



JURNAL EDUKATIF

E-ISSN: 3025-0544

Volume 4 No. 2 Tahun 2026: Hal. 127-137

<https://ejournal.edutechjaya.com/index.php/edukatif>

Strategi Kepala Madrasah dalam Membentuk Karakter Siswa di Madrasah Aliyah Al Ma'arif Tulungagung

Illu Huril Firdaus¹, Muhammad Husni²

^{1,2}Pendidikan Agama Islam, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Universitas Al-Qolam Malang, Indonesia

Email: illuhurilfirdaus25@pasca.alqolam.ac.id¹, husni@alqolam.ac.id²

ABSTRAK

Pembentukan karakter siswa di madrasah membutuhkan pengelolaan yang terarah serta kepemimpinan kepala madrasah yang mampu menyesuaikan strategi dengan kondisi lembaga. Penelitian ini bertujuan mengkaji nilai karakter yang dikembangkan di MA Al Ma'arif Tulungagung, strategi kepala madrasah dalam proses pembentukannya, dan gaya kepemimpinan yang mendukung pelaksanaan tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis melalui proses kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembentukan karakter mencakup nilai Islami, integritas, kebersamaan, dan keterampilan. Nilai tersebut dikembangkan melalui pembiasaan keagamaan, keteladanan, penegakan aturan, kegiatan sosial, serta program pengembangan kemampuan siswa. Kepala madrasah menerapkan strategi persuasif, *power-coercive*, dan *normative-re-educative* secara adaptif sesuai kebutuhan pembinaan. Kepemimpinan yang diterapkan menunjukkan kecenderungan demokratis dan transformasional, dengan pendekatan tegas dalam penegakan aturan serta pendekatan relasional dalam pendampingan siswa. Temuan ini menegaskan bahwa pembentukan karakter di madrasah dipengaruhi oleh keterkaitan antara nilai yang dikembangkan, strategi yang diterapkan, dan gaya kepemimpinan kepala madrasah. Hasil penelitian dapat menjadi rujukan dalam penguatan praktik kepemimpinan pendidikan Islam yang kontekstual dan berorientasi pada pembentukan karakter siswa.

Kata kunci: strategi kepala madrasah, pendidikan karakter, gaya kepemimpinan, siswa, madrasah aliyah

ABSTRACT

Character building for students in madrasas requires purposeful management and leadership from the head of the madrasa someone capable of adapting strategies to the institution's specific conditions. This study aims to examine the character values cultivated at MA Al Ma'arif Tulungagung, the strategies employed by the head of the madrasa in this process, and the leadership style that supports these efforts. A qualitative approach with a case study design was utilized. Data were collected through interviews, observations, and documentation, and subsequently analyzed via data condensation, data display, and conclusion drawing. The results indicate that character building encompasses Islamic values, integrity, a sense of community, and skills development. These values are fostered through religious habituation, role modeling, rule enforcement, social activities, and student competency development programs. The head of the madrasa adaptively employs persuasive, power-coercive, and normative-re-educative strategies based on developmental needs. The leadership style exhibits democratic and transformational tendencies, characterized by a firm approach to rule enforcement alongside a relational approach to student mentoring. These findings confirm that character building in madrasas is shaped by the interplay between the values being cultivated, the strategies implemented, and the leadership style of the head of the madrasa. The study's findings can serve as a reference for strengthening Islamic educational leadership practices that are contextual and oriented toward student character development.

Keywords: madrasa head's strategy, character education, leadership style, students, madrasah aliyah

PENDAHULUAN

Perubahan sosial yang berlangsung cepat menempatkan pendidikan pada tuntutan yang semakin luas. Keberhasilan pendidikan saat ini tidak cukup dinilai dari pencapaian akademik peserta didik, melainkan juga dari perkembangan moral, sosial, emosional, dan keterampilan yang mereka miliki. UNESCO (2024) melaporkan bahwa sejak 2015 terdapat sekitar 110 juta anak, remaja, dan pemuda yang kembali memperoleh akses pendidikan secara global. Meskipun demikian, sekitar 251 juta anak dan pemuda masih berada di luar sistem pendidikan. Fakta tersebut menunjukkan bahwa persoalan pendidikan dunia tidak berhenti pada perluasan akses, tetapi juga menyangkut kualitas proses pendidikan yang diterima peserta didik. Dalam kerangka tersebut, pendidikan karakter memperoleh posisi penting karena proses pendidikan perlu membentuk kemampuan peserta didik dalam memahami nilai moral, menghayatinya, dan merealisasikannya melalui tindakan (Lickona, 1991).

Perkembangan teknologi dan dinamika kehidupan sosial turut menghadirkan tantangan baru bagi proses pembentukan karakter peserta didik. Sekolah dan madrasah dituntut menyediakan lingkungan yang dapat membimbing siswa agar mampu mengambil keputusan secara bertanggung jawab serta berinteraksi berdasarkan nilai yang dianut. Perhatian pemerintah Indonesia terhadap persoalan ini tercermin dalam Peraturan Presiden Nomor 87 Tahun 2017 tentang Penguatan Pendidikan Karakter. Regulasi tersebut menempatkan pendidikan karakter sebagai gerakan pendidikan yang pelaksanaannya melibatkan satuan pendidikan, keluarga, dan masyarakat (Peraturan Presiden Republik Indonesia, 2017). Penguatan karakter diarahkan melalui pengembangan olah hati, olah rasa, olah pikir, dan olah raga secara terpadu (Sekretariat Kabinet Republik Indonesia, 2017). Kerangka tersebut menunjukkan bahwa pembentukan karakter membutuhkan kepemimpinan pendidikan yang mampu mengubah nilai-nilai normatif menjadi kebijakan, program, serta kebiasaan yang diterapkan secara konsisten di lingkungan pendidikan.

Pendidikan karakter pada dasarnya diharapkan mampu menghasilkan perubahan yang dapat diamati dalam pengetahuan, sikap, maupun perilaku peserta didik. Lickona (1991) memandang karakter yang baik sebagai hasil keterkaitan antara moral knowing, moral feeling, dan moral action. Dengan demikian, pemahaman terhadap suatu nilai belum dapat dikategorikan sebagai keberhasilan pendidikan karakter apabila belum tercermin dalam perilaku nyata. Persoalan muncul ketika kegiatan pembentukan karakter hanya dijalankan sebagai rutinitas tanpa proses internalisasi nilai yang memadai. Pada kondisi demikian, pembiasaan berisiko kehilangan makna pendidikan karena peserta didik menjalankan aktivitas tanpa memahami nilai yang mendasarinya (Lickona, 1991). Situasi ini memperlihatkan pentingnya strategi yang mampu menghubungkan program karakter dengan pengalaman konkret siswa selama berada di lingkungan madrasah.

Persoalan tersebut juga berkaitan erat dengan kapasitas kepala madrasah dalam mengarahkan proses pembentukan karakter. Sebagai pemimpin lembaga, kepala madrasah memiliki ruang kewenangan untuk menetapkan kebijakan, membangun budaya organisasi, mengoordinasikan tenaga pendidik, serta memastikan program berjalan sesuai tujuan. Pembentukan karakter disiplin melalui kepemimpinan kepala madrasah dilakukan dengan tahapan perencanaan, pendekatan, pelaksanaan, dan evaluasi (Shohibulloh et al., 2025). Temuan ini memperlihatkan bahwa pendidikan karakter membutuhkan strategi yang disusun secara sistematis dan dilaksanakan secara berkesinambungan. Meskipun demikian, penelitian tersebut masih memusatkan perhatian pada satu dimensi karakter, yaitu kedisiplinan. Ruang kajian mengenai bagaimana kepala madrasah mengembangkan

berbagai nilai karakter melalui strategi kepemimpinan yang lebih luas masih terbuka untuk diteliti.

Konteks MA Al Ma'arif Tulungagung memberikan ruang yang relevan untuk mengkaji persoalan tersebut. Madrasah ini mengembangkan pendidikan yang memadukan aspek keimanan, keterampilan, keilmuan, dan amal. Berdasarkan data awal penelitian, pembentukan karakter siswa didukung melalui sejumlah kegiatan keagamaan, seperti tadarus sebelum pembelajaran dan salat duha berjamaah. Madrasah juga menyelenggarakan program *on the job training* melalui pengembangan keterampilan teknik pengelasan, tata rias, tata busana, dan tata boga. Pada ranah nonakademik, siswa memperoleh kesempatan mengembangkan potensi melalui kegiatan hadrah, pencak silat, pramuka, robotik, dan marching band. Beragam aktivitas tersebut menunjukkan bahwa pembentukan karakter di MA Al Ma'arif Tulungagung berlangsung melalui lingkungan pendidikan yang mencakup aspek keagamaan, keterampilan, sosial, dan pengembangan minat. Dalam konteks tersebut, peran kepala madrasah menjadi penting untuk memastikan setiap kegiatan memiliki arah yang jelas dalam mendukung pembentukan karakter siswa.

Hubungan antara kepemimpinan pendidikan dan pembentukan karakter telah menjadi perhatian dalam sejumlah penelitian. Hasil Penelitian oleh Muhammad Husni menemukan bahwa pengembangan budaya mutu akademik-religius melalui visi dan misi, sistem penghargaan, relasi sosial, serta keteladanan kepala madrasah berkontribusi terhadap pembangunan sikap sosial (Husni, 2020). Temuan tersebut memperlihatkan bahwa karakter siswa berkaitan dengan budaya yang dibangun dan dipelihara dalam lingkungan lembaga pendidikan. Pada jenjang sekolah dasar, kepala sekolah menerapkan strategi pendidikan karakter melalui integrasi nilai dalam kegiatan sekolah, penguatan perilaku positif, dan kolaborasi dengan orang tua. (Rarasati et al., 2025). Sementara itu, penelitian Sohibulloh et al. (2025) mengidentifikasi perencanaan, pendekatan, pelaksanaan, dan evaluasi sebagai komponen utama strategi kepala madrasah dalam membentuk karakter disiplin. Berbagai temuan tersebut menguatkan pandangan bahwa kepemimpinan kepala satuan pendidikan memiliki peran strategis dalam menciptakan kondisi yang mendukung proses pembentukan karakter.

Meskipun sejumlah penelitian telah membahas kepemimpinan dan pendidikan karakter, masih terdapat aspek yang belum memperoleh perhatian secara terpadu. Subki dan Imami mengkaji penguatan karakter siswa milenial berbasis Islam melalui intervensi dan pembiasaan kegiatan keagamaan (Subki & Imami, 2022). Namun, penelitian tersebut belum secara khusus menempatkan kepala madrasah sebagai aktor utama yang merancang dan mengarahkan strategi pembentukan karakter. Sementara itu, Sujarwo membahas manajemen pendidikan Islam berbasis karakter melalui studi kepustakaan, sehingga belum menggambarkan dinamika empiris yang berlangsung dalam suatu madrasah tertentu (Sujarwo, 2024). Arista memang mengkaji gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam pembentukan karakter, tetapi fokusnya terbatas pada karakter religius (Arista et al., 2023). Kondisi tersebut menunjukkan adanya celah penelitian mengenai keterkaitan antara ragam nilai karakter yang dikembangkan, strategi taktis kepala madrasah, dan gaya kepemimpinan yang digunakan dalam satu konteks kelembagaan. Penelitian ini berupaya mengisi celah tersebut melalui studi kasus di MA Al Ma'arif Tulungagung dengan mengkaji keterhubungan ketiga dimensi tersebut secara komprehensif.

Penelitian ini diarahkan untuk menganalisis strategi kepala madrasah dalam membentuk karakter siswa di MA Al Ma'arif Tulungagung. Fokus kajian mencakup identifikasi nilai-nilai karakter yang dikembangkan, analisis strategi kepala madrasah

dalam proses pembentukan karakter, serta kajian terhadap gaya kepemimpinan yang mendukung penerapan strategi tersebut. Dari sisi teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian pendidikan karakter dan kepemimpinan pendidikan Islam melalui keterhubungan perspektif nilai karakter, strategi perubahan, dan gaya kepemimpinan. Dari sisi praktis, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi kepala madrasah dan warga pendidikan dalam merancang serta mengembangkan strategi pembentukan karakter yang sesuai dengan konteks lembaga, dilaksanakan secara sistematis, dan dijaga keberlangsungannya.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai strategi kepala madrasah dalam membentuk karakter siswa di MA Al Ma'arif Tulungagung. Fokus penelitian mencakup nilai-nilai karakter yang dikembangkan, strategi kepala madrasah dalam proses pembentukan karakter, serta gaya kepemimpinan yang mendukung penerapan strategi tersebut. Pemilihan lokasi didasarkan pada keberadaan berbagai program pembentukan karakter, seperti pembiasaan keagamaan, pengembangan keterampilan, dan kegiatan ekstrakurikuler. Informan ditentukan secara purposive berdasarkan keterlibatan dan pemahaman mereka terhadap fokus penelitian, meliputi kepala madrasah, guru, dan siswa. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Wawancara digunakan untuk menggali informasi mengenai nilai karakter, strategi kepala madrasah, dan gaya kepemimpinan; observasi dilakukan untuk mengamati pelaksanaan program serta interaksi warga madrasah; sedangkan dokumentasi digunakan untuk melengkapi data berupa program kerja, tata tertib, kegiatan keagamaan, program keterampilan, dan dokumen relevan lainnya. Data dianalisis secara interaktif melalui kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan (Miles et al., 2014). Keabsahan data diperiksa melalui triangulasi sumber dan teknik dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Seluruh proses analisis diarahkan untuk menemukan keterkaitan antara nilai karakter yang dikembangkan, strategi kepala madrasah, dan gaya kepemimpinan dalam membentuk karakter siswa di MA Al Ma'arif Tulungagung.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Nilai-Nilai Karakter yang Dikembangkan di MA Al Ma'arif Tulungagung

Pembentukan karakter siswa di MA Al Ma'arif Tulungagung berorientasi pada empat nilai utama, yaitu karakter Islami, integritas, kebersamaan, dan keterampilan. Keempat nilai tersebut dikembangkan melalui kegiatan yang terintegrasi dalam kehidupan madrasah, baik melalui pembiasaan keagamaan, aktivitas bersama, maupun program pengembangan kemampuan siswa. Pola tersebut menunjukkan bahwa pendidikan karakter di madrasah tidak ditempatkan sebagai program yang berdiri sendiri, melainkan diupayakan melalui pengalaman yang dialami siswa dalam keseharian. Dalam perspektif Lickona (1991), karakter terbentuk melalui keterkaitan moral knowing, moral feeling, dan moral action. Artinya, nilai yang ditanamkan perlu dipahami, dihayati, dan diwujudkan dalam tindakan agar menjadi bagian dari karakter siswa. Kerangka tersebut relevan dengan temuan penelitian karena aktivitas di MA Al Ma'arif Tulungagung memperlihatkan adanya upaya menghubungkan pemahaman nilai dengan praktik kehidupan siswa.

Pertama, karakter Islami menjadi nilai yang paling kuat terlihat dalam lingkungan pendidikan MA Al Ma'arif Tulungagung. Nilai tersebut dibentuk melalui

pembiasaan kegiatan keagamaan yang dilakukan dalam aktivitas madrasah. Data penelitian menunjukkan adanya kegiatan tadarus sebelum pembelajaran dan salat duha berjamaah sebagai bagian dari pembiasaan religius siswa. Kegiatan tersebut dapat dipahami sebagai bentuk konkret pembentukan karakter Islami karena siswa diarahkan untuk membangun kebiasaan beribadah secara teratur. Contoh pembentukan karakternya terlihat ketika siswa mengikuti tadarus sebelum proses pembelajaran dimulai dan melaksanakan salat duha secara berjamaah. Aktivitas tersebut mengajarkan keteraturan dalam menjalankan ibadah sekaligus membangun kesadaran bahwa nilai keagamaan perlu diwujudkan melalui tindakan nyata. Jika dianalisis menggunakan teori Lickona (1991), pembentukan tersebut dapat dikaitkan dengan moral knowing ketika siswa memahami kewajiban dan nilai ibadah, moral feeling ketika tumbuh kesadaran dan kecintaan terhadap nilai keagamaan, serta moral action ketika nilai tersebut diwujudkan melalui kebiasaan beribadah. Dengan demikian, karakter Islami di MA Al Ma'arif Tulungagung tidak berhenti pada penguasaan pengetahuan keagamaan, tetapi diarahkan menjadi kebiasaan yang tampak dalam perilaku siswa.

Kedua, nilai integritas dikembangkan melalui pembiasaan siswa untuk menjalankan tanggung jawab dan kewajiban secara konsisten. Dalam konteks penelitian ini, integritas dapat dilihat dari tuntutan agar siswa mampu menjalankan aturan, menyelesaikan tanggung jawab, serta menunjukkan kesesuaian antara nilai yang dipahami dan perilaku yang dilakukan. Contoh pembentukan karakter integritas dapat terlihat dalam kepatuhan siswa terhadap tata tertib madrasah, pelaksanaan kewajiban dalam kegiatan pembelajaran, serta kesungguhan menjalankan tugas yang diberikan. Nilai tersebut menjadi penting karena integritas tidak cukup dibentuk melalui penyampaian konsep tentang kejujuran atau tanggung jawab, melainkan membutuhkan pembiasaan yang terus-menerus. Dalam perspektif Lickona (1991), proses tersebut berkaitan dengan moral knowing ketika siswa mengetahui perilaku yang benar, moral feeling ketika muncul kesadaran untuk memilih tindakan yang benar, dan moral action ketika pilihan tersebut diwujudkan secara konsisten. Dengan demikian, data penelitian memberikan pemahaman bahwa integritas siswa dibentuk melalui rutinitas dan pengalaman yang menuntut tanggung jawab, bukan semata-mata melalui pembelajaran nilai secara teoritis.

Ketiga, karakter kebersamaan berkembang melalui kegiatan yang melibatkan siswa dalam aktivitas kolektif. Data penelitian menunjukkan bahwa MA Al Ma'arif Tulungagung menyediakan berbagai kegiatan ekstrakurikuler, seperti hadrah, pencak silat, pramuka, robotik, dan marching band. Kegiatan tersebut memberikan ruang bagi siswa untuk berinteraksi, bekerja dalam kelompok, menjalankan pembagian peran, dan menyelesaikan kegiatan secara bersama. Contoh pembentukan karakter kebersamaan dapat dilihat ketika siswa berlatih hadrah secara berkelompok, mengikuti kegiatan pramuka, berlatih marching band, atau bekerja sama dalam kegiatan robotik. Dalam aktivitas tersebut, keberhasilan kegiatan tidak bergantung pada kemampuan individu semata, tetapi membutuhkan koordinasi dan kontribusi setiap anggota. Situasi tersebut memberikan pengalaman langsung kepada siswa untuk belajar menghargai peran orang lain, membangun komunikasi, dan bertanggung jawab terhadap kepentingan kelompok. Jika dikaitkan dengan kerangka Penguatan Pendidikan Karakter, nilai kebersamaan memiliki keterkaitan dengan nilai gotong royong. Sementara itu, dalam perspektif Lickona (1991), pengalaman tersebut dapat menjadi ruang berkembangnya moral feeling melalui kepedulian dan penghargaan terhadap orang lain, kemudian diwujudkan dalam moral action melalui kerja sama yang nyata.

Keempat, karakter keterampilan menjadi bagian penting dalam pola pembentukan karakter siswa di MA Al Ma'arif Tulungagung. Data penelitian menunjukkan bahwa madrasah mengembangkan program on the job training melalui berbagai bidang keterampilan, seperti teknik pengelasan, tata rias, tata busana, dan tata boga. Program tersebut memperlihatkan bahwa pembentukan karakter di madrasah diarahkan pada pengembangan kemampuan praktis yang dapat digunakan siswa dalam kehidupan. Contoh pembentukan karakter keterampilan dapat dilihat ketika siswa belajar melakukan pekerjaan teknis melalui praktik pengelasan, mengembangkan kemampuan tata busana, mempelajari tata rias, atau berlatih mengolah makanan dalam bidang tata boga. Kegiatan praktik semacam ini menuntut ketekunan, kedisiplinan, ketelitian, tanggung jawab, dan kemandirian. Oleh karena itu, keterampilan dalam konteks penelitian ini tidak semata-mata berkaitan dengan kemampuan teknis, tetapi juga menjadi media untuk membentuk karakter siswa melalui pengalaman melakukan pekerjaan secara langsung. Temuan tersebut memberikan nuansa terhadap teori Lickona (1991) karena dimensi moral action dalam pembentukan karakter dapat berkembang melalui aktivitas praktik yang melatih kompetensi, kemauan, dan kebiasaan positif.

Keempat nilai tersebut menunjukkan bahwa pembentukan karakter di MA Al Ma'arif Tulungagung berlangsung melalui pola yang saling terhubung. Karakter Islami dibangun melalui pembiasaan keagamaan, integritas dikembangkan melalui tanggung jawab dan konsistensi perilaku, kebersamaan ditumbuhkan melalui aktivitas kolektif, sedangkan keterampilan dibentuk melalui pengalaman praktik yang menuntut ketekunan dan kemandirian. Contoh konkretnya, siswa tidak hanya diarahkan untuk memahami nilai religius melalui kegiatan keagamaan, tetapi juga membiasakan diri menjalankannya melalui tadarus dan salat duha. Demikian pula, nilai kebersamaan tidak hanya disampaikan sebagai konsep, tetapi dialami melalui kegiatan ekstrakurikuler yang membutuhkan kerja kelompok. Sementara itu, keterampilan dikembangkan melalui praktik langsung yang melatih tanggung jawab dan kemandirian siswa. Pola tersebut memperlihatkan kesesuaian dengan gagasan Lickona (1991) bahwa karakter yang baik membutuhkan keterpaduan antara pengetahuan, perasaan, dan tindakan moral.

Temuan penelitian juga memberikan nuansa kontekstual terhadap teori tersebut. Kerangka Lickona membantu menjelaskan proses internalisasi karakter dari aspek moral knowing, moral feeling, hingga moral action. Namun, praktik di MA Al Ma'arif Tulungagung menunjukkan bahwa proses tersebut berlangsung melalui karakteristik khas madrasah yang mengintegrasikan pendidikan keagamaan, pengalaman sosial, dan pengembangan keterampilan. Karakter Islami menjadi fondasi nilai, integritas mengarahkan perilaku yang bertanggung jawab, kebersamaan memperkuat kemampuan sosial, sedangkan keterampilan memberikan ruang bagi pengembangan kemandirian dan kecakapan praktis. Dengan demikian, pembentukan karakter siswa di MA Al Ma'arif Tulungagung dapat dimaknai sebagai proses internalisasi nilai melalui pembiasaan dan pengalaman langsung. Temuan ini mendukung teori Lickona, tetapi sekaligus memperluas penerapannya dengan menunjukkan bahwa lingkungan madrasah dapat mengintegrasikan dimensi moral, religius, sosial, dan keterampilan dalam satu proses pembentukan karakter.

Strategi Kepala Madrasah dalam Membentuk Karakter Siswa

Pembentukan karakter siswa di MA Al Ma'arif Tulungagung dilakukan kepala madrasah melalui sejumlah langkah yang saling berkaitan, meliputi penyampaian nilai, pembiasaan, keteladanan, koordinasi, serta penguatan kebijakan madrasah. Temuan

penelitian menunjukkan bahwa proses tersebut tidak bertumpu pada satu pola tindakan. Kepala madrasah menggabungkan komunikasi nilai dengan praktik pembiasaan dan pengendalian melalui aturan agar nilai karakter dapat diterapkan dalam aktivitas keseharian siswa. Pola ini dapat dibaca melalui teori perubahan Chin dan Benne yang mengelompokkan strategi perubahan menjadi *empirical-rational*, *normative-re-educative*, dan *power-coercive*. Ketiga pendekatan tersebut memiliki mekanisme yang berbeda, tetapi dapat dipadukan untuk mendorong perubahan perilaku dalam suatu organisasi (Chin & Benne, 1969).

Pendekatan persuasif atau *empirical-rational* tercermin dalam upaya kepala madrasah membangun pemahaman warga madrasah mengenai nilai dan kebijakan yang diterapkan. Penyampaian pesan dilakukan melalui apel dan upacara, sedangkan komunikasi dengan orang tua atau wali siswa diperkuat melalui surat edaran. Forum tersebut dimanfaatkan untuk menyampaikan nilai yang perlu menjadi pedoman dalam kehidupan madrasah. Dalam pandangan Chin dan Benne, strategi *empirical-rational* berangkat dari pemikiran bahwa perubahan lebih mudah diterima ketika individu memperoleh informasi dan memahami alasan yang melandasinya (Chin & Benne, 1969). Pada konteks penelitian ini, komunikasi yang dilakukan kepala madrasah menjadi langkah awal untuk membangun kesadaran warga madrasah terhadap tujuan pembentukan karakter.

Komunikasi tersebut juga berperan dalam membentuk *moral knowing* pada diri siswa. Ketika kepala madrasah menyampaikan pentingnya kedisiplinan, budaya Islami, tanggung jawab, dan nilai-nilai madrasah, siswa memperoleh pemahaman mengenai perilaku yang diharapkan. Pemahaman tersebut menjadi dasar bagi proses penghayatan dan penerapan nilai dalam tindakan. Dengan demikian, komunikasi tidak berhenti pada penyampaian informasi, melainkan diarahkan untuk menghubungkan pemahaman nilai dengan praktik kehidupan siswa. Proses tersebut sejalan dengan gagasan Lickona yang menempatkan pengetahuan moral sebagai salah satu komponen dalam pembentukan karakter yang baik (Lickona, 1991).

Strategi berikutnya tampak melalui pendekatan *normative-re-educative* yang diwujudkan dalam pembiasaan dan pengembangan budaya madrasah. Kepala madrasah mengarahkan siswa untuk mengikuti berbagai kegiatan keagamaan dan sosial secara rutin. Aktivitas tersebut mencakup salat duha berjamaah, tadarus, infak, doa sebelum dan sesudah pembelajaran, salat zuhur dan Jumat berjamaah, serta pembinaan keagamaan bagi siswa putri. Kepedulian terhadap sesama juga dikembangkan melalui pemberian bantuan kepada pihak yang membutuhkan. Rangkaian kegiatan tersebut memperlihatkan bahwa nilai karakter diupayakan menjadi bagian dari kebiasaan warga madrasah. Menurut Chin dan Benne, strategi *normative-re-educative* bekerja melalui proses pembentukan atau penataan kembali nilai dan norma bersama sehingga perilaku yang diharapkan dapat diterima sebagai bagian dari kehidupan kelompok (Chin & Benne, 1969).

Penerapan pendekatan tersebut juga terlihat pada kegiatan Jumat bersih dan piket harian. Melalui aktivitas ini, siswa memperoleh pengalaman untuk berbagi tugas, menjaga lingkungan, dan menyelesaikan pekerjaan secara bersama. Nilai kebersamaan dengan demikian dibangun melalui keterlibatan langsung dalam aktivitas sosial. Siswa tidak sekadar mengetahui pentingnya gotong royong, tetapi mengalami sendiri proses bekerja bersama dan menjalankan tanggung jawab kelompok. Pembiasaan yang dilakukan secara berulang memungkinkan nilai tersebut berkembang menjadi pola perilaku. Dalam kerangka Lickona, proses ini menunjukkan keterkaitan antara *moral feeling* dan *moral action*, sebab kepedulian terhadap orang lain memperoleh ruang untuk diwujudkan melalui tindakan nyata (Lickona, 1991).

Pembentukan karakter melalui pendekatan *normative-re-educative* semakin diperkuat oleh keteladanan kepala madrasah. Hasil penelitian menunjukkan adanya perhatian kepala madrasah terhadap kedisiplinan, ketertiban, dan budaya Islami. Kepala madrasah juga terlibat dalam berbagai aktivitas yang berlangsung di lingkungan madrasah. Keterlibatan tersebut memiliki arti penting karena nilai yang disampaikan kepada siswa memperoleh penguatan melalui perilaku yang dapat diamati secara langsung. Kepala madrasah dalam posisi ini berperan sebagai figur yang merepresentasikan nilai-nilai yang hendak ditanamkan kepada warga madrasah. Pola tersebut memperkuat strategi *normative-re-educative* karena perubahan tidak hanya dibangun melalui aturan, tetapi juga melalui interaksi sosial dan keteladanan yang berlangsung secara berkelanjutan (Chin & Benne, 1969).

Di samping pendekatan persuasif dan normatif-edukatif, kepala madrasah juga menerapkan strategi *power-coercive* melalui aturan, pengawasan, dan penegakan kedisiplinan. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa kepala madrasah memiliki kecenderungan tegas dalam mengelola tugas dan kedisiplinan. Penetapan batas waktu pekerjaan atau *deadline* serta pengawasan terhadap pelaksanaan tanggung jawab menjadi bagian dari mekanisme pengelolaan madrasah. Dalam teori Chin dan Benne, strategi *power-coercive* mengandalkan otoritas dan kewenangan formal untuk mendorong individu mengikuti perubahan yang telah ditetapkan (Chin & Benne, 1969). Pada penelitian ini, kewenangan kepala madrasah digunakan untuk memastikan tata tertib dan kebijakan yang berkaitan dengan pembentukan karakter dapat dijalankan secara konsisten.

Penggunaan kewenangan tersebut tampak dalam pengawasan terhadap kedisiplinan siswa, termasuk pemeriksaan kelengkapan seragam dan kepatuhan terhadap ketentuan madrasah. Aturan berfungsi memberikan batas perilaku yang jelas sehingga siswa memahami standar tindakan yang harus dipenuhi. Meskipun demikian, kepala madrasah tidak menjadikan kekuasaan sebagai satu-satunya instrumen pembentukan karakter. Ketegasan dalam menjalankan aturan berjalan bersama komunikasi, pembiasaan, dan keteladanan. Kondisi ini menunjukkan bahwa pendekatan *power-coercive* lebih berfungsi sebagai penguat untuk menjaga konsistensi perilaku yang telah diarahkan melalui strategi lainnya.

Apabila ketiga pendekatan tersebut dianalisis secara terpadu, terlihat bahwa kepala madrasah menggunakan kombinasi strategi perubahan dalam membentuk karakter siswa. Pendekatan *empirical-rational* digunakan untuk membangun pemahaman melalui proses komunikasi dan sosialisasi. Strategi *normative-re-educative* diarahkan pada pembentukan kebiasaan melalui keteladanan dan budaya madrasah, sedangkan *power-coercive* digunakan untuk memastikan kedisiplinan melalui aturan dan pengawasan. Pola tersebut mendukung teori Chin dan Benne yang menjelaskan bahwa perubahan perilaku dalam organisasi dapat dibangun melalui rasionalitas, penataan norma, maupun penggunaan kewenangan (Chin & Benne, 1969).

Temuan lapangan sekaligus memberikan penekanan yang lebih kontekstual terhadap teori tersebut. Ketiga strategi tidak berjalan secara terpisah, melainkan saling mengisi dalam satu rangkaian proses. Penyampaian nilai memberikan pemahaman kepada siswa, pembiasaan mengubah pemahaman tersebut menjadi praktik, sedangkan aturan dan pengawasan menjaga agar perilaku tetap konsisten. Pola ini menunjukkan bahwa strategi kepala madrasah bersifat integratif. Pembentukan karakter tidak sepenuhnya bergantung pada kesadaran individu maupun kepatuhan terhadap aturan, melainkan dibangun melalui perpaduan antara pemahaman nilai, pengalaman pembiasaan, keteladanan, dan penguatan disiplin.

Keterkaitan antara strategi kepemimpinan dan proses internalisasi karakter juga dapat dijelaskan melalui teori Lickona. Sosialisasi nilai berkontribusi terhadap pengembangan *moral knowing*, sedangkan pembiasaan dan keteladanan memberikan ruang bagi terbentuknya *moral feeling*. Pada tahap berikutnya, keterlibatan siswa dalam kegiatan serta penerapan aturan mendorong nilai tersebut diwujudkan dalam *moral action* (Lickona, 1991). Temuan ini menunjukkan bahwa strategi kepala madrasah diarahkan pada pembentukan perilaku yang diharapkan dapat berkembang menjadi kebiasaan dan karakter, bukan sekadar menghasilkan kepatuhan terhadap tata tertib.

Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mendukung Pembentukan Karakter Siswa

Kepemimpinan kepala madrasah di MA Al Ma'arif Tulungagung memperlihatkan pola yang adaptif dalam mengarahkan pembentukan karakter siswa. Praktiknya memadukan pelibatan warga madrasah dalam pengambilan keputusan, ketegasan dalam pengelolaan aturan, serta upaya membangun motivasi dan budaya bersama. Kondisi ini menunjukkan bahwa kepala madrasah tidak terpaku pada satu gaya kepemimpinan, tetapi menyesuaikan pendekatan dengan kebutuhan organisasi dan situasi yang dihadapi (Hersey & Blanchard, 1982).

Kecenderungan demokratis tampak dari kesempatan yang diberikan kepada guru dan warga madrasah untuk terlibat dalam pengambilan keputusan maupun pelaksanaan program. Pelibatan tersebut dapat memperkuat rasa memiliki terhadap kebijakan pembentukan karakter. Pola ini sejalan dengan pandangan Lewin yang menempatkan partisipasi anggota dan komunikasi terbuka sebagai karakteristik kepemimpinan demokratis (Lewin et al., 1939). Pada situasi tertentu, kepala madrasah juga menunjukkan sikap tegas dan berorientasi pada tugas, terutama dalam mengawasi kedisiplinan, menetapkan batas penyelesaian pekerjaan, dan memastikan tugas berjalan sesuai ketentuan. Kecenderungan tersebut dapat dikaitkan dengan orientasi kepemimpinan pada tugas yang oleh Rosener (1990) dikategorikan sebagai karakter maskulin. Sementara itu, keterbukaan komunikasi, perhatian terhadap hubungan interpersonal, dan pelibatan warga madrasah menunjukkan sisi interaktif-feminin yang menekankan relasi, partisipasi, dan pemberdayaan (Rosener, 1990).

Dimensi transformasional juga terlihat dalam upaya kepala madrasah membangun budaya yang mendukung nilai Islami, integritas, kebersamaan, dan keterampilan. Keteladanan yang diberikan kepala madrasah mencerminkan idealized influence, sedangkan dorongan untuk mengembangkan visi dan nilai bersama berkaitan dengan inspirational motivation (Bass & Avolio, 1994). Temuan tersebut menunjukkan bahwa pembentukan karakter didukung oleh perpaduan antara ketegasan, partisipasi, relasi interpersonal, dan kemampuan menggerakkan perubahan budaya.

Berdasarkan keseluruhan temuan, gaya kepemimpinan kepala madrasah dapat dipahami sebagai kepemimpinan adaptif-integratif. Gaya demokratis digunakan untuk membangun partisipasi, ketegasan berfungsi menjaga konsistensi aturan, pendekatan interaktif memperkuat hubungan sosial, sedangkan dimensi transformasional memberikan arah perubahan melalui visi dan keteladanan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan menjadi landasan dalam menentukan strategi pembentukan karakter, sementara strategi tersebut menjadi sarana untuk menginternalisasikan nilai karakter dalam kehidupan siswa.

KESIMPULAN

Pembentukan karakter siswa di MA Al Ma'arif Tulungagung mencakup nilai Islami, integritas, kebersamaan, dan keterampilan. Nilai tersebut ditanamkan melalui pembiasaan keagamaan, kedisiplinan, kegiatan sosial, kerja sama, serta pengembangan kemampuan siswa. Proses ini menunjukkan bahwa karakter tumbuh melalui perpaduan pemahaman nilai, pengalaman, dan pembiasaan dalam lingkungan madrasah.

Strategi kepala madrasah memadukan pendekatan persuasif (*empirical-rational*), *normative-re-educative*, dan *power-coercive*. Komunikasi dan sosialisasi membangun pemahaman, pembiasaan dan keteladanan menguatkan internalisasi nilai, sedangkan aturan dan pengawasan menjaga konsistensi perilaku. Temuan ini menegaskan bahwa ketiga strategi tersebut saling melengkapi dalam proses pembentukan karakter.

Gaya kepemimpinan kepala madrasah memperlihatkan perpaduan demokratis, tegas, interaktif, dan transformasional. Partisipasi warga madrasah diperkuat melalui pelibatan dalam pengambilan keputusan, sementara ketegasan, relasi interpersonal, keteladanan, dan motivasi mendukung pelaksanaan program karakter. Pola tersebut mencerminkan kepemimpinan adaptif-integratif, yakni kemampuan menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kebutuhan pembentukan karakter. Dengan demikian, pembentukan karakter siswa merupakan hasil keterkaitan antara nilai yang dikembangkan, strategi yang diterapkan, dan gaya kepemimpinan yang digunakan secara kontekstual.

DAFTAR PUSTAKA

- Arista, H., Mariani, A., Sartika, D., & Murni, D. (2023). Gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam pembentukan karakter religius peserta didik (Input, proses, dan output). *Kharisma: Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, 2(1), 38–52. <https://doi.org/10.59373/kharisma.v2i1.13>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452233145>
- Chin, R., & Benne, K. D. (1969). General strategies for effecting changes in human systems. In W. G. Bennis, K. D. Benne, & R. Chin (Eds.), *The planning of change* (2nd ed., pp. 32–59). Holt, Rinehart and Winston.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (4th ed.). Prentice-Hall.
- Husni, M. (2020). Kepala madrasah dalam membangun sikap sosial (Dampak implementasi pengembangan budaya mutu akademik religius). *Scaffolding: Jurnal Pendidikan Islam dan Multikulturalisme*, 2(2). <https://doi.org/10.37680/scaffolding.v2i02.469>
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. (2018). *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2018 tentang Penguatan Pendidikan Karakter pada Satuan Pendidikan Formal*. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/138192/permendikbud-no-20tahun-2018>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Lickona, T. (1991). *Educating for character: How our schools can teach respect and responsibility*. Bantam Books.

- Pemerintah Republik Indonesia. (2017). *Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 87 Tahun 2017 tentang Penguatan Pendidikan Karakter*. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/73167/perpres-no-87-tahun-2017>
- Rarasati, P. M. D., Lapasere, S., Rahmawati, D., & Rizal. (2025). Strategi kepala sekolah dalam menerapkan pendidikan karakter pada siswa sekolah dasar. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 12(1), 90–104. <https://doi.org/10.24246/j.jk.2025.v12.i1.p90-104>
- Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68(6), 119–125. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/10107957/>
- Sohibulloh, S., Ansori, S. B., & Rasyidi, A. (2025). Strategi kepala madrasah dalam membentuk karakter disiplin peserta didik di Madrasah Aliyah Al-Khair Ambung Masbagik. *MODELING: Jurnal Program Studi PGMI*, 12(3), 203–214. <https://doi.org/10.69896/modeling.v12i3.2963>
- Subki, I., & Imami, A. S. (2022). Penguatan karakter siswa milenial berbasis Islam di Madrasah Aliyah. *Scaffolding: Jurnal Pendidikan Islam dan Multikulturalisme*, 4(2), 99–114. <https://doi.org/10.37680/scaffolding.v4i2.1446>
- Sujarwo, A. (2024). Implementasi manajemen pendidikan Islam berbasis karakter: Strategi pembangunan karakter siswa di madrasah. *EDUKASIA: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 5(1), 2059–2070. <https://doi.org/10.62775/edukasia.v5i1.1174>
- UNESCO. (2024a). *Educating for global citizenship in the digital age*. <https://www.unesco.org/en/articles/educating-global-citizenship-digital-age>
- UNESCO. (2024b). *Global citizenship education in a digital age: Teacher guidelines*. <https://www.unesco.org/en/articles/global-citizenship-education-digital-age-teacher-guidelines>
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. (2003). <https://peraturan.bpk.go.id/Details/43920/uu-no-20-tahun-2003.7>