring kelas, penilaian kinerja guru, dan refleksi bersama. Hasil evaluasi tersebut menjadi dasar dalam menentukan keputusan lanjutan.

Terkait proses pengambilan keputusan, ditemukan bahwa kepala madrasah mengedepankan musyawarah sebagai mekanisme utama. Keputusan penting jarang diambil secara sepihak (Putra et al., 2024). Guru dilibatkan untuk memberikan masukan sebelum kebijakan ditetapkan. Selain itu, pertimbangan emosional dan nilai-nilai keislaman, seperti keadilan dan kemaslahatan bersama, menjadi landasan dalam menentukan alternatif solusi. Pendekatan ini menciptakan suasana kerja yang harmonis dan meningkatkan penerimaan terhadap keputusan yang dihasilkan.

Meskipun demikian, penelitian juga menemukan beberapa kendala. Dalam situasi mendesak, keputusan terkadang diambil secara cepat tanpa diskusi mendalam (Laksmi, 2024). Keterbatasan waktu dan sumber daya manusia juga memengaruhi optimalitas implementasi program. Selain itu, tidak semua guru memiliki partisipasi aktif dalam forum musyawarah, sehingga kontribusi ide masih belum merata.

PEMBAHASAN

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kemampuan manajerial kepala madrasah berperan signifikan dalam menentukan kualitas proses pengambilan keputusan. Praktik perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang sistematis mengindikasikan bahwa kepala madrasah telah menjalankan fungsi-fungsi manajemen secara terpadu (Arkaan et al., 2024). Secara teoretis, kondisi ini sejalan dengan konsep manajemen klasik yang menempatkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sebagai pilar utama efektivitas organisasi (Khoiruddin, 2014). Implementasi fungsi-fungsi tersebut memungkinkan madrasah memiliki arah kebijakan yang jelas serta mekanisme kerja yang terstruktur.

Dari perspektif kepemimpinan pendidikan, pola pengambilan keputusan partisipatif yang ditemukan dalam penelitian ini merefleksikan pendekatan kepemimpinan demokratis. Pelibatan guru dalam musyawarah meningkatkan rasa memiliki terhadap kebijakan dan memperkuat komitmen kolektif. Sejumlah studi sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif berkorelasi positif dengan iklim organisasi yang kondusif dan peningkatan kinerja guru. Temuan ini memperkuat argumen bahwa proses pengambilan keputusan yang inklusif lebih efektif dibandingkan pendekatan otoriter.

Dalam konteks pendidikan Islam, praktik musyawarah yang diterapkan kepala madrasah mencerminkan internalisasi nilai syura sebagai prinsip kepemimpinan. Nilai ini tidak hanya berfungsi sebagai strategi manajerial, tetapi juga sebagai landasan etik yang menekankan keadilan dan kebersamaan (Burhanudin et al., 2022). Integrasi antara aspek teknis manajemen dan nilai spiritual menjadi karakteristik khas kepemimpinan madrasah. Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung pandangan bahwa manajemen pendidikan Islam bersifat holistik, menggabungkan rasionalitas organisasi dan moralitas religius.

Dibandingkan dengan penelitian terdahulu yang cenderung menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengukur pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja sekolah, penelitian ini memberikan kontribusi berbeda dengan menyoroti proses internal pengambilan keputusan secara kualitatif (Akbar, 2023). Pendekatan ini memungkinkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika komunikasi, pertimbangan emosional, serta konteks budaya organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini melengkapi temuan-temuan sebelumnya dengan perspektif prosesual yang jarang dikaji.

Namun demikian, adanya kendala seperti keterbatasan waktu dan partisipasi yang belum merata menunjukkan bahwa kemampuan manajerial belum sepenuhnya optimal. Temuan ini mengindikasikan perlunya penguatan kapasitas kepemimpinan melalui pelatihan manajemen, pengembangan budaya kolaboratif, serta sistem evaluasi yang lebih terstruktur. Tanpa upaya peningkatan berkelanjutan, efektivitas pengambilan keputusan dapat terhambat.

Secara keseluruhan, diskusi ini menegaskan bahwa kemampuan manajerial kepala madrasah tidak hanya menentukan kualitas kebijakan organisasi, tetapi juga memengaruhi iklim kerja, partisipasi guru, dan keberlanjutan program pendidikan (Rahman, 2022). Oleh sebab itu, pengembangan kompetensi manajerial berbasis nilai-nilai Islam menjadi kebutuhan strategis bagi peningkatan mutu tata kelola madrasah di masa depan.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kemampuan manajerial kepala madrasah dalam pengambilan keputusan pada konteks pendidikan Islam. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah menunjukkan kompetensi manajerial yang relatif baik dalam menjalankan fungsi-fungsi utama manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Keempat fungsi tersebut dilaksanakan secara sistematis melalui penyusunan program kerja tahunan, pembagian tugas sesuai kompetensi, koordinasi rutin, serta evaluasi berkala terhadap pelaksanaan kegiatan.

Dalam proses pengambilan keputusan, kepala madrasah cenderung menerapkan pendekatan partisipatif dengan mengedepankan musyawarah bersama tenaga pendidik dan staf. Keputusan penting jarang ditetapkan secara sepihak, melainkan melalui diskusi kolektif dengan mempertimbangkan data, kebutuhan lembaga, serta nilai-nilai keislaman seperti keadilan, amanah, dan kemaslahatan bersama. Pendekatan ini berdampak positif terhadap meningkatnya penerimaan guru terhadap kebijakan, terciptanya iklim kerja yang harmonis, serta terlaksananya program secara lebih efektif.

Meskipun demikian, penelitian juga menemukan beberapa keterbatasan, antara lain keterbatasan waktu dalam situasi mendesak, belum meratanya partisipasi seluruh guru, serta keterbatasan sumber daya yang memengaruhi optimalisasi implementasi kebijakan. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan manajerial kepala madrasah masih memerlukan penguatan berkelanjutan agar proses pengambilan keputusan semakin efektif dan adaptif.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa kemampuan manajerial kepala madrasah merupakan faktor kunci dalam menentukan kualitas tata kelola lembaga pendidikan Islam. Keputusan yang rasional, partisipatif, dan berbasis nilai terbukti berkontribusi pada peningkatan efektivitas organisasi dan keberlanjutan program pendidikan.

Temuan penelitian memiliki implikasi teoretis dan praktis. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya khazanah manajemen pendidikan Islam dengan menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan madrasah tidak hanya ditentukan oleh penguasaan fungsi manajemen modern, tetapi juga oleh integrasi nilai-nilai kepemimpinan Islam dalam setiap proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, model kepemimpinan manajerial di madrasah perlu dipahami secara holistik, mencakup dimensi teknis sekaligus moral-spiritual.

Secara praktis, hasil penelitian mengindikasikan pentingnya penguatan kompetensi manajerial kepala madrasah melalui pelatihan perencanaan strategis, manajemen sumber daya

manusia, teknik pengambilan keputusan berbasis data, serta pengembangan komunikasi partisipatif. Pihak pengelola pendidikan dan pembuat kebijakan juga perlu menyediakan sistem pendampingan dan supervisi yang berkelanjutan guna mendukung profesionalisme kepala madrasah. Selain itu, budaya musyawarah dan kolaborasi perlu terus dikembangkan sebagai karakter khas manajemen pendidikan Islam.

Berdasarkan temuan dan implikasi penelitian, beberapa rekomendasi dapat diajukan. Pertama, kepala madrasah disarankan untuk memperkuat praktik pengambilan keputusan berbasis data dan evaluasi sehingga kebijakan yang dihasilkan lebih objektif dan terukur. Kedua, madrasah perlu meningkatkan partisipasi seluruh tenaga pendidik melalui forum komunikasi rutin dan pembagian peran yang jelas agar tercipta rasa tanggung jawab kolektif. Ketiga, instansi terkait seperti kementerian atau yayasan pengelola disarankan menyelenggarakan program pelatihan kepemimpinan dan manajemen secara berkala untuk meningkatkan kapasitas kepala madrasah.

Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan penelitian dengan pendekatan campuran (mixed methods) atau melibatkan lebih banyak madrasah sebagai lokasi penelitian guna memperoleh generalisasi temuan yang lebih luas. Kajian lanjutan juga dapat mengeksplorasi hubungan antara kemampuan manajerial kepala madrasah dengan variabel lain, seperti kinerja guru, kepuasan kerja, atau mutu hasil belajar siswa, sehingga memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai efektivitas kepemimpinan pendidikan Islam.

DAFTAR PUSTAKA

Aditya, F. Z. A., Saputra, L. B., Najmi, A., & Hady, T. A. (2025). Implementasi Evaluasi Sumatif pada Pembelajaran PAI di SMA Negeri 1 Mojolaban. *Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Agama Islam, 3*(2), 100–108. https://doi.org/10.61132/jmpai.v3i2.977

Akbar, M. Z. (2023). Strategi Guru Sejarah Kebudayaan Islam dalam Meningkatkan Minat Belajar Siswa. *Jurnal Mahasantri, 4*(September), 12–23. https://doi.org/10.57215/pendidikanislam.v5i1.475

Al-Mahiroh, R. S. (2020). Kontribusi Teori Kognitif Robert M. Gagné dalam Pembelajaran Pendidikan Agama Islam. *Qalamuna: Jurnal Pendidikan, Sosial, Dan Agama, 12*(2), 117–126. https://doi.org/10.37680/qalamuna.v12i2.353

Anati, R., & Khozin. (2024). Holistic curriculum development in Islamic religious education institutions in primary schools or madrasah ibtidaiyah. *Dirosat: Journal Of Education, Social Sciences & Humanities, 2*(2), 124–129. https://doi.org/10.58355/dirosat.v2i2.67

Angqawizra, W., & Yusra, R. (2024). Implementasi Kebijakan SK Rektor No. 695/2020 tentang Kuliah Kerja Nyata (KKN) Universitas Negeri Padang pada Masa Pandemi Covid-19 Periode 2021–2022. *Jurnal Administrasi Pemerintahan Desa, 5*(2), 15. https://doi.org/10.47134/villages.v5i2.115

Azizah, A. N., & Imawan, D. H. (2025). Relevansi Pemikiran Buya Hamka terhadap Tantangan Pendidikan Islam. *Diajar: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran, 4*(4), 695–703. https://doi.org/10.54259/diajar.v4i4.5437

Burhanudin, A. G., Salsabila, U. H., Hoerotunnisa, Giardi, L. Y., & Fadhila, V. (2022). Efektivitas Platform Wordwall pada Pembelajaran PAI di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) pada Masa Pandemi. *Jurnal Intelektual: Jurnal Pendidikan Dan Studi Keislaman, 11*(3), 203–221. https://doi.org/10.33367/ji.v11i3.2080

Creswell, J. W. C. (2019). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (6th ed.). Pearson Education, Inc. https://lccn.loc.gov/2017051270

Hasanudin. (2019). *Kepuasan Orang Tua Dan Siswa terhadap Persepsi Kualitas Layanan Pendidikan di MTS Mathalibul Huda Mlonggo Jepara* [Skripsi].

Irawan, R., Haryati, T., Amrin, A., & Hidayat, A. G. (2022). Analisis Adaptasi Pelaksanaan MBKM dalam Kurikulum Perguruan Tinggi Akademik di STKIP Taman Siswa Bima (Telaah Studi pada Prodi PGSD, PJKR, dan Pendidikan Matematika; Hibah Program Bantuan Prodi Menerapkan Kerja Sama Kurikulum MBKM). *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, 5*(9), 3814–3823. https://doi.org/10.54371/jiip.v5i9.942

Irwanto, & Petrossky, R. (2021). Perbedaan Prestasi Belajar Mahasiswa Aktif dengan Tidak Aktif Berorganisasi Angkatan 2016 dan 2017 di Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Muhammadiyah Palembang. *Jurnal Administrasi Manajemen Pendidikan, 4*(1), 44–50. https://doi.org/10.32502/amp.v4i1.3372

Jumaeda, S., Ambon, I., Tarmizi Taher, J., & Atas, B. M. (2022). Evaluating the effectiveness of Islamic religious education learning in implementing the 2013 curriculum in madrasah. *Jurnal Pendidikan Islam, 8*(1), 101–112.

Khoiruddin, M. A. (2014). Pendekatan Sosiologi dalam Studi Islam. *Pendekatan Sosialogi Dalam Studi Islam, 25*(September), 393–408.

Laksmi, D. A. V. (2024). Penerapan Pendekatan Hukum dalam Inovasi Pembelajaran terhadap Implementasi Kurikulum Hukum di Perguruan Tinggi. *Learning: Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan Dan Pembelajaran, 4*(1), 53–61. https://doi.org/10.51878/learning.v4i1.2749

Martha, et al. (2018). Implementasi Kebijakan Rektor tentang Tata Krama dan Etika Mahasiswa di UKM/Ormawa Universitas Negeri Padang. *JPSI (Journal Of Public Sector Innovations), 3*(1), 12–18.

Masnun, M., Maufur, S., & Arifuddin, A. (2018). Respon Stakeholders terhadap Kurikulum Berbasis Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI) Jurusan PGMI IAIN Syekh Nurjati Cirebon. *Al Ibtida: Jurnal Pendidikan Guru MI, 5*(1), 25. https://doi.org/10.24235/al.ibtida.snj.v5i1.2479

Muhajarah, K. (2022). Beragam Teori Kecerdasan, Proses Berpikir, dan Implikasinya terhadap Pembelajaran Pendidikan Agama Islam. *Jurnal Pendidikan, Sains Sosial, Dan Agama, 8*(1), 116–127. https://doi.org/10.53565/pssa.v8i1.442

Mulyono, U. S. (2024). Moderasi Beragama dalam Pendidikan: Peran Kepemimpinan Islami dalam Membangun Toleransi dan Teladan. *Journal Of Innovative And Creativity, 4*(3), 89–95. https://joecy.org/index.php/joecy

Neliwati, N., Siregar, F. T., Siregar, A. A., & Batubara, H. (2023). Upaya Guru Pendidikan Agama Islam dalam Meningkatkan Minat Belajar Siswa Madrasah Tsanawiyah. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 4*(2), 297–306. https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v4i2.351

Rahman, B. A. (2022). Islamic revival and cultural diversity: Pesantren's configuration in contemporary Aceh, Indonesia. *Indonesian Journal Of Islam And Muslim Societies, 12*(1), 201–229. https://doi.org/10.18326/ijims.v12i1.201-229

Rahmawati, F. (2018). Kecenderungan Pergeseran Pendidikan Agama Islam di Indonesia pada Era Disrupsi. *Tadris: Jurnal Pendidikan Islam, 13*(2). https://doi.org/10.19105/tjpi.v13i2.1752

Rifa, N. F., Suhardi, A. D., & Hayati, F. (2022). Strategi Guru dalam Menerapkan Pembelajaran Aktif Inovatif Kreatif Efektif dan Menyenangkan (PAIKEM) pada Pembelajaran Pendidikan Agama Islam di SDN X Astanaanyar Kota Bandung. *Jurnal Riset Pendidikan Agama Islam, 1*(2), 120–126. https://doi.org/10.29313/jrpai.v1i2.547

Ruwaidah, S. I. A., Salsabil, A. M., Safitri, A., Hanapiah, F. N., Khotimah, H. H., Aulia, N. F., Noviyanti, N. S., Azzahra, S. F., & Furnamasari, Y. F. (2024). Peran Pendidikan Pancasila dalam Membentuk Generasi Muda yang Berkarakter dan Berwawasan Kebangsaan. *Indo-Mathedu Intellectuals Journal, 5*(3), 2696–2704. https://doi.org/10.54373/imeij.v5i3.1129

Sa'idu, N. (2021). Persepsi Kepuasan Masyarakat terhadap Kualitas Layanan Pendidikan Madrasah Binaan Kecamatan Bringin Kabupaten Semarang Tahun 2021. *Educational: Jurnal Inovasi Pendidikan & Pengajaran, 1*(3), 169–177. https://doi.org/10.51878/educational.v1i3.621

San Putra., Pangaribuan, W., Zainuddin, & Mudjisusatyo, Y. (2024). Analisis Kebijakan dan Keputusan Rektor dalam Penyelesaian Migrasi Data PDDIKTI di Institut Syekh Abdul Halim Hasan Binjai. *Akademika: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 6*(1), 107–118. https://doi.org/10.51339/akademika.v6i1.2184

Sholehatin, S. (2021). Metode Pembelajaran dalam Meningkatkan Minat Belajar Pendidikan Agama Islam di Sekolah Menengah Pertama. *An-Nuha, 1*(3), 251–270. https://doi.org/10.24036/annuha.v1i3.78

Sinclair, S., Beamer, K., Hack, T. F., McClement, S., Raffin Bouchal, S., Chochinov, H. M., & Hagen, N. A. (2017). Sympathy, empathy, and compassion: A grounded theory study of palliative care patients' understandings, experiences, and preferences. *Palliative Medicine, 31*(5), 437–447. https://doi.org/10.1177/0269216316663499

Subagiya, B. (2022). Pengembangan Kurikulum dan Teori-Teori Belajar di Program Studi Pendidikan Agama Islam Universitas Ibn Khaldun Bogor. *Idarah Tarbawiyah: Journal Of Management In Islamic Education, 3*(2), 69. https://doi.org/10.32832/itjmie.v3i2.7639

Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* (Sutopo, Ed.). Alfabeta.

Suhartini, E. (2020). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Perawat Rumah Sakit Daerah Labuang Baju Makassar. *Jurnal Minds:*

Manajemen Ide Dan Inspirasi, 4(1), 107–118. https://doi.org/10.24252/minds.v4i1.3158

Trisnani, A., Islam, M. T., Hidayatullah, E. A., Societies, M., & Keislaman, J. S. (2025). Hamka's philosophy of hikmah in *Tafsir al-Azhar*: Addressing the crisis of *adab* in Muslim societies. *Islamica: Jurnal Studi Keislaman, 19*(2), 296–320. https://doi.org/10.15642/islamica.2025.19.2.296-320

Winarni, R. (2024). Pengaruh Penggunaan Media Pembelajaran. *Jurnal Teknologi Pendidikan, 4*(1), 69–79. https://doi.org/10.23887/jpbsi.v14i2.81520

Yunus, J. L. (2009). Analisis Pengembangan Konsep Dasar Kepemimpinan Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Malang Periode Tahun 1998–2008. *Jurnal Aplikasi Manajemen, 7*(1), 173–187.

Zai, K., Marampa, E. R., Undras, I., & Sinlae, D. Y. (2023). Pendidikan Karakter dan Kewarganegaraan Sejak Dini: Sebuah Upaya Mengatasi Degradasi Moral di Era 40. *Education And Learning Journal, 2*(6), 792–799. https://doi.org/10.31004/anthor.v2i6.278

Zaidaan Arkaan, M., Nurul, Q., Nur, A. N., & Nuriya, I. T. (2024). Visionary leadership: Building the future through vision and innovation Muhammad. *Journal Of Islamic Education Management, 8*(2), 23–35. https://doi.org/10.24235/jiem.v8i2