



## KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENERAPKAN KEGIATAN P5 PPRA PADA KURIKULUM MERDEKA DI MTsN 2 ACEH BARAT

Aini Safitri<sup>1</sup>, Abdul Hamid Siregar<sup>2</sup>, Faujiah Ramud<sup>3</sup>

<sup>1</sup> STAIN Teungku Dirundeng Meulaboh, Meulaboh, Indonesia

<sup>2</sup> SMA Negeri 1 Namorambe, Deli Serdang, Indonesia

<sup>3</sup> Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan, Indonesia

[aini.safitri@staindirundeng.ac.id](mailto:aini.safitri@staindirundeng.ac.id)<sup>1</sup>, [abdulsiregar54@guru.sma.belajar.id](mailto:abdulsiregar54@guru.sma.belajar.id)<sup>2</sup>,  
[faujiahramud.mpd@gmail.com](mailto:faujiahramud.mpd@gmail.com)<sup>3</sup>

Corresponding Author: Aini Safitri

DOI : <http://dx.doi.org/10.30829/tar.v31i1.3518>

### ARTICLE INFO

#### Article History

Received : May 14, 2024

Revised : June 17, 2024

Accepted : June 30, 2024

#### Keywords

Leadership, Madrasah Head, P5  
PPRA

### ABSTRACT

MTsN 2 Aceh Barat is a Tsanawiyah madrasah that uses an independent curriculum in West Aceh district. Preparation and implementation will begin in the new academic year 2022/2023. The board of teachers and head of curriculum are still confused and do not really understand how to implement the P5 PPRA project learning, the planning is not thorough enough from the madrasah leadership, and the implementation is not going as it should, and in the end the P5 PPRA activities have stalled by themselves. The research conducted by the author is qualitative research using purposive sampling techniques, namely sampling adapted to the research objectives. Data collection methods include interviews, observation, and documentation. Data analysis was carried out using descriptive analysis, which includes data reduction, data presentation and data analysis. The Madrasah Head in preparing the P5 PPRA activity plan has not been optimal, there is still a lack of trash can facilities as a means of project activities that will be carried out according to the chosen theme. The planning prepared by the Madrasah Head does not accommodate all student diversity so that the planned project themes are not fully implemented effectively, Madrasah human resources do not have sufficient knowledge about P5 PPRA activities. The implementation of P5 PPRA activities in Madrasahs did not go well, only lasting six months after they were implemented, and had to stall because there were no clear instructions from the madrasah leadership. Obstacles to Madrasah Head Leadership in implementing P5 PPRA come from students, the environment and the Madrasah itself. It can be briefly described that students lack motivation to learn, the students' family environment does not support students' learning development, and apart from that, Madrasah human resources are weak in understanding P5 PPRA and do not master digital learning.

## Kata Kunci

Kepemimpinan, Kepala Madrasah, P5 PPRA

## ABSTRAK

MTsN 2 Aceh Barat merupakan madrasah Tsanawiyah yang menggunakan kurikulum merdeka di kabupaten Aceh Barat. Persiapan dan pelaksanaan dimulai pada tahun ajaran baru 2022/2023. Dewan guru dan waka kurikulum masih bingung dan belum paham benar bagaimana menerapkan pembelajaran projek P5 PPRA, perencanaan yang kurang matang dari pimpinan madrasah, dan pelaksanaan yang tidak berjalan sebagaimana mestinya, bahkan pada akhirnya kegiatan P5 PPRA ini pun mandeg dengan sendirinya. Penelitian yang dilakukan oleh penulis merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pengambilan sampel yang disesuaikan dengan tujuan penelitian. Metode pengumpulan data meliputi wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan menggunakan analisis deskriptif, yang mencakup reduksi data, penyajian data, dan analisis data. Kepala Madrasah dalam penyusunan rencana kegiatan P5 PPRA belum maksimal, masih terdapat kekurangan fasilitas tong sampah sebagai sarana kegiatan projek yang akan dilaksanakan sesuai tema yang telah dipilih. Perencanaan yang disusun Kepala Madrasah tidak mengakomodir seluruh keberagaman siswa sehingga penetapan tema-tema projek yang direncanakan tidak sepenuhnya efektif diterapkan, SDM Madrasah belum memiliki pengetahuan cukup tentang kegiatan P5 PPRA. Pelaksanaan kegiatan P5 PPRA di Madrasah tidak berjalan baik, hanya berlangsung selama waktu enam bulan sejak diterapkan, dan mandeg karena tidak ada instruksi yang jelas dari pimpinan madrasah. Kendala Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam menerapkan P5 PPRA berasal dari Siswa, Lingkungan, dan Madrasah itu sendiri. Dapat digambarkan secara singkat bahwa siswa kurang motivasi belajarnya, lingkungan keluarga siswa kurang mendukung perkembangan belajar siswa, dan selain itu lemahnya SDM Madrasah terhadap pemahaman tentang P5 PPRA serta tidak menguasai digital learning.

## Pendahuluan

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain dalam mencapai tujuan tertentu (Huseno, 2021). Seorang pemimpin yang efektif memiliki visi yang jelas dan mampu menginspirasi timnya untuk bekerja sama menuju visi tersebut. Kepemimpinan tidak hanya tentang memberi perintah, tetapi juga mendengarkan, memahami, dan memotivasi anggota tim. Seorang pemimpin harus mampu membuat keputusan yang tepat dan cepat, serta mengatasi tantangan yang muncul dengan bijaksana. Kepemimpinan yang baik juga melibatkan kemampuan untuk mengembangkan potensi individu dalam tim dan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif (Yusuf, 2018).

Selain itu, kepemimpinan yang sukses memerlukan integritas, kejujuran, dan etika yang kuat. Seorang pemimpin yang berintegritas akan mendapatkan kepercayaan dan rasa hormat dari timnya, yang merupakan dasar dari hubungan kerja yang solid. Komunikasi yang efektif juga merupakan elemen kunci dalam kepemimpinan. Seorang pemimpin harus mampu menyampaikan informasi dengan jelas dan mendengarkan umpan balik dari anggota tim. Kepemimpinan yang baik tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga pada pengembangan jangka panjang organisasi dan anggotanya, memastikan bahwa setiap individu dapat tumbuh dan berkontribusi secara maksimal (Riniwati, 2016).

Proses mempengaruhi antara pemimpin dan pengikut melibatkan interaksi dinamis di mana pemimpin berusaha mengarahkan dan memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan bersama (Duryat, 2021). Pemimpin menggunakan berbagai teknik komunikasi, baik verbal maupun nonverbal, untuk menyampaikan visi, tujuan, dan harapan. Selain itu, pemimpin juga memberikan contoh melalui tindakan nyata yang mencerminkan nilai-nilai dan standar yang diinginkan. Sementara itu, pengikut berpartisipasi aktif dengan memberikan umpan balik,

menunjukkan komitmen, dan melaksanakan tugas yang diberikan. Proses ini bersifat dua arah, di mana pemimpin dan pengikut saling mempengaruhi dan membentuk satu sama lain, menciptakan hubungan yang saling mendukung dan memperkuat pencapaian tujuan bersama (Rahmat, 2021).

Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberikan tanggung jawab untuk memimpin dan mengelola seluruh kegiatan di sekolah (Mulyasa, 2012). Tugasnya meliputi pengawasan dan pengembangan kurikulum, manajemen tenaga pendidik dan kependidikan, serta penjaminan mutu pendidikan. Sebagai pemimpin, kepala sekolah harus mampu menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, mendukung profesionalisme guru, dan memastikan kesejahteraan siswa. Selain itu, kepala sekolah juga bertanggung jawab dalam menjalin komunikasi dengan orang tua siswa dan komunitas sekitar, serta mengelola administrasi dan anggaran sekolah secara efisien. Dengan peran strategis ini, kepala sekolah menjadi kunci utama dalam mencapai tujuan pendidikan dan menciptakan sekolah yang berkualitas (Rostikawati, 2022).

Pandemi Covid-19 telah membawa perubahan kurikulum pendidikan di Indonesia. Untuk pencegahan penularan Covid-19 agar tidak semakin meluas, di sekolah para kepala sekolah membagikan tugas kepada guru untuk melaksanakan aktivitas pendidikan dari rumah melalui berbagai macam media online (Junias. Z & Samsuar A.R, 2022). Perubahan cara belajar ini membawa kepada peralihan kurikulum 2013 kepada kurikulum merdeka. Perubahan adalah suatu hal yang tidak bisa dihindari. Badrudin mengatakan bahwa perubahan di dunia adalah hal yang normal bagi orang-orang dan mereka (manusia) tidak menolak perubahan organisasi (Badrudin dkk, 2021).

P5 PPRA adalah bagian dari kurikulum merdeka yang menekankan pada pendidikan karakter, P5 PPRA merupakan dua inisiatif penting dalam dunia pendidikan Indonesia. Wijaya menyampaikan, dalam Islam pendidikan karakter mempunyai kemiripan dengan pendidikan akhlak. Menurut Ahamad Muhammad Al-Hufy dalam “Min Akhlak al-Nabiy”, Akhlak adalah “azimah (kehendak) yang kuat terhadap sesuatu yang dilakukan secara berulang-ulang, sehingga menjadi suatu kebiasaan yang berujung pada suatu perbuatan yang baik atau buruk”. Pengajaran akhlak dalam Islam sangatlah penting, seperti halnya ajaran aqidah (keyakinan), ibadah dan mu'amalah. Nabi Muhammad SAW diutus ke alam semesta untuk menyempurnakan akhlak manusia. Menyempurnakan akhlak manusia berarti meningkatkan akhlak yang baik menjadi lebih baik dan menambah akhlak yang buruk, sehingga hilang dan tergantikan dengan akhlak yang baik (Wijaya C, 2021).

Di Indonesia, pengembangan kurikulum melibatkan perumusan kebijakan-kebijakan pendidikan lain yang terkait dengan kurikulum. Dalam hal ini Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang diturunkan dari kebijakan sistem pendidikan nasional dirumuskan terlebih dahulu sebagai acuan utama dalam pengembangan kurikulum. Mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 3 terdapat 4 standar nasional pendidikan yang secara langsung menjadi acuan dalam pengembangan kurikulum. Mengacu pada kebijakan pendidikan nasional tersebut, maka pemerintah merumuskan profil pelajar pancasila sebagai gambaran ideal dari pelajar Indonesia sebagai respons atas perkembangan dan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global. Berikutnya mengacu pada UU No. 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional pasal 3, kemudian diejawantahkan dalam bentuk perilaku yang lebih terukur, yaitu dalam profil pelajar pancasila. Dimensi, elemen, dan sub elemen profil pelajar pancasila dirumuskan dari identifikasi kata dan frasa kunci yang digunakan dalam merumuskan tujuan pendidikan, visi pendidikan, serta karakter, nilai, dan kompetensi yang dinyatakan dalam beberapa rujukan. Rujukan-rujukan tersebut adalah pembukaan UUD 1945, UU Sisdiknas, Perpres No. 87 Th. 2017, Standar Kompetensi Kelulusan, cita-cita pendidikan yang merupakan buah pemikiran Ki Hadjar Dewantara,

dokumen kebijakan termasuk Permen No. 20 Th. 2018 tentang Penguatan Pendidikan Karakter pada satuan Pendidikan Formal, dokumen terkait yang dikeluarkan oleh kemdikbud yang berkaitan dengan kualitas hasil lulusan yang dituju, berbagai referensi yang memuat rumusan dan interpretasi nilai-nilai yang terkandung dalam Pancasila, dokumen yang merekam hasil pemikiran dan laporan hasil penelitian yang merumuskan kompetensi abad 21, serta dokumen kurikulum beberapa negara maju (Badan Standar, Kurikulum, dan Asesmen Pendidikan Kemdikbud, 2024).

Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2024 tentang kurikulum, telah mengatur tentang implementasi kurikulum merdeka. Pada bagian kesatu pasal 25 disebutkan bahwa dalam mendukung implementasi kurikulum merdeka, pejabat pimpinan tinggi madya sesuai tugas dan fungsinya bertanggung jawab untuk menyediakan Panduan Implementasi Kurikulum Merdeka, menyediakan buku teks utama, dan lain sebagainya.

Pada gilirannya, Madrasah sebagai sekolah yang berciri khas Islami di Indonesia turut ambil bagian dalam mensukseskan kurikulum merdeka. Berdasarkan runtutan proses tersebut di atas dan juga sebagai respon terhadap implementasi kurikulum merdeka maka madrasah di bawah naungan Kementerian Agama Republik Indonesia juga merancang panduan dalam pelaksanaan P5 PPRA sebagai bagian dari implementasi kurikulum merdeka. Panduan Pengembangan Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5) dan Profil Pelajar Rahmatan Lil Alamin (PPRA), diterbitkan oleh Direktorat KSKK Madrasah, Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, Kementerian Agama Republik Indonesia tahun 2022.

P5 bertujuan untuk membentuk karakter siswa berdasarkan nilai-nilai Pancasila, seperti gotong royong, integritas, dan kemandirian, yang diimplementasikan melalui berbagai kegiatan pembelajaran dan ekstrakurikuler. Sementara itu, PPRA fokus pada menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan nyaman bagi seluruh warga sekolah. Program ini melibatkan langkah-langkah pencegahan terhadap kekerasan dan bullying, serta penyediaan sistem dukungan bagi siswa yang mengalami masalah. Kedua program ini berjalan beriringan untuk memastikan bahwa siswa tidak hanya unggul dalam akademik tetapi juga memiliki karakter yang kuat dan merasa aman selama berada di lingkungan sekolah.

P5 adalah inisiatif dari Kemdikbud Ristek yang bertujuan untuk mengembangkan karakter dan nilai-nilai Pancasila pada siswa di Indonesia. Program ini menekankan pentingnya pembentukan profil pelajar yang beriman, bertakwa, berakhlak mulia, mandiri, gotong royong, kreatif, dan bernalar kritis. Melalui P5, sekolah-sekolah didorong untuk mengintegrasikan nilai-nilai Pancasila dalam berbagai aspek pembelajaran dan kegiatan sehari-hari. Program ini juga mencakup pelatihan untuk guru agar dapat menjadi teladan dan fasilitator yang efektif dalam menginternalisasi nilai-nilai Pancasila kepada siswa, sehingga tercipta generasi penerus bangsa yang tidak hanya cerdas secara akademis tetapi juga memiliki karakter yang kuat sesuai dengan ideologi bangsa.

Selanjutnya, PPRA merupakan bagian dari program Kementerian Agama RI untuk menguatkan karakter kebangsaan dan keagamaan peserta didik di Indonesia. PPRA merupakan kegiatan pembelajaran multidisiplin keilmuan pada murid untuk menguatkan 10 nilai yang bersumber dari moderasi beragama, yaitu *muwatanah* (kewarganegaraan dan kebangsaan), *qudwah* (keteladanan), *ta'addub* (berkeadaban), *i'tidal* (lurus dan tegas), *tawasut* (mengambil jalan tengah), *tawazun* (berimbang), *musawah* (kesetaraan), *tasamuh* (toleransi), *tatawwur waibtikar* (dinamis dan inovatif), dan *syura* (musyawarah). Dalam implementasinya, PPRA dapat dilaksanakan dalam pembelajaran mengacu kurikulum melalui intra dan ekstrakurikuler, fleksibel materinya, wujudnya, waktunya, sinergitas dengan lembaga dan masyarakat dalam mewujudkan pelajar yang berkarakter Rahmatan Lil Alamin (Zamroni, 2022).

Dalam sebuah lembaga pendidikan madrasah, penerapan P5 dan PPRA dapat menciptakan dan membentuk kepribadian dan kakarakter seseorang atau lembaga yang kuat dan tangguh sesuai dengan ajaran Islam. Terbentuknya karakter peserta didik yang baik sebagai output yang dicita-citakan dari pembelajaran yang tertuang dalam P5 dan PPRA tidak terlepas dari sikap kepemimpinan itu sendiri, dalam hal ini kepala sekolah perlu manajemen kepemimpinannya dengan baik.

Demikian pula halnya dalam melaksanakan kegiatan P5 dan PPRA di lingkungan sekolah sangat penting dan tidak terlepas dari kemauan yang kuat dari kepemimpinan itu sendiri. Karakter baik yang berkembang di lingkungan sekolah akan memberi pengaruh yang baik dalam kehidupan sehari-hari, baik di sekolah maupun di lingkungan masyarakat, sehingga kualitas kepribadian dan karakter tetap terpelihara dengan baik.

Dalam pengembangan tersebut, disinilah pentingnya kepemimpinan kepala madrasah/sekolah mengatur dan menata manajemen di madrasah/sekolah agar tugas yang dilakukan oleh bawahan dapat berjalan secara maksimal dan sistematis, dengan demikian lebih mudah melaksanakan masing-masing tugas bawahan dan anak didik, sehingga terwujudlah pendidikan karakter di lingkungan sekolah secara baik dan berhasil guna. Sesuai dengan yang disampaikan Fadhi bahwa kualitas sekolah adalah penting karena secara signifikan mempengaruhi hasil akademik dan kehidupan siswa secara keseluruhan. Hal ini juga mempunyai dampak yang lebih luas terhadap masyarakat secara keseluruhan (Fadhi M, dkk, 2024).

MTsN 2 Aceh Barat, yang terletak di wilayah paling ujung barat Aceh merupakan madrasah Tsanawiyah yang mula-mula menggunakan kurikulum merdeka bersama satu madrasah Tsanawiyah lainnya yaitu MTsN Meureubo di kabupaten Aceh Barat. Persiapan dilakukan oleh madrasah mulai bulan April tahun 2023 dan menerapkan di madrasah mulai bulan Juni tahun 2023. Dalam observasi awal penulis di MTsN 2 Aceh Barat menemukan fakta bahwa: Dewan guru dan waka kurikulum masih bingung dan belum paham benar bagaimana menerapkan pembelajaran projek P5 dan PPRA, perencanaan yang kurang matang dari pimpinan madrasah, dan pelaksanaan yang tidak berjalan sebagaimana mestinya, bahkan pada akhirnya kegiatan P5 dan PPRA ini pun mandeg dengan sendirinya dan tidak berlanjut sebagaimana seharusnya.

Dalam kegiatan P5 PPRA yang berjalan dengan baik, akan mengarahkan dan mengembangkan individu siswa kepada integritas, integritas menjadi nilai yang penting dalam kegiatan tersebut, di mana peserta didik diharapkan untuk bertindak dengan jujur, konsisten, dan bertanggung jawab dalam setiap tahapan projek yang dilaksanakan. Selain itu, kolaborasi dan kerjasama tim menjadi fokus utama, mempraktikkan nilai-nilai seperti komunikasi efektif, kepercayaan, dan menghargai perbedaan pendapat untuk mencapai tujuan bersama. Sehingga dalam kegiatan projek secara tidak langsung juga terdapat proses pengembangan individu dalam konteks ilmu manajemen pendidikan yaitu profesionalisme dan kepemimpinan.

Selain itu, ketekunan dan ketahanan juga menjadi aspek penting dari pendidikan karakter dalam konteks P5 dan PPRA. Kemampuan untuk tetap gigih dan menangani tantangan yang muncul dalam projek adalah keterampilan yang sangat dihargai. Kesabaran dan kemampuan untuk belajar dari kegagalan juga ditekankan untuk membangun mentalitas yang progresif dan inovatif. Dengan demikian, pendidikan karakter dari kegiatan ini tidak hanya berfokus pada aspek teknis, melainkan juga pada pengembangan kepribadian yang kuat dan beretika untuk sukses dalam karier profesional.

## Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan teknik purposive sampling untuk meneliti kepemimpinan kepala madrasah dalam menerapkan kegiatan P5 (Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila) dan PPRA (Program Penguatan Pendidikan Agama) pada Kurikulum Merdeka di MTsN 2 Aceh Barat. Metode kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai pengalaman, perspektif, dan praktik kepemimpinan kepala madrasah dalam konteks nyata. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen terkait implementasi program-program tersebut. Dengan demikian, metode ini memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi dinamika kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap penerapan kurikulum di madrasah.

Teknik purposive sampling digunakan untuk memilih partisipan yang memiliki keterlibatan langsung dan pengetahuan mendalam tentang pelaksanaan P5 dan PPRA di MTsN 2 Aceh Barat. Partisipan yang dipilih mencakup kepala madrasah, guru, dan staf yang bertanggung jawab dalam implementasi program-program tersebut, serta perwakilan siswa yang terlibat aktif dalam kegiatan tersebut. Pemilihan partisipan secara purposif ini bertujuan untuk mendapatkan data yang relevan dan kaya informasi, yang dapat memberikan wawasan komprehensif mengenai efektivitas dan tantangan dalam penerapan program P5 dan PPRA. Teknik ini memastikan bahwa data yang dikumpulkan tidak hanya mendalam tetapi juga mencakup berbagai perspektif yang relevan dengan tujuan penelitian.

## **Hasil dan Pembahasan**

Pelaksanaan kegiatan P5 dan PPRA merupakan salah satu aktivitas yang wajib dilaksanakan di setiap madrasah yang menerapkan Kurikulum Merdeka pada era ini. Madrasah memegang peran yang sangat penting dalam dunia pendidikan. Pada jenjang pendidikan madrasah dalam proses pembelajarannya lebih ditekankan aspek keagamaan dari pada ilmu umum. P5 PPRA adalah cara untuk melestarikan tradisi dan mengembangkan gagasan beragama Islam yang inklusif dan moderat, serta aspek keagamaan ini menjadi sasaran utama dalam proses pembelajaran di madrasah, karakter beragama ini merupakan dasar bagi keseimbangan kehidupan manusia. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan ada tiga hal yang dilakukan dalam rangka kepemimpinan kepala madrasah dalam menerapkan kegiatan P5 dan PPRA pada kurikulum merdeka di MTsN 2 Aceh Barat, yaitu: menyusun perencanaan kegiatan P5 PPRA, Pelaksanaan P5 PPRA, dan mengevaluasi kendala dalam kegiatan P5 PPRA. Secara rinci dijabarkan sebagai berikut:

### **1. Perencanaan kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan kegiatan P5 PPRA di MTsN 2 Aceh Barat.**

Dewan Guru, komunitas madrasah lainnya, dan kepala MTsN 2 Aceh Barat menyusun rencana kegiatan P5 PPRA, dengan tujuan utama memastikan budaya madrasah berfungsi dengan baik. Hal ini untuk menjamin ke depan budaya madrasah akan mendukung kegiatan P5 PPRA yang akan dilaksanakan madrasah dengan sebaik-baiknya. Berikut penjelasan mengenai perencanaan tersebut:

#### **a. Menyediakan Sarana dan Prasarana**

Tanpa adanya fasilitas dan infrastruktur yang diperlukan maka kegiatan P5 PPRA tidak dapat dikembangkan. Oleh karena itu, MTsN 2 Aceh Barat berupaya keras menyediakan seluruh sarana dan prasarana yang dibutuhkan, seperti tempat sampah baik sampah organik maupun non-organik serta musala. Kondisi musala cukup baik sehingga santri dapat merasa nyaman saat melaksanakan salat dan ibadah lainnya. Fitur lainnya adalah tempat wudhu, tempat sampah, ruang belajar, dan kitab suci Alquran untuk dibaca siswa. Saat ini, kepala madrasah sedang membuat tempat sampah untuk memisahkan antara sampah organik dan non-organik. Selain upaya untuk membangun atau menyediakan prasarana dan sarana baru,

Kepala MTsN 2 Aceh Barat menekankan pada pemeliharaan prasarana dan sarana yang ada agar tetap dapat digunakan.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepala MTsN 2 Aceh Barat dalam penyusunan rencana kegiatan P5 dan PPRA berusaha menyiapkan sarana dan prasarana yang dibutuhkan, walaupun belum maksimal, masih terdapat kekurangan fasilitas tong sampah sebagai sarana kegiatan proyek yang akan dilaksanakan sesuai tema yang telah dipilih dalam perencanaan yaitu “Gaya Hidup Berkelanjutan”.

b. Menyusun Perencanaan Kegiatan P5 PPRA

Kepala MTsN 2 Aceh Barat membuat tahapan perencanaan P5 PPRA di madrasah, dengan tahapan perencanaan sebagai berikut:

1) Membentuk tim fasilitator;

Ketua madrasah, dewan guru, dan staf administrasi semuanya menghadiri pertemuan yang membentuk tim fasilitator bersama-sama. Kemampuan anggota tim diperhitungkan ketika memilih tim fasilitator. Para guru pada tim terpilih telah selesai dan tersertifikasi dalam kegiatan pelatihan di Wilayah Kerja (PDWK) Pelatihan Penerapan Kurikulum Mandiri di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Barat oleh Pusdiklat Keagamaan Aceh. Mereka juga telah berhasil menyelesaikan kegiatan pelatihan melalui platform digital *SIPINTAR* Kementerian Agama, khususnya Pelatihan Implementasi Kurikulum Mandiri Berbasis Komunitas dengan metode MOOC (Massive Open Online Course). Tenaga pendidik tersebut antara lain Zulmijar, S.Pd., Febi Syafitri, S.Pd., Sudirman, S.Pd.I, dan Nova Afriza, S.Pd.

2) Mengidentifikasi tingkat kesiapan madrasah;

Untuk mengetahui kesiapan madrasah, pimpinan lembaga mengadakan pertemuan dengan waka kurikulum, kesiswaan, humas, dewan guru, staf TU, dan pihak terkait lainnya. Tingkat kesiapan ini ditentukan dengan melihat sumber daya manusia madrasah melalui lensa ilmiah dalam kaitannya dengan kurikulum paradigma baru ini. Pihak madrasah juga mempertimbangkan kelengkapan infrastruktur untuk mendukung kegiatan ini.

3) Merancang dimensi, tema, dan alokasi waktu;

Selanjutnya dilakukan rapat kecil oleh Kepala Kurikulum dan tim fasilitator yang baru dibentuk untuk menentukan dimensi kegiatan yang akan dilaksanakan, memilih tema, dan menjadwalkan waktu untuk setiap kelas pengguna. Tema dan dimensi yang dipilih disesuaikan dengan kebutuhan dan keadaan MTsN 2 Aceh Barat.

4) Menyusun modul proyek;

Tim fasilitator mengembangkan modul proyek berdasarkan tahapan umum dan tingkat kesiapan madrasah: mengidentifikasi sub-elemen (tujuan) proyek; Membuat topik, struktur, dan durasi proyek serta membuat kegiatan dan evaluasinya.

5) Merancang strategi pelaporan hasil proyek.

Tim fasilitator MTsN 2 Aceh Barat mengembangkan rencana penanganan dan sosialisasi hasil proyek.

Berdasarkan data penelitian yang diperoleh, penulis dapat menyimpulkan bahwa dalam kegiatan perencanaan pada dasarnya kepala madrasah sudah menjalankan kegiatan perencanaan sesuai rambu-rambu perencanaan dalam kegiatan manajemen, dan juga berdasarkan panduan pelaksanaan P5 PPRA Kementerian Agama RI, namun perencanaan yang disusun memiliki kelemahan, yaitu tidak mengakomodir seluruh keberagaman siswa madrasah sehingga penetapan tema-tema proyek yang direncanakan pada awal pembelajaran tidak sepenuhnya efektif diterapkan pada siswa-siswa madrasah. Dalam persiapan, sebenarnya Madrasah juga belum matang dalam segala sisi untuk melaksanakan kegiatan P5 PPRA ini, kesiapan yang belum maksimal tersebut dari sisi SDM Madrasah ditinjau dari pengetahuan guru-guru tentang

apa itu P5 dan PPRA yang sesungguhnya, guru-guru dan warga sekolah belum memiliki pengetahuan yang cukup tentang kegiatan P5 dan PPRA.

Dalam hal ini kepala sekolah jika diibaratkan kapal adalah sebagai nahkoda nya, kemana kapal akan berlabuh nahkoda lah yang menentukan. Demikian juga dalam hal perencanaan yang disusun, kepala sekolah harus melakukan evaluasi berkala terhadap perencanaan yang telah disusun untuk mencari titik-titik kelemahan dari perencanaan yang telah dibuat.

Seperti yang diungkapkan oleh Mesiono, perencanaan adalah langkah awal untuk mencapai tujuan tertentu dengan terlebih dahulu menetapkan proses yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut (Mesiono & Aziz, 2020). ST Vembriarto dalam Sastraatmadja mendefinisikannya sebagai pengguna analisa yang sistematis dan logis sesuai dengan pengembangan pendidikan yang diinginkan guna mampu menghasilkan efisiensi dalam pendidikan dan berdaya guna dalam menjawab segala persoalan peserta didik dan publik (Japar et al., 2018).

## **2. Pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan kegiatan P5 PPRA di MTsN 2 Aceh Barat.**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan di MTsN 2 Aceh Barat yang didapatkan informasi dari informan dari hasil wawancara dan observasi bahwa MTsN 2 Aceh Barat melakukan berbagai upaya dalam memaksimalkan kegiatan P5 PPRA sesuai dengan panduan kurikulum merdeka pada Kementerian Agama. Adapun hal-hal yang dilakukan oleh kepala MTsN 2 Aceh Barat dalam menerapkan kegiatan P5 dan PPRA di lingkungan MTsN 2 Aceh Barat adalah sebagai berikut: (1) Turut merencanakan proyek bersama tim fasilitator madrasah; (2) Mendampingi jalannya proyek.

Dalam hal pelaksanaan ditemukan hasil penelitian bahwa kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan kegiatan P5 dan PPRA masih belum maksimal, hal tersebut ditandai oleh kegiatan yang beliau lakukan mulai dari perencanaan sampai mendampingi kegiatan, sementara itu jika merujuk pada Panduan P5 dan PPRA Kementerian Agama RI Tahun 2022 Pimpinan Madrasah juga: Menjalinkan komunikasi untuk kolaborasi antara orang tua siswa, warga sekolah, narasumber proyek, masyarakat, komunitas, universitas, dan praktisi; Mengembangkan komunitas praktisi di sekolah untuk peningkatan kompetensi guru secara berkelanjutan; Melakukan pelatihan secara berkala bagi pendidik; serta Merencanakan, melaksanakan, merefleksikan, dan mengevaluasi pengembangan kegiatan dan penilaian proyek yang berfokus pada siswa.

Sehingga, dalam kenyataannya pelaksanaan kegiatan P5 dan PPRA di MTsN 2 Aceh Barat tidak berjalan sebagaimana mestinya, hanya berlangsung selama waktu beberapa bulan sejak diterapkan di madrasah, dimulai bulan Juni tahun 2023 sampai Desember 2023. Kegiatan ini sudah mandeg di Januari tahun 2024 tanpa ada instruksi dan kejelasan lebih lanjut dari pimpinan madrasah, hal ini terjadi karena selain lemahnya tingkat pemahaman guru-guru tentang P5 dan PPRA, ditambah lagi peran utama dari kepala madrasah yang belum berjalan sebagaimana mestinya dalam mensukseskan pembelajaran proyek ini. Disinilah pentingnya peran seorang pemimpin, dikala terjadi masalah terhadap pelaksanaan pembelajaran, maka pemimpin menjadi orang yang paling bertanggung jawab di madrasah.

Tentu saja, menjadi seorang pemimpin yang ideal tidaklah mudah. Kepemimpinan telah menjadi topik menarik yang telah lama dibahas dalam berbagai penelitian, meskipun masih kurang dipahami. Namun, pada dasarnya kita harus mengingat bahwa manusia dilahirkan untuk menjadi pemimpin (Wijaya, 2023). Hal ini sebagaimana tertulis dalam Al-Qur'an Surah Al-Baqarah ayat 30 yang berbunyi:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

*Artinya: Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, "Aku hendak menjadikan khalifah di bumi." Mereka berkata, "Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?" Dia berfirman, "Sungguh, Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."*

Dalam pengertian ayat tersebut, khalifah adalah pemimpin, yang berarti dalam suatu kelompok, baik kecil maupun besar, harus ada seorang pemimpin. Pemimpin harus mampu memberikan arahan kepada bawahannya agar tujuan dapat tercapai. Demikian pula dengan sekolah, yang harus dipimpin oleh seorang kepala sekolah agar dapat berjalan sesuai dengan arah dan tujuan yang telah disepakati bersama.

Hasil penelitian tersebut didukung oleh pendapat Nur Ainiyah yang menyatakan bahwa konsep pendidikan dalam Islam adalah membimbing seseorang dengan memperhatikan segala potensi pedagogis yang dimilikinya, melalui tahapan-tahapan yang sesuai, untuk mendidik jiwa, akhlak, akal, fisik, agama, rasa sosial politik, ekonomi, keindahan, dan semangat jihadnya (Ainiyah, 2013).

### **3. Kendala kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan kegiatan P5 PPRA di MTsN 2 Aceh Barat.**

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa ada tiga kendala yang dihadapi oleh MTsN 2 Aceh Barat dalam mengembangkan kegiatan P5 PPRA yaitu kendala yang berasal dari siswa itu sendiri seperti sebagian siswa yang kurang mematuhi tata tertib madrasah, kendala yang disebabkan oleh pengaruh lingkungan seperti pengaruh globalisasi terhadap siswa, lingkungan siswa dan lain sebagainya dan juga kendala yang berasal dari MTsN 4 Aceh Barat itu sendiri seperti kurangnya fasilitas atau sarana dan prasarana pendukung dan lain sebagainya. Kendala yang dihadapi oleh kepala MTsN 2 Aceh Barat dalam penerapan kegiatan P5 PPRA secara rinci sebagai berikut:

#### **a. Kendala dari siswa**

Kendala Kepala MTsN 2 Aceh Barat menghadapi tantangan yang ditimbulkan oleh siswa ketika melaksanakan kegiatan P5 PPRA di madrasah. Karena tingkat pengetahuan, kemauan, latar belakang, dan keyakinan siswa yang berbeda-beda, ada sebagian siswa yang malas dalam menyelesaikan kegiatan proyek. Para siswa juga biasanya malas dalam menerapkan budaya yang diterapkan madrasah dan enggan menerapkannya dalam kehidupan sehari-hari. Tingkat keilmuan, kemauan, latar belakang siswa, dan keimanan siswa yang berbeda sehingga mengakibatkan variasi dalam pelaksanaan tugas P5 PPRA.

#### **b. Pengaruh lingkungan**

Lingkungan menjadi sangat penting dalam mempengaruhi karakter siswa. Waka kurikulum MTsN 2 Aceh Barat, bapak Sudirman, S.Pd.I mengatakan bahwa siswa di MTsN 2 Aceh Barat yang enggan atau malas menjalankan kegiatan P5 PPRA ini sesungguhnya juga malas dan kurang termotivasi dalam belajar, siswa-siswa yang masuk dalam kategori ini adalah siswa-siswa yang berasal dari lingkungan keluarga yang sibuk bekerja dan hanya melepaskan tanggung jawab belajar anak di sekolah saja, ketika wali murid dipanggil ke madrasah untuk disampaikan hasil evaluasi belajar anak-anaknya yang memiliki masalah-masalah dalam belajar, maka orang tua siswa selalu menjawab "pak, kami sibuk bekerja ke ladang, ke sawah, cari makan untuk hidup, gak sempat lagi kami ajarkan anak-anak di rumah".

Lebih lanjut pak Sudirman mengatakan bahwa latar belakang siswa di madrasah ini kebanyakan dari keluarga atau orang tua yang sibuk bekerja mencari nafkah dan dengan status sosial yang lemah, dan juga tingkat ekonomi yang lemah, sehingga fokus dari orang tua adalah bekerja mencari nafkah untuk memenuhi kebutuhan hidup, dan tidak ada waktu untuk mengulang pelajaran yang telah didapatkan siswa di madrasah atau sekedar melihat perkembangan belajar siswa.

Kemudian, dari sisi SDM juga mempengaruhi, tandas pak Sudirman. Siswa-siswa yang dengan SDM unggul biasanya lebih memilih sekolah-sekolah/ madrasah di perkotaan atau madrasah terfavorit di kota Meulaboh, sehingga secara otomatis MTsN 2 Aceh Barat yang letaknya di pedesaan ini mendapatkan siswa-siswa yang dengan SDM menengah ke bawah. Jadi, guru berprestasi sekalipun ketika mengajar di sekolah MTsN 2 Aceh Barat, tidak jarang mengeluarkan air mata karena beratnya perjuangan menghadapi siswa-siswa yang minat belajarnya kurang, sementara di sekolah favorit yang letaknya di perkotaan guru tersebut akan lebih mudah berkreasi dan berinovasi dalam menyuguhkan materi pembelajaran.

Jika dilihat dari keterangan tersebut di atas, maka dapat dikatakan bahwa lingkungan keluarga dan latar belakang siswa itu lahir sesungguhnya adalah pondasi utama atau modal awal siswa untuk belajar di sekolah, jika lemah pendidikan dan pengawasan di lingkungan keluarga, maka jelaslah siswa akan malas untuk belajar dan tidak jarang akan menimbulkan masalah-masalah dalam belajar. Sehingga hal ini menjadi kendala yang sangat berarti bagi madrasah dalam pelaksanaan kegiatan P5 dan PPRA pada kurikulum merdeka ini. Namun, tentunya madrasah tidak pernah putus semangat dalam hal ini pimpinan madrasah, waka kurikulum, dewan guru, dan seluruh warga madrasah berupaya mencari kegiatan proyek yang sesuai dan pas dengan latar belakang siswa, yang cenderung lebih suka bermain ketimbang belajar.

c. Kendala dari madrasah

Selain dari siswa dan lingkungan siswa, kendala yang dihadapi juga berasal dari MTsN 2 Aceh Barat itu sendiri. Kendala yang dihadapi oleh MTsN 2 Aceh Barat dalam menerapkan kegiatan P5 PPRA yaitu minimnya fasilitas pendukung seperti tong sampah, tong sampah yang ada hanya tong sampah biasa yang jumlahnya tidak mencukupi dan tong sampah untuk memilah-milah sampah organik dan non organik juga belum tersedia, sehingga ini juga yang menyebabkan tidak maksimalnya kegiatan P5 PPRA ini yang bertema kan tentang sampah. Selain itu kendala yang dihadapi madrasah belum tersedianya tenaga guru atau staf yang terlatih untuk tema pengolahan sampah menjadi pupuk organik sebagaimana tema P5 yang diterapkan oleh madrasah. SDM Madrasah juga belum siap menghadapi pembelajaran paradigma baru pada kurikulum merdeka khususnya pada kegiatan P5 dan PPRA ini, guru-guru memiliki pengetahuan yang lemah tentang penerapan P5 dan PPRA. Kepala Madrasah juga juga tidak menjalankan perannya untuk mengatasi berbagai kendala yang terjadi dengan melakukan evaluasi kegiatan rutin dan *coaching* berkala kepada seluruh tenaga pengajar di Madrasah.

Selanjutnya menurut penulis kendala yang berasal dari siswa untuk kondisi sekarang ini sangat sulit untuk dihilangkan, namun demikian masih bisa diminimalisir dengan cara melakukan kerjasama yang intensif dengan orang tua siswa karena siswa setingkat MTs masih sangat tergantung pada orang tua dari segala sisi kehidupannya, siswa setingkat MTs ini adalah siswa-siswa yang berada pada masa awal yang sangat menentukan pengokohan karakter atau masa transisi pencarian jati diri, sehingga sesungguhnya orang tua dan lingkungan keluarga tidak bisa lengah dan melepaskan tanggung jawab pendidikan anak hanya pada madrasah.

Selain itu dalam kaca mata penulis berdasarkan catatan penelitian di lapangan, SDM Madrasah juga menjadi kendala yang paling berarti, lemahnya pemahaman tentang *digital*

*learning* menjadi persoalan baru menghadapi tantangan zaman dalam mensukseskan kegiatan P5 PPRA dalam kurikulum merdeka ini.

Di era Revolusi Industri 4.0, kepemimpinan yang dibutuhkan agar seluruh rangkaian kegiatan dalam kurikulum merdeka termasuk P5 dan PPRA ini dapat berjalan sebagaimana yang dicita-citakan bangsa Indonesia, adalah kepemimpinan yang mampu menghadapi dinamika dan tantangan yang dihadirkan oleh perkembangan teknologi digital dan otomatisasi. Kepala perlu memimpin dengan visi yang jelas dan adaptif, memahami bahwa perubahan cepat merupakan konstan yang harus dihadapi. Kepemimpinan yang inovatif diperlukan untuk mendorong transformasi digital dalam pendidikan, memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efisiensi operasional serta meningkatkan kualitas pembelajaran. Selain itu, kepala juga harus memimpin dengan kepala dingin dalam menghadapi ketidakpastian yang mungkin timbul akibat perubahan teknologi terkait dengan pekerjaan dan keterampilan yang diperlukan di masa depan. Pentingnya kepemimpinan kolaboratif juga semakin terasa, di mana kepala harus mampu membangun kemitraan strategis dengan industri, lembaga pendidikan lain, dan komunitas untuk memastikan relevansi kurikulum dengan kebutuhan pasar kerja. Selain itu, kepemimpinan yang inklusif dan memperhatikan aspek keberlanjutan sangat penting, mengingat dampak industri 4.0 terhadap lingkungan dan masyarakat secara keseluruhan. Dengan demikian, kepemimpinan pada era revolusi industri 4.0 membutuhkan kombinasi antara keberanian untuk berinovasi, kebijaksanaan dalam menghadapi perubahan, dan kesadaran akan tanggung jawab sosial dan lingkungan.

## **Kesimpulan**

Kepala MTsN 2 Aceh Barat dalam penyusunan rencana kegiatan P5 dan PPRA berusaha menyiapkan sarana dan prasarana yang dibutuhkan, walaupun belum maksimal, masih terdapat kekurangan fasilitas tong sampah sebagai sarana kegiatan proyek yang akan dilaksanakan sesuai tema yang telah dipilih dalam perencanaan yaitu “Gaya Hidup Berkelanjutan”. Perencanaan yang disusun Kepala Madrasah memiliki kelemahan, yaitu tidak mengakomodir seluruh keberagaman siswa sehingga penetapan tema-tema proyek yang direncanakan pada awal pembelajaran tidak sepenuhnya efektif diterapkan pada siswa-siswa madrasah. Dalam persiapan, Madrasah juga belum matang dalam segala sisi untuk melaksanakan kegiatan P5 PPRA ini, dari sisi SDM Madrasah ditinjau dari pengetahuan guru-guru tentang P5 dan PPRA, guru-guru dan warga sekolah belum memiliki pengetahuan yang cukup tentang kegiatan P5 dan PPRA.

Pelaksanaan kegiatan P5 dan PPRA di MTsN 2 Aceh Barat tidak berjalan sebagaimana mestinya yaitu tidak berkelanjutan, hanya berlangsung selama waktu beberapa bulan sejak diterapkan di madrasah, dimulai bulan Juni tahun 2023 sampai Desember 2023. Kegiatan ini sudah mandeg di Januari tahun 2024 tanpa ada instruksi dan kejelasan lebih lanjut dari pimpinan madrasah, hal ini terjadi karena selain lemahnya tingkat pemahaman guru-guru tentang P5 dan PPRA, ditambah lagi peran kepemimpinan dari kepala madrasah yang belum berjalan sebagaimana mestinya dalam mensukseskan pembelajaran proyek ini. Disinilah pentingnya peran seorang pemimpin, dikala terjadi masalah terhadap pelaksanaan pembelajaran, maka pemimpin menjadi orang yang paling bertanggung jawab di madrasah.

Kendala Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam menerapkan P5 dan PPRA berasal dari Siswa, Lingkungan, dan Madrasah itu sendiri. Dapat digambarkan secara singkat bahwa siswa kurang motivasi belajarnya, lingkungan keluarga siswa kurang mendukung perkembangan belajar siswa, dan selain itu dalam kaca mata penulis berdasarkan catatan penelitian di lapangan, SDM Madrasah juga menjadi kendala yang paling berarti, lemahnya pemahaman tentang *digital learning* menjadi persoalan baru menghadapi tantangan zaman dalam mensukseskan kegiatan P5 PPRA dalam kurikulum merdeka ini.

Di era Revolusi Industri 4.0, kepemimpinan yang dibutuhkan agar seluruh rangkaian kegiatan dalam kurikulum merdeka termasuk P5 dan PPRA ini dapat berjalan sebagaimana yang dicita-citakan bangsa Indonesia, adalah kepemimpinan yang mampu menghadapi dinamika dan tantangan yang dihadirkan oleh perkembangan teknologi digital dan otomatisasi.

### Daftar Pustaka

- Aini, S. (2021). *Manajemen Kepala Sekolah*. Perdana Publishing.
- Ainissyifa, H., Nasrullah, Y. M., Fatonah, N., Indriani, S. A., Asyifiya, S. N., & Rohmah, A. (2024). *Manajemen Pendidikan Dalam Kurikulum Merdeka di Madrasah*. Cahaya Smart Nusantara.
- Ainiyah, N. (2013). Pembentukan Karakter Melalui Pendidikan Agama Islam. *Al-Ulum*, 13(1), 25–38.
- Anggal, N., Yuda, Y., & Amon, L. (2020). *Manajemen Pendidikan: Penggunaan Sumber Daya Secara Efektif Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan*. CV. Gunawana Lestari.
- Badrudin, Aan. K, Wijaya C, dkk. (2021). *Effect of spiritual intelligence on spiritual health during the COVID-19 pandemic*. HTS Teologiese Studies/Theological Studies ISSN: (Online) 2072-8050, (Print) 0259-9422. <https://hts.org.za/index.php/hts/article/view/659>
- Badan Standar, Kurikulum, dan Asesmen Pendidikan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia. (2024). *Kajian Akademik Kurikulum Merdeka*. Penerbit: Pusat Kurikulum dan Pembelajaran Badan Standar, Kurikulum, dan Asesmen Pendidikan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi
- Dirawat. (2006). *Tugas Dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah*. Pustaka Setia.
- Djafri, N. (2017). *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah: (Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian Keunggulan Bersaing dan Kecerdasan Emosi)*. Deepublish.
- Duryat, H. M. (2021). *Kepemimpinan Pendidikan: Meneguhkan Legitimasi Dalam Berkontestasi di Bidang Pendidikan*. Alfabeta.
- Fadhli M, Dkk. (2024). *Perspective on improving school quality: the influence of teamwork and curriculum effectiveness in Islamic schools*. Journal of Education and Learning (EduLearn) Vol. 18, No. 3, August 2024, pp. 858~867 ISSN: 2089-9823 DOI: 10.11591/edulearn.v18i3.21226.
- Fitri, A. A., & Permatasari, T. (2022). Kepemimpinan Kepala Sekolah. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 2(1), 669–677.
- Hakim, M. N. (2018). Upaya Kepala Madrasah Dalam Membina Budaya Religius. *IMPROVEMENT: Jurnal Ilmiah Untuk Peningkatan Mutu Manajemen Pendidikan*, 5(1), 74–88.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1993). *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Manusia*. Erlangga.
- Huseno, T. (2021). *Kinerja Pegawai: Tinjauan dari Dimensi Kepemimpinan, Misi Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja*. MNC Publishing.
- Irwanto, I., Susrianiingsih, S., Habibi, H., & Ardat, A. (2023). Manajemen Lembaga Pendidikan Islam di Madrasah: Analisis Tentang Model dan Implementasinya. *Fitrah: Journal of Islamic Education*, 4(1), 162–174.
- Japar, M., Zulela, M. S., & Mustoip, S. (2018). *Implementasi pendidikan karakter*. Jakad Media Publishing.
- Junias Zulfahmi & Samsuar A. Rani. (2022) *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Sekolah Efektif Era Pandemi Pada SMP Kabupaten Nagan Raya*. <https://ejournal.staindirundeng.ac.id/index.php/bidayah> Vol.13, No.2, Desember 202. DOI: <https://doi.org/10.47498/bidayah.v13i2.1381>

- Mardizal, J., Anggriawan, F., Al Haddar, G., & Arifudin, O. (2023). Model Kepemimpinan Transformational, Visioner dan Authentic Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Era 4.0. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(5), 2994–3003.
- Mesiono, & Aziz, M. (2020). *Manajemen Dalam Perspektif Ayat Ayat Alquran*. Perdana Publishing.
- Mulyasa. (2012). *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bumi Aksara.
- Mulyasa, E. (2005). *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*. Remaja Rosdakarya.
- Muspawi, M. (2020). Strategi menjadi kepala sekolah profesional. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 20(2), 402–409.
- Nawawi, H. (1995). *Administrasi Pendidikan*. Gunung Agung.
- Rahmat, A. (2021). *Kepemimpinan Pendidikan*. Zahir Publishing.
- Reksohadiprojo, S., & Handoko, T. H. (2007). *Gaya Kepemimpinan*. BPFE.
- Riniwati, H. (2016). *Manajemen sumberdaya manusia: Aktivitas utama dan pengembangan SDM*. Universitas Brawijaya Press.
- Roja, A., & Salim, H. (2023). Kepemimpinan Kepala Sekolah Meningkatkan Mutu Peserta Didik: Analisis Model dan Strategi Pencapaian. *Hikmah*, 20(2), 261–271.
- Rostikawati, D. (2022). *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Cipta Media Nusantara.
- Solana, M. R., & Mustika, D. (2023). Peran Kepala Sekolah Sebagai Leader dalam Pendidikan. *Murhum: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 4(1), 406–418.
- Sulistiyorini. (2006). *Manajemen Pendidikan Islam*. Elkaf.
- Syarifah, L. S. (2019). Implementasi pendidikan karakter: Sebuah kajian ilmiah dari perspektif gaya kepemimpinan kepala sekolah. *NIZĀMULILMI: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 1–21.
- Tuhuteru, L., Supit, D., Mulyadi, M., Abdurahman, A., & Assabana, M. S. (2023). Urgensi Penguatan Nilai Integritas Dalam Pendidikan Karakter siswa. *Journal on Education*, 5(5), 9768–9775.
- Wahjosumidjo. (1991). *Metode Penelitian Pendidikan (pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D)*. Alfabeta.
- Wijaya, C. (2023). *Manajemen Pendidikan Karakter: Membentuk Nilai-nilai dan Kualitas Karakter Positif Siswa*. Umsu Press.
- Wijaya, C. dkk. (2021). *Management of Islamic Education Based on Interreligious Dialogue in The Learning Process in Schools as An Effort to Moderate Religion in Indonesia*. REVIEW OF INTERNATIONAL GEOGRAPHICAL EDUCATION ISSN: 2146-0353. DOI: 10.48047/rigeo.11.05.310
- Yusuf, R. M. (2018). *Komitmen Organisasi*. Nas Media Pustaka.
- Zamroni, A. (2022). *Paduan Pengembangan Pojek Penguatan Profil Pelajar Pancasila dan Pelajar Rahmatan Lil Alamin*. Dirjen Pendis Kementerian Agama.