



## **Implementasi Kepemimpinan Kepala Madrasah pada Masa Pandemi di Madrasah Aliyah Swasta Darul Ikhwan**

**Feby Hartika Putri**✉

UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, Indonesia

### **Abstract**

This study aims to describe the implementation of school principal leadership during the Covid-19 pandemic at Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Darul Ikhwan. This research employed a descriptive qualitative approach with data collected through observation, interviews, and documentation. Data were analyzed using Miles and Huberman's interactive model, which includes data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings reveal that the school principal of MAS Darul Ikhwan carried out leadership functions through planning, implementation, supervision, and evaluation. The leadership style applied tended to be transformational, manifested in individualized consideration, inspirational motivation, intellectual stimulation, and idealized influence through discipline and role modeling. Furthermore, cultural, environmental, and regulatory factors influenced leadership effectiveness. The school's religious culture, parental trust and support, as well as government and pesantren regulations shaped an adaptive and participatory leadership pattern. This study highlights that school leadership during the pandemic was not merely bureaucratic but also transformative. The implication suggests the need to strengthen principals' capacities in crisis-based leadership, digital literacy, and change management to maintain educational quality in times of emergency.

**Keywords:** School Leadership, Transformational.

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan implementasi kepemimpinan kepala sekolah pada masa pandemi Covid-19 di Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Darul Ikhwan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah MAS Darul Ikhwan menjalankan fungsi kepemimpinan dalam bentuk perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi. Gaya kepemimpinan yang diterapkan cenderung transformasional, yang diwujudkan melalui perhatian individual, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan keteladanan disiplin. Selain itu, faktor budaya, lingkungan, dan regulasi turut memengaruhi efektivitas kepemimpinan. Budaya religius madrasah, dukungan wali santri, serta regulasi pemerintah dan pondok pesantren membentuk pola kepemimpinan yang adaptif dan partisipatif. Penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah di masa pandemi tidak hanya bersifat birokratis, tetapi juga transformatif. Implikasi dari penelitian ini adalah pentingnya penguatan kapasitas kepala sekolah dalam kepemimpinan berbasis krisis, literasi digital, serta kemampuan manajemen perubahan untuk menjaga mutu pendidikan di tengah situasi darurat.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Kepala Madrasah, Transformasional.

## Pendahuluan

Pandemi Covid-19 telah memberikan dampak yang sangat signifikan terhadap berbagai sektor kehidupan, termasuk pendidikan. Sejak awal 2020, pemerintah Indonesia menerapkan kebijakan *Belajar dari Rumah (BDR)* untuk memutus rantai penyebaran virus, yang secara langsung mengubah sistem pendidikan dari tatap muka menjadi pembelajaran daring. Perubahan mendadak ini menghadirkan tantangan besar bagi lembaga pendidikan, baik dari segi manajemen, kurikulum, maupun kesiapan sumber daya manusia. Dalam konteks ini, peran kepemimpinan kepala sekolah menjadi kunci utama dalam menentukan keberhasilan adaptasi sekolah terhadap situasi krisis (Firman & Rahayu, 2020).

Kepala sekolah tidak hanya dituntut sebagai administrator yang menjalankan aturan, tetapi juga sebagai pemimpin yang mampu memberikan arahan, motivasi, serta inovasi di tengah keterbatasan. Menurut Wahjosumidjo (2010), kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja guru, efektivitas pembelajaran, dan pencapaian tujuan pendidikan. Pada masa pandemi, kepemimpinan tersebut semakin kompleks karena harus mengintegrasikan penerapan protokol kesehatan, menjaga mutu pembelajaran, serta membangun komunikasi dengan guru, peserta didik, dan orang tua.

Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Darul Ikhwan menjadi salah satu lembaga pendidikan yang merasakan dampak besar pandemi. Sebagai sekolah berbasis agama, madrasah ini tidak hanya berfungsi sebagai tempat transfer ilmu, tetapi juga pembinaan karakter santri. Tantangan pandemi menuntut kepala sekolah untuk menyesuaikan gaya kepemimpinannya agar tetap dapat menjaga keberlangsungan pembelajaran, baik secara daring maupun tatap muka terbatas. Dalam kondisi ini, kemampuan kepala sekolah untuk mengambil keputusan yang tepat, melaksanakan kebijakan pemerintah, serta membangun kepercayaan seluruh warga sekolah menjadi sangat krusial (Sudarsana, 2020).

Selain itu, implementasi kepemimpinan kepala sekolah di masa pandemi tidak terlepas dari gaya kepemimpinan yang digunakan. Bass (1990) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional yang mencakup perhatian individual, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan pengaruh ideal merupakan model kepemimpinan yang relevan di situasi krisis. Penerapan gaya kepemimpinan ini memungkinkan kepala sekolah untuk menghadirkan solusi inovatif, menjaga semangat guru, serta memastikan penerapan protokol kesehatan secara konsisten di lingkungan sekolah.

Namun demikian, studi sebelumnya lebih banyak menyoroiti kepemimpinan kepala sekolah dalam situasi normal, sementara kajian yang fokus pada implementasi kepemimpinan di masa pandemi Covid-19, khususnya di lembaga pendidikan Islam seperti MAS Darul Ikhwan, masih terbatas. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) yang perlu dijawab melalui kajian mendalam. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk memberikan gambaran empiris mengenai bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dijalankan pada masa pandemi, gaya kepemimpinan yang digunakan, serta faktor-faktor yang memengaruhinya.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan implementasi kepemimpinan kepala sekolah pada masa pandemi Covid-19 di MAS Darul Ikhwan. Secara khusus, penelitian ini berfokus pada pelaksanaan fungsi kepemimpinan, gaya kepemimpinan yang diterapkan, serta kebijakan yang mendukung keberlangsungan pendidikan di tengah situasi krisis. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam kajian kepemimpinan pendidikan, serta implikasi praktis bagi kepala sekolah dalam menghadapi tantangan serupa di masa depan.

## **Metode**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif, yang bertujuan untuk memahami secara mendalam implementasi kepemimpinan kepala sekolah pada masa pandemi Covid-19. Metode ini dipilih karena memungkinkan peneliti menggali makna, strategi, serta dinamika kepemimpinan dalam konteks yang nyata sesuai kondisi lapangan.

Penelitian dilaksanakan di Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Darul Ikhwan, sebuah lembaga pendidikan Islam yang berada di bawah naungan Kementerian Agama. Pemilihan lokasi dilakukan secara purposif karena madrasah ini menghadapi tantangan signifikan dalam pelaksanaan pendidikan selama pandemi. Subjek penelitian meliputi kepala sekolah sebagai informan utama, serta guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik sebagai informan pendukung yang terlibat langsung dalam proses pembelajaran.

Data penelitian dikumpulkan melalui tiga teknik utama, yaitu: Observasi, dilakukan untuk mengamati secara langsung aktivitas kepala sekolah dalam mengelola madrasah, termasuk penerapan protokol kesehatan dan pembelajaran daring. Wawancara mendalam, dilakukan kepada kepala sekolah, guru, staf, dan siswa untuk memperoleh pemahaman tentang gaya kepemimpinan, kebijakan yang diterapkan, serta pengalaman mereka selama pandemi. Dokumentasi, berupa pengumpulan data sekunder dari arsip sekolah, catatan rapat, kebijakan internal, dan dokumen resmi terkait pelaksanaan pendidikan di masa pandemi.

Analisis data dilakukan secara interaktif dengan model Miles dan Huberman (2014) yang mencakup tiga tahap, yaitu: Reduksi data, yaitu proses pemilihan, pemusatan, dan penyederhanaan data dari lapangan sesuai fokus penelitian. Penyajian data, yaitu pengorganisasian data dalam bentuk narasi, tabel, atau bagan untuk memudahkan pemahaman. Penarikan kesimpulan dan verifikasi, yaitu interpretasi data untuk merumuskan temuan penelitian yang sesuai dengan tujuan kajian. Untuk menjamin validitas data, digunakan teknik triangulasi sumber dan metode. Data dari observasi, wawancara, dan dokumentasi dibandingkan untuk memperoleh konsistensi. Selain itu, dilakukan member check dengan mengonfirmasi hasil temuan kepada informan kunci agar sesuai dengan realitas di lapangan.

## Hasil Penelitian dan Pembahasan

### 1. Implementasi Fungsi Kepemimpinan

Hasil observasi dan wawancara menunjukkan bahwa kepala sekolah MAS Darul Ikhwan menjalankan fungsi kepemimpinan melalui perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi kegiatan pendidikan. Dalam aspek perencanaan, kepala sekolah mengadakan rapat bersama guru untuk membahas strategi pembelajaran daring sekaligus penerapan protokol kesehatan. Pada tahap pelaksanaan, kepala sekolah memastikan bahwa seluruh guru mengikuti arahan kebijakan pemerintah terkait pembelajaran jarak jauh. Sedangkan dalam pengawasan dan evaluasi, kepala sekolah rutin memantau pelaksanaan pembelajaran daring, mengevaluasi capaian, serta memberikan arahan perbaikan.

Temuan ini mendukung pendapat Mulyasa (2013) yang menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan kepala sekolah mencakup perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi sebagai bagian dari manajemen pendidikan. Dengan menjalankan fungsi ini, kepala sekolah mampu menjaga stabilitas proses pendidikan meskipun dalam situasi krisis.

### 2. Gaya Kepemimpinan

Penelitian menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang dominan digunakan adalah kepemimpinan transformasional. Kepala sekolah menunjukkan perhatian individual kepada guru dan staf dengan membuka ruang komunikasi terbuka, memberikan motivasi inspiratif melalui penghargaan sederhana, serta mendorong guru untuk berinovasi dalam menggunakan teknologi pembelajaran. Selain itu, kepala sekolah juga memberi teladan dalam hal kedisiplinan dengan hadir tepat waktu dan mematuhi protokol kesehatan secara konsisten.

Hasil ini sejalan dengan teori Bass (1990) tentang kepemimpinan transformasional yang menekankan empat komponen: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Studi Syafitri, Nurhayati, & Hasanah (2021) juga menguatkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional sangat efektif dalam mendukung pembelajaran daring di masa pandemi karena mendorong kreativitas dan motivasi guru.

### 3. Faktor Pendukung dan Penghambat Kepemimpinan Kepala Sekolah

Faktor pendukung kepemimpinan kepala sekolah antara lain adanya kerja sama yang solid antara guru, staf, dan siswa, serta kemampuan guru dalam beradaptasi dengan teknologi digital. Kepala sekolah memanfaatkan potensi ini dengan mendorong pemakaian media pembelajaran seperti Google Classroom, Zoom Meeting, dan WhatsApp Group. Namun, penelitian juga menemukan sejumlah hambatan, seperti keterbatasan akses internet, perbedaan literasi digital antar guru, dan rendahnya motivasi sebagian siswa dalam mengikuti pembelajaran daring.

Hal ini konsisten dengan penelitian Firman dan Rahayu (2020) yang menekankan bahwa pembelajaran daring di Indonesia menghadapi kendala utama berupa infrastruktur teknologi dan kesiapan sumber daya manusia. Namun, kebaruan penelitian

ini terletak pada konteks madrasah, di mana tantangan tersebut tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga berkaitan dengan integrasi nilai-nilai religius dalam menjaga kedisiplinan dan penerapan protokol kesehatan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah di MAS Darul Ikhwan mampu bertransformasi dari pola administratif menuju pola adaptif dan transformatif. Kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai pelaksana kebijakan, tetapi juga sebagai teladan, motivator, dan inovator. Dengan demikian, kepemimpinan kepala sekolah di masa pandemi tidak sekadar mengandalkan keterampilan manajerial, tetapi juga kemampuan membangun solidaritas dan keteladanan.

Implikasi dari temuan ini adalah pentingnya penguatan kapasitas kepala sekolah dalam menghadapi situasi krisis melalui pelatihan kepemimpinan berbasis krisis, literasi digital, dan manajemen perubahan. Selain itu, hasil penelitian ini memperkaya kajian kepemimpinan pendidikan dengan perspektif baru, yakni kepemimpinan kepala sekolah dalam konteks madrasah di masa pandemi Covid-19.

Selain fungsi, gaya, serta faktor pendukung dan hambatan kepemimpinan, penelitian ini juga menemukan bahwa implementasi kepemimpinan kepala sekolah di MAS Darul Ikhwan sangat dipengaruhi oleh faktor budaya, lingkungan, dan regulasi. Ketiga faktor ini membentuk pola kepemimpinan yang khas dan menentukan efektivitas pengelolaan pendidikan pada masa pandemi Covid-19.

### **1. Budaya Sekolah**

Budaya sekolah mencerminkan nilai, tradisi, kebiasaan, dan simbol yang menjadi landasan perilaku kepala sekolah, guru, staf, siswa, dan masyarakat sekitar (Supardi, 2015). Di MAS Darul Ikhwan, budaya sekolah tidak hanya mencakup aspek akademik, tetapi juga religiusitas dan akhlak. Hal ini ditegaskan oleh KH. Ahmad Sukri, B.Th, yang menyatakan bahwa para siswa sekaligus santri lebih mengutamakan sikap hormat (*takdzim*) berkat pembiasaan nilai akhlak dalam pendidikan.

Hasil observasi menunjukkan sejumlah tradisi yang menjadi budaya sekolah, antara lain penggunaan seragam, pemberian sanksi cukur rambut bagi siswa yang melanggar aturan, pelaksanaan peringatan hari besar Islam dan nasional, kegiatan operasi semut, upacara bendera, budaya salam, doa sebelum dan sesudah belajar, pembentukan Persatuan Orang Tua Murid dan Guru (POMG), arisan keluarga sekolah, serta pemberian penghargaan bagi siswa berprestasi. Tradisi-tradisi ini berfungsi membangun disiplin, kebersamaan, dan penghargaan terhadap nilai karakter, yang secara tidak langsung memperkuat kepemimpinan kepala sekolah.

### **2. Lingkungan Sekolah**

Faktor lingkungan juga sangat berpengaruh terhadap kepemimpinan kepala sekolah. Kepercayaan wali santri kepada pihak sekolah, kerja sama antara warga madrasah, serta keterlibatan masyarakat sekitar memberikan dukungan signifikan bagi keberhasilan program sekolah. Selain itu, keberadaan guru dan staf yang tinggal di lingkungan pondok pesantren memudahkan kepala sekolah dalam melakukan koordinasi dan pembinaan.

Pandemi Covid-19 turut mengubah pola lingkungan sekolah. Misalnya, kegiatan Masa Orientasi Siswa (MOS) yang biasanya dilakukan secara tatap muka diubah menjadi daring. Pembatasan mobilitas juga diberlakukan, termasuk pengaturan tempat duduk berjarak, pemisahan jadwal belajar antar kelas, dan larangan kegiatan yang mengumpulkan massa. Kondisi ini memaksa kepala sekolah melaksanakan rapat melalui *Zoom Meeting* dan melakukan monitoring maupun evaluasi lewat grup *WhatsApp*. Perubahan lingkungan tersebut menuntut kepala sekolah untuk fleksibel, kreatif, dan tetap menjaga komunikasi efektif dengan seluruh warga sekolah.

### 3. Regulasi

Regulasi berfungsi sebagai pengendali tindakan dan standar perilaku dalam penyelenggaraan pendidikan. Di masa pandemi, kepala sekolah MAS Darul Ikhwan menyesuaikan programnya dengan regulasi pemerintah, termasuk penerapan SOP *New Normal*, penggunaan dana BOS, serta bantuan Kemenag berupa kuota internet gratis, alat pelindung diri, masker, hand sanitizer, dan vitamin. Dengan demikian, setiap keputusan kepala sekolah harus sejalan dengan kebijakan pemerintah sekaligus mempertimbangkan aturan yayasan pondok pesantren.

Temuan ini menunjukkan bahwa kepala sekolah cenderung menerapkan gaya kepemimpinan birokratis dalam aspek regulatif, namun tetap mengedepankan musyawarah dalam hal kedisiplinan siswa, pembagian tugas guru, serta perumusan program sekolah. Pendekatan tersebut memperlihatkan adanya keseimbangan antara kepatuhan terhadap regulasi eksternal dan partisipasi internal warga sekolah.

Hasil ini sejalan dengan pandangan Stewart dan Walshe (1992) bahwa regulasi berperan penting dalam menjamin standar layanan publik, termasuk pendidikan. Dalam konteks MAS Darul Ikhwan, kombinasi budaya sekolah yang religius, lingkungan yang mendukung, dan regulasi pemerintah menjadi fondasi kepemimpinan kepala sekolah. Kebaruan penelitian ini terletak pada temuan bahwa kepemimpinan kepala sekolah di madrasah tidak hanya bergantung pada aspek manajerial, tetapi juga dipengaruhi oleh integrasi budaya pesantren dan regulasi eksternal. Implikasi dari temuan ini adalah pentingnya bagi kepala sekolah untuk mengembangkan kepemimpinan yang adaptif, yaitu mampu menyeimbangkan nilai budaya, tuntutan lingkungan, dan regulasi formal agar mutu pendidikan tetap terjaga.

### Simpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi kepemimpinan kepala madrasah di MAS Darul Ikhwan pada masa pandemi Covid-19 dijalankan dengan cukup efektif melalui fungsi perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi. Gaya kepemimpinan yang dominan adalah kepemimpinan transformasional, yang diwujudkan dalam bentuk perhatian individu, motivasi inspiratif, simulasi intelektual, serta teladan disiplin. Faktor pendukung kepemimpinan meliputi kerja sama yang solid antara guru dan staf, adaptasi teknologi, serta dukungan wali santri dan masyarakat.

Selain itu, hasil penelitian juga menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu budaya sekolah, lingkungan sekolah, dan

regulasi. Budaya religius dan tradisi madrasah memperkuat pembentukan karakter santri, lingkungan yang mendukung memfasilitasi keterlibatan warga sekolah, sedangkan regulasi pemerintah dan pondok pesantren menjadi acuan utama dalam pengambilan keputusan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah pada masa pandemi tidak hanya bersifat birokratis, tetapi juga adaptif dan partisipatif, yang mampu menyeimbangkan nilai budaya, tuntutan lingkungan, dan kebijakan formal.

## Referensi

- Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (2009). *Shaping school culture: Pitfalls, paradoxes, and promises* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Firman, F., & Rahayu, S. (2020). Pembelajaran online di tengah pandemi Covid-19: Tantangan dan solusi. *Indonesian Journal of Educational Science (IJES)*, 2(2), 81–89. <https://doi.org/10.31605/ijes.v2i2.659>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mulyasa, E. (2013). *Manajemen pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Ruslin, M., Yusuf, I., & Irawaty, I. (2020). Kajian literatur: Pandemi Covid-19 dan tantangan dunia pendidikan. *Jurnal Pendidikan Dasar*, 11(2), 120–130.
- Stewart, J., & Walshe, K. (1992). *The limits of regulation: The case of the NHS internal market*. London: Open University Press.
- Sudarsana, K. (2020). Optimalisasi peran guru dalam menghadapi pembelajaran daring pada masa pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 22(1), 45–52.
- Supardi. (2015). *Kinerja guru*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Syafitri, T. R., Nurhayati, R., & Hasanah, U. (2021). Pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran daring pada masa pandemi Covid-19. *Jurnal Pendidikan Islam*, 13(1), 77–88.
- Wahjosumidjo. (2010). *Kepemimpinan kepala sekolah: Tinjauan teoritik dan permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.