

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini, akan disajikan hasil analisis dari data yang diperoleh melalui wawancara, observasi lapangan, dan studi dokumen yang dilakukan dalam penelitian ini. Hasil temuan tersebut akan dianalisis secara mendalam untuk mengidentifikasi penerapan teori-teori yang relevan, serta mengeksplorasi peran Kepala Madrasah dalam menerapkan Trilogi Pendidikan Ki Hajar Dewantara untuk pengembangan kompetensi guru. Selain itu, bab ini juga akan membahas temuan-temuan baru yang muncul dari data lapangan yang tidak tercakup dalam teori yang ada, serta implikasi praktis yang dapat diambil dari hasil penelitian ini. Pembahasan ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai dinamika yang terjadi di lapangan dan kontribusi Kepala Madrasah dalam pengembangan kompetensi guru.

A. Hasil Penelitian

1. MAN Insan Cendekia Tanah Laut

a. Profil Madrasah

MAN Insan Cendekia berawal atas kebutuhan sumberdaya manusia yang memiliki kualifikasi tinggi akan ilmu pengetahuan maupun teknologi dan sejalan dengan keimanan maupun ketaqwaan. Prof. Dr. Ing. B. J. Habibie menginisiasi lewat BPPT (Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi) membentuk STEP (*Science and Technology Equity Program*). Tujuan STEP adalah penyetaraan

program ilmu pengetahuan dan teknologi untuk sekolah dilingkungan pesantren. Pada tahun 1996, STEP melekatkan nama SMU Insan Cendekia sebagai nama lembaga pendidikan. STEP memilih lokasi di Serpong (Banten) dan Gorontalo.

Rancangan model pendidikan STEP mengambil filosofi *magnet school*. Lembaga pendidikan ini mampu menarik sekolah sekitarnya untuk terpacu dalam prestasi dan menyiapkan calon pemimpin masa depan bangsa. Pada tahun 2000, BPPT melimpahkan manajerial SMU Insan Cendekia ke Departemen Agama RI. Alih tata kelola ini mengubah nama SMU menjadi MAN Insan Cendekia, meskipun demikian, ciri dan karakter pendidikan STEP tetap melekat dan tidak berubah. Untuk memperluas semangat Insan Cendekia, pada tahun 2015 Pemerintah melalui Kementerian Agama RI mendirikan enam MAN Insan Cendekia yang merupakan replikasi MAN Insan Cendekia yang sudah ada yaitu di Serpong, Gorontalo dan Jambi, yaitu MAN Insan Cendekia Paser, Aceh Timur, Siak, Paser, Pekalongan dan Ogan Komering Ilir serta pada Tahun 2016 kembali dibuka delapan MAN Insan Cendekia yang diantaranya MAN Insan Cendekia Tanah Laut.

Pada tahun 2014, Kabupaten Tanah Laut merupakan salah satu lokasi yang dibangun MAN IC Tanah Laut dengan lahan seluas 10 Ha yang merupakan HIBAH dari Pemkab Tanah Laut dan saat ini sedang dalam proses pembangunan dan telah dioperasikan untuk kegiatan belajar mengajar Tahun Pelajaran 2016/2017. Madrasah Aliyah Negeri Insan Tanah Laut diresmikan pada tanggal 23 Agustus 2015, bertepatan dengan 20 Syawal 1436 H. Momen tanggal 23 Agustus 2015 diambil sebagai hari lahir MAN Insan Cendekia Tanah Laut karena pada waktu itu merupakan saat 8 MAN Insan Cendekia diresmikan Menteri Agama

Republik Indonesia Bapak Lukman Saifuddin di ajang Kompetisi Sains Madrasah (KSM) Tingkat Nasional di Pontianak, Kalimantan Barat.

MAN Insan Cendekia secara sadar dibangun karena dorongan kebutuhan ideal, yaitu menghasilkan lulusan pendidikan tingkat menengah berbasis keislaman yang kuat di bidang Iman dan Takwa (IMTAK), akhlak mulia, ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK), dan seni budaya, untuk menjawab tantangan yang dihadapi masyarakat dewasa ini. Upaya menuju keseimbangan yang unggul, perpaduan antara kecerdasan intelektual, emosional, spiritual, dan sosial adalah cita-cita yang hendak dicapai dari program pendidikan MAN Insan Cendekia, dengan model berasrama (*Boarding School*) telah menunjukkan sejumlah keberhasilan yang menakjubkan dapat bersaing dengan sekolah pada umumnya.

b. Lokasi Madrasah

Lokasi MAN Insan Cendekia Tanah Laut terletak di desa Ambungan Kecamatan Pelaihari Kabupaten Tanah Laut Provinsi Kalimantan Selatan dengan luas tanah 10 hektar yang merupakan tanah hibah dari pemerintah Kabupaten Tanah Laut.

c. Visi, Misi dan Tujuan Madrasah

1) Visi

Terwujudnya sumber daya manusia yang berkualitas tinggi dalam keimanan dan ketakwaan, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, dan mampu mengaktualisasikan diri dalam kehidupan masyarakat.

2) Misi

- a) Menyiapkan calon pemimpin masa depan yang menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, mempunyai daya juang tinggi, kreatif, inovatif, proaktif, dan mempunyai landasan iman dan takwa yang kuat.
- b) Menumbuhkembangkan minat, bakat, dan potensi peserta didik untuk meraih prestasi pada tingkat nasional sampai internasional.
- c) Meningkatkan pengetahuan dan kemampuan profesional pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan perkembangan dunia kependidikan.
- d) Menjadikan MAN Insan Cendekia sebagai lembaga pendidikan yang mempunyai tata kelola yang baik dan mandiri.
- e) Menjadikan MAN Insan Cendekia sebagai model dalam pengembangan pembelajaran IPTEK dan IMTAK bagi lembaga pendidikan lainnya.

3) Tujuan

- a) Menyiapkan calon pemimpin masa depan yang menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, mempunyai daya juang tinggi, kreatif, inovatif, proaktif, dan mempunyai landasan iman dan takwa yang kuat.
- b) Menumbuhkembangkan minat, bakat, dan potensi peserta didik untuk meraih prestasi pada tingkat nasional sampai internasional.

- c) Meningkatkan pengetahuan dan kemampuan profesional pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan perkembangan dunia kependidikan.
- d) Menjadikan MAN Insan Cendekia sebagai lembaga pendidikan yang mempunyai tata kelola yang baik dan mandiri.
- e) Menjadikan MAN Insan Cendekia sebagai model dalam pengembangan pembelajaran IPTEK dan IMTAK bagi lembaga pendidikan lainnya

d. Target Madrasah

- 1) Diperolehnya prestasi akademik dan non akademik yang optimal oleh peserta didik MAN Insan Cendekia.
- 2) Diterimanya lulusan MAN Insan Cendekia di perguruan tinggi berkualitas baik di dalam maupun di luar negeri lebih dari 90% tiap tahun.
- 3) Diperolehnya prestasi akademik yang baik bagi alumni MAN Insan Cendekia selama studi di perguruan tinggi.
- 4) Terciptanya kehidupan religius di lingkungan madrasah dengan bercirikan perilaku rajin beribadah, rajin belajar, ikhlas, mandiri, sederhana, ukhuwah dan kebebasan berkreasi.
- 5) Terciptanya kehidupan religius di lingkungan madrasah dengan bercirikan perilaku rajin beribadah, rajin belajar, ikhlas, mandiri, sederhana, ukhuwah dan kebebasan berkreasi.

e. Struktur dan Dewan Guru

No	Nama	Tugas Mengajar Bidang Studi	Jabatam
1	Hilal Najmi, S. Ag. M. Pd. I	-	Kepala MAN IC Tanah Laut (Periode 2016 – 2024)
2	Sugianto, S. Pd, M. Kom	PKN	Plt. Kepala MAN IC Tanah Laut (periode Mei – Desember 2024)
3	Siti Salma, S.Pd.I, M.Pd	Bahasa Inggris	-Wakamad Akademik - Kepala MAN IC Tanah Laut (Periode 2025 – sekarang)
4	Sugianto, S. Pd, M. Kom	PKN	Wakamad Kesiswaan
5	Khairullah Amin, S. Pd, M. Pd	BK	Wakamad Sarpras
6	Restu Ulfah,S.Pd., M.Pd	Geografi	Wakamad Keasramaan
7	Muhammad Ideham, S. Ag	SKI	Wakamad Keasramaan
8	Raudatul Jannah, S. Si, M. PFis	Fisika	Kepala Laboratorium
9	Akhmad Rofl'ie, S, Ag, MA	Bahasa Arab	-
10	Riza Pahlivvi, S. Pd	PJOK	Wali Kelas XII IPS
11	Noor Asiah, S. Pd	Biologi	-
12	Yuli Yanti, S. Pd, M. S	Kimia	-
13	Drs. M. Sapuan Gestianto, S.Pd	Sosiologi	Wali Kelas X A
14	Misnah, S. Pd. I	Seni Budaya	-
15	Rahmadi, S. Ag, M. Pd.I	Aqidah Akhlak	Walika Kelas X C
16	Imam Tuharudin, M. Pd.I	Fiqih	Wali Kelas XI B

17	M. Gazali Rahman, S.Pd	Matematika	Koordinator Minat dan Bakat
18	Muhammad Mustofa Yusuf, S.Pd	Biologi	Wali Kelas X B
19	Nurul Khairiatin Nida, S.Pd	Matematika	Wali Kelas XI A
20	Norbaiti, S. Pd	Bahasa Indonesia	Kepala Perpustakaan
21	Munawarah, S.Pd., Kons	BK	Koordinator KBM dan Evaluasi
22	Nahri Fauzan, S.Pd	Biologi	Koordinator KTI
23	Ruhama Mardhatillah., S. Pd	Bahasa Inggris	Koordinator Lomba Akademik
24	Rahman Nul Hakim, M.Pd	Matematika	Koordinator Proyek
25	M. Taufik Akbar, M.Pd	Geografi	Pembina OSICTA
26	Noorma Yulia, S.Pd	Fisika	Koordinator Lomba Non-Akademik
27	Rosalina, S.Pd	Sejarah Indonesia	Koordinator Publikasi
28	Aulia Siswanty., S. Pd	Sejarah	Wali Kelas XI D
29	M. Syarif., S. Th I	Qur'an Hadits	-
20	Nurul Himah, S. Th I	Qur'an Hadist	-
31	Sri Helda Herawati, M.Pd	Bahasa Indonesia	Wali Kelas XI MIPA 2
32	Fitriani., S. Pd	Kimia	Wali Kelas XII MIPA 1
33	H. Fakhriannor., S. Pd I., M. Pd	Bahasa Arab	Wali Kelas XII MIPA 3
34	Bastomi, S.Pd	PKN	Wali Kelas X D
35	Muhammad Yudha Abdillah,S.Pd	Ekonomi	-

f. Keadaan Guru Tahun Pelajaran 2023-2024

No	Guru	Jumlah	Keterangan
1	Jumlah	34	

2	Strata Pendidikan		
	- S1	20	
	- S2	15	
3	Status		
	- Guru Negeri / Tetap	18	
	- Guru Tidak Tetap	17	

g. Keadaan Siswa Tahun 2023-2024

No	Kelas	Laki-Laki	Perempuan	Jumlah
1	X 1	12	12	24
2	X 2	12	12	24
3	X 3	12	12	24
4	X 4	12	12	24
5	XI 1	9	10	19
6	XI 2	9	9	18
7	XI 3	10	10	20
8	XI 4	10	10	20
9	XII MIA 1	10	10	20
10	XII MIA 2	10	10	20
11	XII MIA 3	9	10	19
12	XI IIS	11	9	20
JUMLAH TOTAL		126	126	252

h. Keadaan Tenaga Administrasi dan Tenaga Teknis

No	Tenaga Teknis dan Tenaga Administrasi	Jumlah	Keterangan
1	Tata Usaha	9	- PNS 1 Orang - Kontrak 8 Orang
2	Petugas Kesehatan	1	
3	Asisten Juru Masak	8	
4	<i>Cleaning Service</i>	5	
5	Satpam	8	

i. Sarana dan Prasarana

No	Nama Ruang	Jumlah
1	Ruang Kepala Madrasah	1

2	Ruang Kepala Tata Usaha	1
3	Ruang Tata Usaha	1
4	Ruang Wakamad	2
5	Ruang Guru	1
6	Ruang BP/BK	1
7	Ruang Belajar/Kelas	12
8	Laboratorium Biologi	1
9	Laboratorium Fisika	1
10	Laboratorium Kimia	1
11	Laboratorium Bahasa	1
12	Laboratorium Komputer	1
13	Laboratorium Multimedia	1
14	Laboratorium Matematika	1
15	Laboratorium IPS	1
16	Ruang Kepala Lab dan Laboran	1
17	Ruang OSIS	1
18	Ruang Kesenian	1
19	Perpustakaan	1
20	Kantin	1
21	Dapur	1
22	Ruang Makan	1
23	WC	
	- Guru	6
	- Siswa	9
24	Masjid	1
25	Aula	1

2. MAN 2 Kota Banjarmasin

a. Profil Madrasah

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Model Banjarmasin adalah lembaga pendidikan Islam di bawah naungan Kementerian Agama (Kemenag) Republik Indonesia, mendapatkan mandat untuk mengemban amanah sebagai sekolah umum yang berciri khas agama Islam; sebagai madrasah model di Kalimantan Selatan dan sebagai madrasah yang mengembangkan kemampuan akademik, non akademik, dan akhlak al-karimah.

Secara historis, madrasah ini cikal bakalnya berawal dari Pendidikan Guru Agama Negeri (PGAN) 4 Tahun Banjarmasin yang didirikan oleh pemerintah pada tahun 1951, dengan menumpang di berbagai tempat berbeda, seperti SMP Muhammadiyah, STN/

SMEP Nagasari, STN Teluk Dalam dan SP IAIN. Pada tahun 1957, PGAN 4 Tahun ditingkatkan menjadi PGAN 6 Tahun dan lokasinya dipusatkan di Komplek Pelajar Mulawarman Banjarmasin. Selanjutnya, tahun 1978, berdasarkan KMA No. 16/17 tahun 1978, PGAN Kelas I, II dan III beralih menjadi MTsN dan PGAN Kelas IV, V dan VI beralih menjadi PGAN. Karena lokasi di Komplek Mulawarman terlalu sempit dan tidak memungkinkan untuk dikembangkan, maka sejak tahun 1987 direlokasi dari Komplek Mulawarman ke Jl. Tembus Terminal (Jl. Pramuka Km.6) di lokasi sekarang ini.

Perkembangan selanjutnya pada tahun 1990, berdasarkan KMA No.64 tahun 1990 tanggal 25 April 1990, PGAN beralih fungsi menjadi Madrasah Aliyah Negeri (MAN). Dan dengan SK No. 42 Tahun 1992 tanggal 27 Januari 1992, PGAN resmi dialihkan menjadi MAN terhitung dari tanggal 1 Juli 1992. Berdasarkan Surat Dirjen Binbaga Islam No. E.IV/PP.00/A2/445/94 tanggal 1 Maret 1994, MAN 2 Banjarmasin ditunjuk sebagai MAN Model Kalimantan Selatan. Kemudian sebagai realisasi program peningkatan kualitas Madrasah Aliyah melalui proyek Development of Madrasah Aliyah's Project (DMAP) dengan SK Dirjen Binbagais Depag Nomor E.IV/PP.006/Kep/17-A/1998 tanggal 20 Februari 1998, MAN 2 Banjarmasin resmi beralih menjadi MAN 2 Model Banjarmasin.

Terkait registrasi madrasah, mengacu Keputusan Kepala Kantor Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Selatan Nomor 137 Tahun 2011 tanggal 23 Maret 2011, MAN 2 Model Banjarmasin mendapatkan Piagam Registrasi dengan Nomor Statistik Madrasah (NSM) 131163710039. Pada tanggal 22 Nopember 2012, oleh Badan Akreditasi Sekolah/ Madrasah Provinsi Kalimantan Selatan, MAN 2 Model Banjarmasin ditetapkan sebagai Madrasah Terakreditasi dengan peringkat A (Amat Baik) dengan Sertifikat Akreditasi Nomor: 033/BAP-SM/PROP-15/LL/XI/2012.

Hingga kini, madrasah yang berada di Jl. Pramuka Komplek Semanda, RT.20 No. 28 Banjarmasin Timur ini secara berkesinambungan terus berpacu dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan mutu pendidikan, sehingga saat ini telah menjadi salah satu sekolah favorit dan unggulan di Provinsi Kalimantan Selatan. Secara kualitatif, hal ini dibuktikan dengan indikator terus meningkatnya kepercayaan masyarakat yang bergabung untuk memasukkan putra-putrinya dan turut berpartisipasi untuk mendukung pelaksanaan pendidikan di MAN 2 Model Banjarmasin. Dan secara kuantitatif ditunjukkan dengan aneka prestasi yang berhasil diraih peserta didik MAN 2 Model Banjarmasin, baik di bidang akademik maupun non akademik dari tahun ke tahun.

b. Lokasi Madrasah

MAN 2 Kota Banjarmasin berlokasi di Jalan Pramuka Komplek Semanda, lokasi ini berada di ruas jalan nasional, daerah pusat kota dan dekat dengan beberapa kantor pemerintahan. Di sekitar Jalan Pramuka, MAN 2 Kota Banjarmasin berdekatan dengan 3 instansi pemerintahan, yaitu Dinas Pemuda, Olahraga Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Kal-Sel, Balai Monspekfrekrad Kelas II Banjarmasin, dan BPKPAD Kota Banjarmasin. Letak ini menjadikan MAN 2 Kota Banjarmasin berada dalam lingkungan masyarakat perkantoran. Selain itu MAN 2 Kota Banjarmasin juga berdekatan dengan SMKN 3 Kota Banjarmasin dan SMAN 7 Banjarmasin. Madrasah ini didirikan di wilayah pemukiman penduduk di tengah kota Banjarmasin menjadikan lokasi sekolah ini sangat aman dan mudah untuk diakses oleh masyarakat.

c. Visi, Misi dan Tujuan Madrasah

1) Visi

Terwujudkan peserta didik yang Islami, berkualitas, terampil, berbudaya lingkungan dan berdaya saing tinggi

2) Misi

- a) Menyelenggarakan pendidikan terpadu antara dunia dan akhirat.
- b) Menyelenggarakan pendidikan yang berorientasi mutu, berilmu, terampil, cerdas dan mandiri, sehingga mampu bersaing di dunia Internasional.
- c) Menyelenggarakan pendidikan yang hasilnya memberikan kepuasan kepada masyarakat.
- d) Mengembangkan implementasi madrasah sehat dan berbudaya lingkungan.
- e) Menyelenggarakan pendidikan dengan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) yang dapat dipertanggungjawabkan kepada publik.

3) Tujuan

a) Tujuan Umum

Adalah ingin menghasilkan manusia yang beriman dan bertqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berbudi luhur, berkepribadian, mandiri, tangguh, cerdas, kreatif, terampil, berdisiplin, beretos kerja, profesional, bertanggungjawab, produktif, sehat jasmani dan rohani, memiliki semangat kebangsaan, cinta tanah air, kesetiakawanan social, kesadaran akan sejarah bangsa dan sikap menghargai pahlawan, serta berorientasi masa depan.

b) Tujuan Khusus

Mengembangkan dan memelihara nilai-nilai yang ada di madrasah, meliputi: Aqidah Islam, Akhlakul Karimah, dan Nilai Ilmiah; Kekeluargaan dan kebersamaan; Mandiri, terampil, dan bertanggungjawab; Sederhana dan kreatif; dan Mewujudkan lulusan

madrasah bermutu meliputi dimensi sikap, pengetahuan dan keterampilan.

d. Program Unggulan Madrasah

Salah satu prioritas penyelenggaraan Pendidikan di MAN 2 Kota Banjarmasin adalah adanya relevansi antara Pendidikan dengan kebutuhan keterampilan di dunia kerja. Dalam konteks ini, kebutuhan praktis era modernisasi sekarang ini menjadikan MAN 2 Kota Banjarmasin yang merupakan sekolah umum bercirikan agama Islam, tidak hanya bisa memberi bekal ukhrawi namun juga seimbang dengan bekal duniawi.

Berdasarkan Surat Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam No: 4924 tahun 2016 tentang Penetapan Madrasah Aliyah Program Keterampilan, MAN 2 Kota Banjarmasin ditetapkan sebagai Madrasah penyelenggara Program Keterampilan. Kemudian dengan KMA 184 tahun 2019 madrasah seperti ini mengikuti struktur MA Plus Keterampilan. Keterampilan yang dikembangkan di MAN 2 Kota Banjarmasin adalah Tata Busana, Tata Boga, Teknik dan Bisnis Sepeda Motor, Teknik Elektronika dan Komunikasi, Agribisnis Perikanan Air Tawar, Operator Komputer (termasuk TKJ dan Multimedia Desain Grafis).

Siswa MAN 2 Kota Banjarmasin nantinya diharapkan memiliki keunggulan berupa wawasan entrepreneurship dan kompetensi vokasional sebagai bekal hidup mereka sesuai program keterampilan tersebut.

B. Penyajian Data

1. MAN Insan Cendekia Tanah Laut

a. Kompetensi *Ing Ngarso Sung Tulodho* (Menjadi Teladan di Depan)

1) Sebagai Pendidik

Plt. Kepala Madrasah di MAN Insan Cendekia Tanah Laut meluangkan waktu untuk mengajar di kelas. Hal ini dikarenakan jabatan Kepala Madrasah saat ini diisi oleh Plt, yang juga memiliki jadwal mengajar sesuai dengan mata pelajaran yang beliau ampu. Plt. Kamad sudah mendapatkan sertifikasi guru, sehingga beliau memenuhi jam mengajar penuh, yaitu 24 jam dalam satu minggu.

Plt. Kepala Madrasah memberikan contoh, nasehat, dan bimbingan kepada para guru melalui pertemuan rutin, yaitu rapat dinas bulanan, serta setiap pagi melalui *morning briefing* yang beliau pimpin langsung. Dalam *morning briefing*, Plt. Kamad menyampaikan pentingnya menjaga integritas dan profesionalisme, mengkomunikasikan ilmu pengetahuan baru, dan menyediakan media untuk mengembangkan gagasan warga madrasah. *Morning briefing* dilaksanakan setelah para guru melakukan salam pagi dengan siswa, dengan dokumentasi daftar hadir semua kegiatan madrasah yang dicatat rapi. Kepala Madrasah juga memberi arahan kepada guru, staf administrasi, dan peserta didik untuk melaksanakan kegiatan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Sebagai contoh disiplin, beliau hadir tepat waktu, memanfaatkan waktu secara efektif, dan mengakhiri pekerjaan tepat waktu, dibuktikan dengan daftar hadir yang konsisten untuk semua kegiatan madrasah. Beliau juga menjadi teladan dalam penerapan kode etik dan peraturan bagi guru MAN IC, serta mendorong staf dan siswa untuk mematuhi aturan yang telah ditetapkan.

“Saya fokus untuk memberikan dukungan dan berusaha dekat dengan para guru.. Kami disini rutin mengadakan pertemuan individual dan kelompok untuk memberikan nasihat yang relevan dengan tantangan yang dihadapi para guru, ada yang namanya rapat bulanan, kemudian ada juga Rapim, dan rapat koordinasi apabila diperlukan. Saya berupaya untuk memberikan arahan yang jelas serta menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk

membantu mereka meningkatkan metode pengajaran dan pengelolaan kelas. Selama untuk kepentingan pengembangan madrasah, semuanya akan saya dukung dan akan kami fasilitasi. Jadi kalau kita lagi santai-santai itu kadang kita ngobrol-ngobrol ringan sehingga para guru merasa didukung dan termotivasi untuk terus berkembang dalam profesi mereka. Saya juga berusaha dekat dengan para guru, dengan terjun langsung ke lapangan. Ketika ada kegiatan-kegiatan, agar para guru tidak merasa ada kesenjangan antara saya dengan mereka tapi kami tetap saling menghormati. Makanya saya lebih senang ada di ruang Wakamad, kadang ada aja yang kami obrolkan, sehingga terasa dekat dan tidak ada kesenjangan, apalagi saya kan disini hanya Plt, artinya jika saya sudah kembali ke posisi awal maka tidak ada kesan buruk yang saya tinggalkan.”¹

Kepala Madrasah memberikan dorongan agar kondisi jasmani para guru dan staf tetap sehat melalui berbagai inisiatif. Salah satunya adalah penyelenggaraan kegiatan olahraga rutin, seperti senam bersama setiap hari Sabtu dan kegiatan bersih-bersih secara gotong royong. Selain itu, sekolah menyediakan fasilitas kesehatan di UKS yang dilengkapi dengan alat-alat pertolongan pertama dan dijaga oleh dua orang perawat bersertifikat. Kepala Madrasah juga memfasilitasi pemeriksaan kesehatan berkala bagi para siswa dan menciptakan lingkungan kerja yang seimbang antara aktivitas fisik dan istirahat. Sebagai bagian dari upaya meningkatkan kesehatan siswa, sekolah bekerja sama dengan Dinas Kesehatan Kabupaten Tanah Laut untuk menjalankan program rutin pemberian pil penambah darah bagi siswi setiap bulan.

“Kebersihan dan Kesehatan juga jadi perhatian penting, lingkungan sekolah juga kita selalu pastikan agar selalu bersih, dan kami juga punya kegiatan gotong-royong bersih sekolah biasanya dilaksanakan hari Sabtu.”²

¹ Sugianto (Plt. Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 5 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN Insan Cendekia Tanah Laut. [Link Wawancara](#)

² Sugianto (Plt. Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 5 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN Insan Cendekia Tanah Laut. [Link Wawancara](#)

Kepala Madrasah bertanggung jawab untuk mengembangkan kemampuan guru melalui berbagai upaya, seperti pelatihan, pertemuan dengan rekan kerja, dan kegiatan lainnya. Dalam Dokumen Rencana Strategis (Renstra) MAN Insan Cendekia Tahun 2020-2024, beberapa kegiatan telah dilaksanakan untuk meningkatkan kompetensi guru. Kegiatan tersebut meliputi pembinaan guru dan tenaga kependidikan melalui Bimbingan Teknis, Workshop Media TI untuk pembelajaran jarak jauh, Focus Group Discussion (FGD) bagi guru dan tenaga kependidikan, serta pemberian penghargaan kepada guru berprestasi dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar (KBM). Capaian kinerja guru ditinjau dari aspek standar pendidik dan tenaga kependidikan, yang dapat dievaluasi melalui kekuatan dan kelemahan yang termuat dalam Dokumen Renstra tersebut.

“Saya upayakan untuk selalu mendorong budaya belajar dengan memberikan akses ke materi dan platform pembelajaran online agar mereka bisa belajar secara mandiri. Selanjutnya, kita memberikan kesempatan bagi guru untuk berbagi pengetahuan dengan rekan kerja, sehingga mereka merasa terdorong untuk terus belajar dan berkembang. Dan paling penting, kita beri mereka apresiasi kepada guru yang berinisiatif mengembangkan diri, sehingga mereka merasa dihargai dan semakin termotivasi untuk berkembang secara mandiri. Dan itu juga memacu guru-guru lain untuk berkembang. Guru-guru disini itu kreatif, jadi kita fasilitasi. Nah setiap rabu pagi kami juga ada literasi pagi, itu terserah guru nya mau dimana tempatnya, ada yang di teras, halaman, masjid, atau sebarang aja dimana. Selain siswa, kegiatan itu kan juga mendorong guru untuk membaca, jadi kita kaji sama-sama bahan bacaan kita di hari itu.”³

Kepala Madrasah terlihat aktif mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, terutama dalam pengadaan fasilitas seperti komputer dan akses internet untuk mendukung pembelajaran. Saat ini, MAN IC sudah menggunakan

³ Sugianto (Plt. Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 5 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN Insan Cendekia Tanah Laut. [Link Wawancara](#)

smart TV sebagai pengganti papan tulis dalam pembelajaran. Siswa diwajibkan membawa laptop sendiri untuk menunjang pembelajaran, dilengkapi dengan akses internet yang mudah didapat. Kepala Madrasah juga fokus pada peningkatan kompetensi guru melalui pelatihan teknologi agar mereka mampu menggunakan platform e-learning secara efektif. Selain itu, teknologi juga diterapkan dalam manajemen sekolah untuk mempermudah komunikasi antara guru, siswa, dan orang tua, terbukti dengan adanya pembagian rapor siswa secara online. Kepala Madrasah bekerja sama dengan pihak eksternal, seperti universitas, untuk memastikan madrasah tetap inovatif dan mengikuti perkembangan terkini. Saat ini, MAN IC sudah bekerjasama dengan beberapa institusi, antara lain: UIN Antasari Banjarmasin untuk Pengembangan Tridharma Perguruan Tinggi dan Sumber Daya Manusia, Fakultas Tarbiyah UIN Antasari untuk pelaksanaan pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan pengembangan kelembagaan, Fakultas Syariah UIN Antasari untuk Pengembangan Tridharma Perguruan Tinggi dan Sumber Daya Manusia, FMIPA ULM untuk pelaksanaan pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, Pemkab Tanah Laut untuk pembangunan dan penyelenggaraan MAN Insan Cendekia di Kabupaten Tanah Laut, SMK SMTI Pontianak untuk pendidikan, penelitian, dan pengembangan sistem informasi, pendirian Galeri Investasi Edukasi Bursa Efek Indonesia antara PT Bursa Efek Indonesia, FEBI UIN Antasari Banjarmasin, PT Phintraco Sekuritas dan MAN IC Tanah Laut, UIN Sunan Gunung Djati Bandung untuk pendidikan, pelatihan, pengembangan madrasah, pengabdian kepada masyarakat, peningkatan kualitas sumber daya manusia, serta kegiatan lainnya untuk kemajuan pendidikan,

dan terakhir dengan Universitas Pertamina untuk seleksi mahasiswa baru beasiswa undangan.

“Kita berikan pelatihan teknologi dan metode pengajaran modern, sehingga mereka memiliki keterampilan yang relevan. Kedua, saya menyediakan fasilitas pendukung seperti akses ke perangkat teknologi dan bahan ajar terbaru yang memudahkan guru untuk mencoba hal-hal baru dalam kelas. Dan kita dorong terus para guru untuk berkolaborasi dan berbagi ide dengan sesama rekan, karena sering kali ide-ide inovatif muncul dari diskusi. Terakhir, saya memberi apresiasi dan dukungan untuk setiap upaya inovasi, agar guru merasa didorong dan dihargai atas usaha mereka dalam memajukan proses belajar mengajar di madrasah. Kami juga di MAN IC ini kita usahakan untuk membangun jaringan dan kemitraan dengan lembaga pendidikan lain untuk memperluas wawasan dan kesempatan belajar para guru. Seperti yang sudah itu ada UIN Sunan Gunung Djati dan UIN Antasari, terus ULM, kemudian dengan MAN IC seluruh Indonesia kita juga selalu ikut pertemuan rutin setaip tahun. Sehingga kita disana bisa saling sharing-sharing. Dengan langkah-langkah ini, saya berharap dapat menginspirasi para guru di MAN Insan Cendekia Tanah Laut untuk terus mengembangkan kompetensi mereka.”⁴

Kepala Madrasah menunjukkan langkah-langkah analisis yang sistematis dan menjelaskan tujuan tiap komponen perencanaan terkait pembelajaran. Selain itu, kepala madrasah juga memberikan bimbingan mengenai kriteria evaluasi yang relevan. Hal ini terbukti dari dokumen Rencana strategis MAN IC tahun 2020-2024 dan dokumen Evaluasi Diri Madrasah. Seluruh guru berkualifikasi S1 dari perguruan tinggi terakreditasi dan mengajar sesuai bidang S-1 atau peruntukan sertifikat pendidik yang dimilikinya; Semua guru telah menentukan tujuan pembelajaran yang dibimbing. Meningkatnya kualitas pendidik dan tenaga kependidikan, dengan indikator kinerja, yaitu persentase guru madrasah yang lulus sertifikasi dan persentase kepala/guru/tenaga kependidikan madrasah yang

⁴ Sugianto (Plt. Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 5 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN Insan Cendekia Tanah Laut. [Link Wawancara](#)

memperoleh peningkatan kompetensi. Terpenuhinya jumlah guru dan tenaga kependidikan sesuai dengan standar minimal, dengan indikator kinerja, yaitu persentase guru yang memenuhi kualifikasi dan kompetensi minimal dan persentase tenaga kependidikan lainnya yang memenuhi kualifikasi dan kompetensi minimal.

Wawancara dengan informan tambahan memberikan gambaran lebih lanjut mengenai bagaimana Kepala Madrasah menjalankan peranannya sebagai pendidik dalam Kompetensi *Ing Ngarso Sung Tulodho*.

- Guru 1: “Kepala Madrasah di MAN IC selalu terbuka dan open-minded dalam segala hal. Beliau sangat mendukung guru-guru untuk mengembangkan potensi siswa, baik dalam event akademik maupun kesiswaan. Setiap keputusan yang diambil selalu melalui analisis yang matang. Misalnya, saat ada lomba atau kegiatan tertentu, Kepala Madrasah akan melihat potensi tiap guru dan tidak pernah asal memilih. Semua itu dilakukan dengan komitmen dan berdasarkan potensi yang dimiliki oleh masing-masing individu.”⁵
- Guru 2: “Setiap masa itu ada orangnya dan setiap orang itu ada masanya. Jadi memang pergantian kepemimpinan itu hal yang biasa. Setiap pemimpin punya karakteristik yang beda-beda dan semua gaya kepemimpinan menurut ulun gak ada yang salah. Secara tujuan, semua pemimpin ingin memberikan contoh kepada bawahannya. Kepala madrasah memberikan teladan dengan cara nyata, bukan sekadar ucapan, sehingga kami bisa melihat dan mencontoh sikap beliau secara langsung.”⁶
- Guru 3: “Kepala Madrasah memiliki tipe kepemimpinan yang mengedepankan kekeluargaan, kebersamaan, dan keteladanan. Beliau berorientasi pada kemajuan bersama, bukan hanya diri sendiri. Salah satu contohnya adalah beliau jarang berada di ruangannya, lebih suka berkumpul bersama guru-guru, menghilangkan jarak antara atasan dan bawahan.”⁷

⁵ Noorma Yulia (Guru, Koordinator Lomba Non-Akademik). Diwawancarai oleh Westi. 15 Agustus 2024, pukul 09.14. Lab. Fisika MAN Insan Cendekia Tanah Laut. [Link Wawancara](#)

⁶ M. Gazali Rahman, S.Pd (Guru Matematika, Koordinadotor Bakat dan Minat Tim Kesiswaan). Diwawancarai oleh Westi. 15 Agustus 2024, pukul 10.00. Ruang Humas MAN Insan Cendekia Tanah Laut. [Link Wawancara](#)

⁷ Siti Salma, (Wakil Kepala Madrasah Bagian Akademik). Diwawancarai oleh Westi. 13 September, puku 13.05. Ruang Humas MAN Insan Cendekia Tanah Laut. [Link Wawancara](#)

2) Sebagai Pemimpin

Kepala Madrasah memiliki kepribadian yang kuat dan bersedia belajar dari orang lain, terbukti melalui dokumentasi forum komunikasi dengan lembaga lain serta forum komunikasi dengan orang tua siswa. Plt. Kepala Madrasah selalu berusaha memberikan yang terbaik, yang terlihat dari pencapaiannya, antara lain Tanda Kehormatan Satyalancana XX Tahun, menjadi finalis Anugerah Konstitusi dari Mahkamah Konstitusi, dan penerima Lencana Pancawarsa Gerakan Pramuka dari Kwartir Nasional Gerakan Pramuka. Selain itu, MAN IC Tanah Laut melibatkan tokoh agama, masyarakat, dan pemerintah dalam memecahkan masalah kelembagaan, yang tercatat dalam dokumen MoU, keterlibatan pemerintah, serta dokumen rapat komite Madrasah. Saat *morning briefing*, Kepala Madrasah menunjukkan sikap objektif dan tidak memihak dalam mengatasi konflik internal madrasah. Kepedulian terhadap lingkungan dan tali asih kepada guru dan tenaga kependidikan juga terlihat jelas, baik dalam bentuk perhatian pada pernikahan maupun saat mengalami duka, yang menunjukkan sikap simpatik dan tenggang rasa terhadap orang lain.

“Langkah yang saya ambil adalah berpedoman pada upaya mengembangkan budaya integritas (kejujuran, taat aturan dan antikorupsi). Untuk mewujudkannya, pertama, saya berusaha konsisten dalam tindakan sehari-hari baik dalam menjalankan tugas administratif maupun dalam interaksi dengan siswa dan staf. Yang kedua, Saya selalu berusaha untuk transparan dalam setiap pengambilan keputusan, terutama yang berdampak langsung pada guru dan siswa. Dengan menunjukkan keterbukaan, saya berharap dapat membangun kepercayaan dan menginspirasi para guru untuk juga mengedepankan integritas dalam pekerjaan mereka. Selanjutnya dalam berkomunikasi, saya selalu berusaha untuk bersikap sopan, tegas, dan menghargai pendapat orang lain. Karna kita tidak tau bagaimana perasaan masing-masing orang, jadi sebisa mungkin saya juga menjaga gaya

komunikasi saya. Kemudian, kepada para guru saya juga menekankan pentingnya mengikuti prosedur yang telah ditetapkan oleh madrasah dan kementerian. Karna ini terkait dengan kompetensi yang dimiliki para guru, Saya tidak hanya menuntut profesionalisme dari para guru, tetapi juga memberikan dukungan dan pembinaan untuk membantu mereka mengembangkan diri. Semua tindakan dan keputusan yang saya ambil selalu berorientasi pada kepentingan terbaik bagi guru dan siswa. Dengan menempatkan siswa sebagai prioritas utama, saya ingin menunjukkan bahwa integritas dalam pekerjaan kita adalah hal yang paling penting. Dari hal-hal ini saya berharap dapat menjadi teladan yang baik bagi para guru dan mendorong mereka untuk bekerja dengan etika, profesionalisme, dan integritas yang tinggi.”⁸

Memahami dengan baik kondisi guru, staf dan siswa, Kepala Madrasah mampu bersikap simpatik/tenggang rasa terhadap orang lain, adanya bukti sikap simpatik/ tenggang rasa terhadap orang lain melalui kegiatan tali asih. Adanya bukti kegiatan yang menunjukkan sikap obyektif/tidak memihak dalam mengatasi konflik internal madrasah, dilihat adanya briefing pagi yang dilaksanakan.

Kepala Madrasah memiliki visi yang jelas dan memahami misi serta tujuan madrasah dengan mendalam. Beliau secara rutin mengkomunikasikan visi madrasah kepada staf pengajar, menekankan pentingnya menciptakan generasi yang berakhlak mulia dan berilmu pengetahuan. Hal ini tercermin dalam banyaknya prestasi yang diraih oleh MAN IC, yang dicapai melalui kolaborasi dan kerja sama antara para guru. Rencana kerja tahunan yang disusun oleh Kepala Madrasah berfokus pada peningkatan kualitas pendidikan dan pemanfaatan teknologi, yang sejalan dengan visi yang telah dirumuskan. Selain itu, Kepala Madrasah aktif melibatkan pemangku kepentingan, termasuk komite sekolah dan orang tua siswa, dalam merumuskan dan mengevaluasi pencapaian tujuan madrasah. Visi, misi, dan

⁸ Sugianto (Plt. Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 5 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN Insan Cendekia Tanah Laut. [Link Wawancara](#)

tujuan madrasah disusun melalui Keputusan Bersama. Beliau juga mampu menentukan strategi pencapaian tujuan madrasah yang jelas, dilengkapi dengan indikator pencapaian yang terukur, memastikan bahwa langkah-langkah yang diambil dapat dievaluasi dengan baik.

“Untuk menjalankan visi, misi, dan tujuan madrasah yang mendukung kompetensi guru, kami menyusun program pelatihan yang sesuai kebutuhan guru, termasuk pelatihan teknologi dan cara mengajar terbaru sesuai perkembangan zaman. Kami juga rutin mengadakan supervisi dan evaluasi untuk melihat perkembangan guru dalam ngajarnya, jadi guru dapat masukan yang bisa bikin tambah maju. Selain itu, kami usahakan untuk memfasilitasi dengan berbagai alat dan bahan belajar, mendorong guru untuk saling bekerja sama dalam kelompok, serta memberi ruang bagi mereka untuk berinovasi. Kami juga libatkan guru dalam penyusunan kebijakan madrasah, supaya para guru merasa punya tanggung jawab bersama dalam mencapai tujuan madrasah. Langkah-langkah ini diharap bisa menciptakan lingkungan belajar yang makin bagus dan berkualitas. Dan semua ini juga harus kita bicarakan dulu dengan tim dan wakamad yang bersangkutan.”⁹

Pada saat malam hari Kepala Madrasah berkeliling untuk melihat situasi belajar malam, guru-guru memiliki jadwal tersendiri untuk membing siswa pada saat belajr malam. Terlihat juga Kepala Madrasah sedang bebrincang dengan petugas piket dan beberapa guru yang mengajar ketika belajar malam. Bahkan beliau tidak segan untuk bercanda, ketika berkeliling pun beliau hanya menggunakan pakaian santai.

Mampu berkomunikasi dan bekerja sama dengan baik dengan seluruh warga madrasah. Hal ini terlihat ketika peneliti di lapangan, Kepala Madrasah tidak segan untuk berkumpul bersama para guru dikala jam istirahat. Tidak jarang juga saling melempar candaan, gaya komunikasi yang ringan dan tetap saling menghargai,

⁹ Sugianto (Plt. Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 5 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN Insan Cendekia Tanah Laut. [Link Wawancara](#)

banyak guru yang dengan nyaman melaporkan langsung kegiatan yang mereka lakukan atau hanya sekedar berkonsultasi ringan, tidak adanya batasan antara atasan dan bawahan menjadikan suasana lebih dan nyaman.

“Pastinya kita ada pertemuan rutin ya di mana semua guru dan staf dapat berbagi ide, pengalaman, dan tantangan yang dihadapi, sehingga terjalin komunikasi yang baik dan saling mendukung. Dan setiap pagi juga kita ada briefing pagi, untuk memastikan guru-guru semuanya memulai hari dengan semangat. Kemudian kita dorong kolaborasi dalam proyek-proyek tertentu, seperti pengembangan kurikulum atau kegiatan ekstrakurikuler, di mana semua pihak dapat berkontribusi sesuai keahlian masing-masing. Dan kami di MAN IC ini ada kegiatan *team building* atau *capacity building*, seperti *outing* atau workshop, untuk mempererat hubungan antarpersonal di luar konteks pekerjaan. Tahun ini kemaren kami adakan di Hotel Aria Barito kemudian lanjut ke Loksado. Dan saya pastikan bahwa setiap kontribusi diakui dan dihargai, sehingga setiap orang merasa memiliki peran penting dalam mencapai tujuan bersama. Dengan langkah-langkah ini, saya berharap semangat kolaboratif di madrasah dapat terus terjaga dan berkembang.”¹⁰

Wawancara dengan informan tambahan memberikan gambaran lebih lanjut mengenai bagaimana Kepala Madrasah menjalankan peranannya sebagai pemimpin dalam Kompetensi *Ing Ngarso Sung Tulodho*.

Guru 1: “Kepala Madrasah kami selalu mengedepankan diskusi dalam mengambil keputusan. Tidak ada perintah yang diberikan begitu saja. Misalnya, saat ada kegiatan yang berkaitan dengan kesiswaan atau akademik, Kepala Madrasah akan berdiskusi terlebih dahulu dengan tim yang bersangkutan. Semua keputusan yang diambil, baik itu terkait dengan siapa yang harus terlibat atau apa yang perlu dilakukan, selalu berdasarkan hasil diskusi bersama yang melibatkan semua pihak terkait.”¹¹

Guru 2: “Kepala Madrasah berkoordinasi dengan Wakil Kepala Madrasah dan kemudian tim yang bersangkutan. Untuk kegiatan seperti kesiswaan, Kepala Madrasah memberi perintah kepada Wakil Kesiswaan, yang kemudian disampaikan ke tim terkait. Terkadang, perintah langsung juga diberikan oleh Kepala Madrasah ke guru

¹⁰ Sugianto (Plt. Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 5 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN Insan Cendekia Tanah Laut. [Link Wawancara](#)

¹¹ Noorma Yulia (Guru, Koordinator Lomba Non-Akademik). Diwawancarai oleh Westi. 15 Agustus 2024, pukul 09.14. Lab. Fisika MAN Insan Cendekia Tanah Laut. [Link Wawancara](#)

yang bersangkutan, tetapi tetap mengikuti alur koordinasi yang jelas.”¹²

Guru 3: “Dalam memberikan perintah, Kepala Madrasah lebih banyak memberikan contoh terlebih dahulu. Misalnya, dalam kegiatan gotong-royong, beliau adalah orang pertama yang turun membawa cangkul dan sapu. Beliau memimpin dengan cara terjun langsung dan menyelesaikan kegiatan bersama, bukan sekadar memberikan instruksi.”¹³

b. Kompetensi *Ing Madya Mangun Karsa* (Membangun Semangat di Tengah-tengah)

1) Sebagai Motivator

Kepala Madrasah dapat menciptakan suasana lingkungan madrasah yang asri, bersih, rindang, aman, dan menyenangkan bagi warga madrasah. Posisi bangunan sangat efisien dimana ruang-ruang manajemen (ruang Kamad, Wakamad, Tata Usaha, PTSP) madrasah berbeda gedung dengan ruang kelas. Di lantai 2 ruang kelas juga terdapat ruang transit sehingga membuat guru lebih mudah jika ada pergantian jam pelajaran tanpa harus turun ke ruang guru di lantai 1. Data fasilitas prasarana, perabot, dan sarana prasarana madrasah dikelola dengan baik (gedung, bangunan, dan lahan meja, kursi, lemari, peralatan kantor, dan alat kebersihan), Data perpustakaan dikelola dengan baik, Data laboratorium dikelola dengan baik, Data fasilitas penunjang terkola dengan baik (bengkel, toko, koperasi, kebun, dsb). Kepala Madrasah dapat menciptakan suasana lingkungan madrasah yang asri, bersih, rindang, aman, dan menyenangkan bagi warga madrasah.

¹² M. Gazali Rahman, S.Pd (Guru Matematika, Koordinadotor Bakat dan Minat Tim Kesiswaan). Diwawancarai oleh Westi. 15 Agustus 2024, pukul 10.00. Ruang Humas MAN Insan Cendekia Tanah Laut. [Link Wawancara](#)

¹³ Siti Salma, (Wakil Kepala Madrasah Bagian Akademik). Diwawancarai oleh Westi. 13 September, puku 13.05. Ruang Humas MAN Insan Cendekia Tanah Laut. [Link Wawancara](#)

“Pertama ya kita harus pastikan kalau semua ruang dalam kondisi baik, seperti ruang guru, kemudian ruang kelas dan asrama. Karna disini kan ibaratnya hampir 24 jam ada terus kehidupan, dari subuh malahan sampai malam itu masih ada kegiatan. Jadi kita pastikan kondisi ruang-ruang itu dalam keadaan baik, agar semuanya nyaman.”¹⁴

Kepala Madrasah secara aktif membangun kultur positif di madrasah, mendorong peningkatan prestasi akademik dan non-akademik siswa. Hal ini terlihat dari dokumen yang menunjukkan peningkatan nilai KKM, pencapaian target hasil ulangan, UN, serta keberhasilan program unggulan non-akademik yang terencana dan mengalami perkembangan. Kepala Madrasah berhasil mengoptimalkan potensi madrasah dalam kegiatan produktif yang membawa manfaat bagi madrasah, seperti yang tercermin dalam bukti kegiatan pemberdayaan potensi madrasah. Nilai-nilai seperti religiusitas, kedisiplinan, kerja keras, dan saling menghargai juga ditanamkan dan dipraktikkan secara konsisten. Siswa terbiasa memberi salam saat bertemu guru, tenaga teknis, maupun sesama siswa, mencerminkan hubungan harmonis di seluruh elemen madrasah. Setiap malam Jumat, siswa juga rutin mengikuti kegiatan membaca Kahfi Amal di masjid. Kepala Madrasah dan para guru menjaga komunikasi yang jelas dan terbuka. Usai apel setiap Senin, pencapaian siswa dan guru dihargai dan diumumkan, bahkan dibuatkan flyer yang disebarluaskan di media sosial dan grup orang tua.

“Saya juga bekerja keras untuk membangun budaya belajar yang positif, di mana para guru merasa termotivasi untuk berkembang karena melihat hasil langsung dari upaya peningkatan kompetensi mereka. Dan untungnya di MAN IC ini guru-guru sangat bersemangat dalam berbagai kegiatan, bahkan kadang tidak jarang mereka sendiri yang mencari lomba-lomba yang bisa diikuti siswa, jiwa kompetisi mereka dalam hal-hal positif seperti ini sangat terlihat. karna bagi mereka kalau siswa yang mereka bimbing bisa

¹⁴ Sugianto (Plt. Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 6 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN Insan Cendekia Tanah Laut. [Link Wawancara](#)

menang lomba itu suatu kebanggaan tersendiri, sehingga saya senang melihatnya dan terus memberikan dukungan.”¹⁵

Kepala madrasah mendorong suasana kekeluargaan dengan mengadakan kegiatan rutin, seperti pertemuan mingguan yang melibatkan guru, siswa, dan tenaga kependidikan untuk berdiskusi dan memberikan apresiasi terhadap pencapaian bersama. Suasana harmonis ini juga tampak dalam berbagai kegiatan, seperti kegiatan gotong royong dan senam Bersama GTK yang dilaksanakan setiap hari sabtu. Embun pagi atau *morning briefing* dan sambut siswa di pagi hari juga menunjukkan keakraban semua elemen. Saat berpapasan, siswa dengan sopan menyapa guru dan staf lainnya sebagai bentuk penghormatan. Suasana saling mendukung ini tercermin dalam interaksi sehari-hari di madrasah yang penuh dengan rasa hormat dan kepedulian. Ketika waktu santai atau istirahat guru-guru lebih banyak membicarakan perkembangan dunia Pendidikan, entah itu persiapan lomba, kebijakan terbaru atau inovasi-inovasi yang sedang dipersiapkan oleh madrasah.

“Ada dua program yang rutin di laksanakan untuk mempererat hubungan antar warga yaitu: 1) EMBUN PAGI (Empati, Bicara Untuk Sinergi), yaitu program yang dilaksanakan setiap pagi setelah melaksanakan sambut pagi dengan siswa. Siswa dari asrama menuju gedung KBM disambut oleh guru-guru dengan saling bersalaman dan tegur sapa, berbaris rapi dan tertib menuju gedung KBM. Setelah itu guru-guru bersama unsur pimpinan berdiskusi saling memberi memberikan informasi dan evaluasi serta ide-ide untuk kemajuan MAN ICT, setelah itu dilanjutkan dengan yel-yel sebagai penyemangat dan meningkatkan energi dalam bekerja. Kemudian diakhiri dengan membaca basmalah sebagai tanda memulai pekerjaan sebelum bekerja; 2) Raker dan Capacity Building, yaitu sebuah program seluruh GTK-TT (Guru, Tenaga Kependidikan dan Tenaga Teknis) yang dilaksanakan setiap setahun sekali, setelah kenaikan kelas yang berisi evaluasi program pada tahun yang lalu, penyampaian program tahun

¹⁵ Sugianto (Plt. Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 6 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN Insan Cendekia Tanah Laut. [Link Wawancara](#)

berikutnya dan di tutup dengan kegiatan Outdoor Game yang bertujuan untuk meningkatkan kerjasama, kekompakan, keharmonisan dan sinergitas serta rasa cinta kepada MAN IC Tanah Laut.”¹⁶

Kepala madrasah mendorong kerjasama lintas peran dengan mengadakan kegiatan gotong royong mingguan yang melibatkan siswa, guru, dan tenaga teknis seperti petugas kebersihan dan juru masak. Setiap anggota memiliki peran yang jelas dalam kegiatan tersebut, baik dalam menjaga kebersihan lingkungan maupun menyiapkan fasilitas pendukung untuk kegiatan sekolah. Guru dan siswa juga saling bekerja sama dalam kegiatan akademik dan non-akademik, seperti perayaan hari besar atau lomba sekolah, di mana semua pihak, termasuk staf tata usaha dan security, terlibat aktif. Memfasilitasi efektivitas tim kerja guru dalam rangka meningkatkan mutu pembelajaran, bukti pelaksanaan kerja sama guru pada tingkat satuan pendidikan, antar satuan pendidikan dalam meningkatkan mutu perencanaan, proses, pembelajaran. Keterlibatan guru dengan pengurus MGMP. Kepala Madrasah akan membuat tim sukses suatu kegiatan, misal ketika MAN IC sedang menghadapi penilaian ZI dari Kemen PANRB, ada tim khusus yang dinisiasi oleh Kepala Madrasah untuk mempersiapkan hal tersebut, bahkan tim ini sampai berkunjung ke Provinsi Bali yang beberapa stkernya sudah mendapat gelar WBK dan WBBM.

“Seperti sekarang kami sedang dalam tahap penilaian MENPAN RB kan, jadi kami punya tim ZI yang memang khusus untuk mendalami seputar ZI dan WBK. Untuk itu kami melakukan kunjungan ke Provinsi Bali, karna disana MAN Karangasem dan Kanwil Kemenag Bali kan sudah WBK ya, jadi bersama tim kami belajar kesana.”¹⁷

¹⁶ Sugianto (Plt. Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 6 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN Insan Cendekia Tanah Laut. [Link Wawancara](#)

¹⁷ Sugianto (Plt. Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 6 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN Insan Cendekia Tanah Laut. [Link Wawancara](#)

Terdapat prestasi akademik pendidik dan tenaga kependidikan pada berbagai tingkat. Hal ini juga terlihat dari ketika guru mendapatkan prestasi maka social media akan memposting prestasi tersebut atas arahan Kepala Madrasah. Setiap Senin, Kepala Madrasah mengumumkan pencapaian siswa atau guru yang berprestasi, memberikan apresiasi yang jelas, baik dalam bentuk penghargaan verbal maupun tertulis, seperti sertifikat dan pengakuan di media sosial sekolah. Di sisi lain, jika terdapat pelanggaran disiplin, Kepala Madrasah memberikan sanksi sesuai aturan, dengan menekankan aspek edukatif agar siswa atau staf dapat belajar dari kesalahan. Kebijakan ini diterapkan secara konsisten. Semua peraturan tercantum dalam dokumen SOP serta kode etik dan peraturan bagi guru.

“Kita harus punya kriteria yang jelas berdasarkan kinerja dan kontribusi, sehingga semua tahu standar yang harus dicapai. Kemudian penghargaan diberikan secara terbuka dan transparan, seperti melalui piagam atau pengakuan saat rapat atau kegiatan tertentu seperti upacara maupun ketika hari besar, agar semua merasa dihargai sesuai dengan pencapaiannya. Dan perlu diketahui juga kami di MAN IC ini ketika awal tahun ajaran itu ada penandatanganan integritas, semacam target masing-masing guru. Tidak perlu yang wow biasanya bisa dimulai dari hal kecil, ada guru yang menuliskan misal tahun ini kami harus menang lomba Fisika tingkat Provinsi, atau ada juga guru yang menuliskan tahun ini kami harus membuat media pembelajaran terbaru dan inovatif, nah itu semua guru-guru, kami semua disini upacayan untuk tercapai di tahun ini. Kami anggap itu sebagai motivasi dan target kami dalam bekerja. Untuk penetapan hukuman, saya melakukan pendekatan persuasif terlebih dahulu dengan memberikan arahan dan peringatan secara pribadi, agar guru punya kesempatan untuk memperbaiki diri. Jika masih ada pelanggaran, tindakan disiplin diambil sesuai aturan yang sudah disepakati bersama. Semua proses ini dilakukan dengan terbuka dan adil agar menjaga kepercayaan di antara guru dan manajemen. Prestasi sekecil apapun kita berikan penghargaan, kalau mau lihat di Instagram itu ada flyer ucapan selamat atau bahkan ulang tahun yang tidak hanya diberikan pada guru tapi juga tenaga teknis, misal juru masak atau security. Kita motivasi terus, diberbagai kesempatan, misal di upacara atau kegiatan apa gitu, apalagi kamu punya banyak jargon, kayak misalnya “MAN Insan Cendekia Tanah Laut, selalu kuat, Bagai baja, dari awal sampai akhir” setiap pagi selalu kita gaungkan itu waktu briefing pagi Bersama guru-guru. Kemudian juga kita berikan guru-guru kepercayaan

untuk membawa para siswa ke ajang-ajang yang memang kita punya peluang untuk menang.”¹⁸

Kepala madrasah memberikan bimbingan melalui pertemuan rutin yang membahas tantangan sehari-hari dan cara mengatasinya dengan sikap yang baik. Melalui sesi pembinaan dan pelatihan, kepala madrasah memperkuat nilai-nilai kedisiplinan, tanggung jawab, dan etika kerja positif yang relevan dengan tugas masing-masing. Selain itu, kepala madrasah membuka ruang dialog, di mana guru dan staf dapat memberikan umpan balik dan saran mengenai penerapan aturan, sehingga tercipta rasa saling memiliki terhadap aturan yang berlaku. Adanya bukti dokumen pedoman dan prosedur kerja organisasi madrasah atau dokumen SOP dilengkapi dengan SK. Notulen rapat pembinaan guru dan staf yang berisi pembahasan rutin tentang nilai-nilai perilaku positif dan kepatuhan terhadap aturan. Dokumen pelatihan atau workshop, menunjukkan kegiatan peningkatan keterampilan dan etika kerja bagi guru dan staf. Evaluasi diri madrasah yang berisi catatan evaluasi dan pengembangan kinerja memuat umpan balik terhadap perilaku dan kinerja guru atau staf yang diarahkan ke perbaikan. Dokumen peraturan dan kode etik madrasah, dokumen aturan bersama yang disepakati dan digunakan sebagai acuan perilaku.

Wawancara dengan informan tambahan memberikan gambaran lebih lanjut mengenai bagaimana Kepala Madrasah menjalankan peranannya sebagai motivator dalam Kompetensi *Ing Madya Mangun Karsa*.

Guru 1: “Kepala Madrasah memberikan penghargaan kepada guru-guru yang berprestasi dengan cara yang sangat positif, seperti memberikan

¹⁸ Sugianto (Plt. Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 6 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN Insan Cendekia Tanah Laut. [Link Wawancara](#)

piagam penghargaan atau mempublikasikan prestasi mereka di sosial media sekolah. Selain itu, pada hari guru, kami mendapatkan penghargaan berdasarkan kinerja kami sepanjang tahun. Jika ada pelanggaran, Kepala Madrasah lebih memilih memberikan teguran secara pribadi, dan jika diperlukan, tindakan lebih lanjut seperti SP baru akan diberikan setelah melalui pendekatan yang bijaksana.”¹⁹

Guru 2: “Kepala Madrasah sangat baik dalam berkomunikasi dengan guru. Beliau turun langsung ke lapangan, tidak hanya memberi perintah dari belakang layar. Dengan terlibat langsung, beliau tahu kendala yang ada dan hal yang perlu diperbaiki. Sebagai mantan guru, beliau bisa lebih membaur dan berkomunikasi dengan baik dengan kami, para guru.”²⁰

Guru 3: “Kepala Madrasah memiliki kemampuan komunikasi yang sangat baik. Beliau selalu menjaga hubungan yang baik dengan guru melalui pendekatan kekeluargaan, kebersamaan, dan keteladanan.”²¹

2) Sebagai Supervisor

Selama observasi, terlihat Kepala Madrasah menunjukkan peran aktif dalam merancang program supervisi yang komprehensif. Program ini mencakup berbagai aspek seperti pengembangan kompetensi guru, evaluasi pembelajaran, dan bimbingan konseling. Kepala Madrasah menyusun rencana supervisi yang terstruktur, dengan penekanan pada perbaikan kualitas proses pembelajaran dan dukungan terhadap kebutuhan profesional para guru. Terdapat rumusan masalah yang Kepala Madrasah peroleh dari pemantauan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian pembelajaran. Terdapat rumusan tujuan supervisi yang dilengkapi dengan target pencapaian yang terukur. Instrumen yang digunakan relevan dengan target indikator pencapaian tujuan madrasah. Ada dokumen terkait kegiatan

¹⁹ Noorma Yulia (Guru, Koordinator Lomba Non-Akademik). Diwawancarai oleh Westi. 15 Agustus 2024, pukul 09.14. Lab. Fisika MAN Insan Cendekia Tanah Laut. [Link Wawancara](#)

²⁰ M. Gazali Rahman, S.Pd (Guru Matematika, Koordinadotor Bakat dan Minat Tim Kesiswaan). Diwawancarai oleh Westi. 15 Agustus 2024, pukul 10.00. Ruang Humas MAN Insan Cendekia Tanah Laut. [Link Wawancara](#)

²¹ Siti Salma, (Wakil Kepala Madrasah Bagian Akademik). Diwawancarai oleh Westi. 13 September, puku 13.05. Ruang Humas MAN Insan Cendekia Tanah Laut. [Link Wawancara](#)

peningkatan kompetensi guru, seperti pelatihan atau workshop yang telah dirancang. Ada dokumen Renstra Madrasah untuk melihat sinkronisasi program supervisi dengan rencana kerja tahunan madrasah.

Dalam menyusun program supervisi, Kepala Madrasah secara konsisten memperhatikan prinsip-prinsip supervisi. Prinsip partisipasi diwujudkan dengan melibatkan guru dalam mengidentifikasi kebutuhan supervisi dan merancang langkah-langkah pengembangan. Prinsip objektivitas terlihat dari pemakaian instrumen supervisi yang relevan dan dapat diukur. Prinsip keberlanjutan diterapkan melalui perencanaan supervisi jangka panjang yang meliputi evaluasi berkala dan langkah tindak lanjut untuk meningkatkan kualitas pembelajaran secara bertahap. Data awal yang diperoleh, seperti identifikasi masalah, tujuan, fokus supervisi, dan instrumen yang disepakati, terhimpun dengan baik. Dokumen hasil observasi pembelajaran disusun lengkap, objektif, selektif, dan sesuai dengan fokus masalah supervisi. Catatan pelaksanaan kegiatan mencakup refleksi, data supervisi, analisis, interpretasi, evaluasi kelebihan dan kekurangan, serta rekomendasi perbaikan. Selain itu, ada pula data tindak lanjut supervisi yang meliputi hasil analisis soal, pelaksanaan remedial, dan kegiatan pengayaan.

Selama observasi, terlihat Kepala Madrasah secara konsisten melakukan pengawasan rutin terhadap berbagai aspek kegiatan sekolah, termasuk proses pembelajaran di kelas, administrasi guru, dan pelaksanaan program pengembangan siswa. Pengawasan ini dilaksanakan melalui kunjungan langsung ke kelas, pemantauan berkala terhadap laporan kinerja guru, dan rapat evaluasi bulanan. Kepala Madrasah memastikan bahwa setiap bagian dalam kegiatan pembelajaran

dan administrasi berjalan sesuai standar dan segera memberikan arahan atau tindak lanjut jika ditemukan kendala. Kepala Madrasah melakukan monitoring dan evaluasi kinerja program pendidikan dengan menggunakan teknik yang sesuai, dibuktikan dengan dokumen pelaksanaan monitoring dan evaluasi yang sesuai.

“Untuk mengembangkan kompetensi guru melalui supervisi, saya melakukan observasi langsung di kelas guna melihat metode pengajaran dan interaksi guru dengan siswa. Setelah itu, saya memberikan umpan balik yang spesifik dan konstruktif terkait area yang bisa diperbaiki. Selain itu, saya menyediakan pendampingan berkelanjutan bagi guru yang memerlukan, agar ada bimbingan yang lebih intensif. Berdasarkan hasil supervisi, saya juga mengadakan pelatihan atau workshop yang relevan untuk meningkatkan kompetensi di bidang tertentu. Dengan langkah-langkah ini, saya berharap kompetensi guru dapat berkembang secara berkelanjutan.”²²

Kepala Madrasah secara aktif mengadakan diskusi kelompok dengan para guru untuk membahas strategi pembelajaran dan berbagi pengalaman mengajar. Selain itu, Kepala Madrasah juga melakukan pembicaraan pribadi dengan guru untuk memahami tantangan individual yang dihadapi serta memberikan bimbingan khusus. Kepala Madrasah bahkan menyelenggarakan sesi simulasi pembelajaran, di mana guru diberi kesempatan untuk mempraktikkan metode baru yang telah dibahas, memungkinkan adanya umpan balik langsung dan perbaikan segera. Di website MAN IC Tala terlihat ada video-video pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Melakukan pertemuan refleksi, menganalisis catatan hasil observasi, dan menyimpulkan hasil observasi, dokumen catatan pelaksanaan kegiatan, melaksanakan refleksi, himpunan data hasil supervisi, analisis data, penafsiran, penilaian keunggulan dan kelemahan, serta rekomendasi perbaikan. Bersama guru

²² Sugianto (Plt. Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 6 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN Insan Cendekia Tanah Laut. [Link Wawancara](#)

menyusun rekomendasi tindak lanjut perbaikan dalam bentuk kegiatan analisis butir soal, remedial, dan pengayaan.

“Kita harus punya panduan ya terkait standar dan tujuan pengajaran, tetapi tetap memberi ruang bagi guru untuk mengembangkan metode mereka sendiri. Kita bantu untuk memantau perkembangan pengajaran, namun saya berfokus pada saran-saran perbaikan, bukan pada kontrol yang terlalu ketat. Saya juga mendengarkan masukan guru terkait metode pengajaran yang mereka rasa lebih efektif, sehingga mereka merasa didukung dalam eksperimen dan inovasi. Dengan pendekatan ini, saya berusaha agar para guru tetap kreatif dan nyaman dalam mengajar, namun tetap sesuai dengan tujuan madrasah.”²³

Kepala Madrasah secara aktif dan rutin melaksanakan program supervisi dengan pendekatan yang terstruktur. Setiap bulan, beliau menjadwalkan kunjungan ke kelas, mengamati proses pembelajaran, serta meninjau kelengkapan administrasi guru. Program supervisi ini juga mencakup evaluasi berkelanjutan, yang dipantau melalui rapat bulanan dan laporan tertulis, memastikan bahwa kualitas pembelajaran selalu ditingkatkan. Menyusun laporan sesuai dengan standar pelaporan monitoring dan evaluasi. Melaksanakan kegiatan pemantauan pembelajaran dan membuat catatan yang objektif dan selektif sebagai bahan pemecahan masalah supervisi, Dokumen hasil observasi pembelajaran, lengkap, objektif dan selektif serta relevan dengan masalah yang menjadi fokus supervisi.

“Kami juga rutin mengadakan supervisi dan evaluasi untuk melihat perkembangan guru dalam ngajarnya, jadi guru dapat masukan yang bisa bikin tambah maju.”²⁴

Memfaatkan hasil dari supervisi untuk memberikan umpan balik atau tindak lanjut dan meningkatkan kinerja madrasah khususnya kinerja guru.

²³ Sugianto (Plt. Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 6 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN Insan Cendekia Tanah Laut. [Link Wawancara](#)

²⁴ Sugianto (Plt. Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 6 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN Insan Cendekia Tanah Laut. [Link Wawancara](#)

Memfasilitasi guru dalam merencanakan tindak lanjut perbaikan sistem penilaian hasil belajar, terdapat bukti tindak lanjut perbaikan sistem penilaian hasil belajar, terdapat bukti tindak lanjut perbaikan sistem penilaian hasil belajar. Mengecek ulang keterlaksanaan rekomendasi oleh guru, dokumen rekomendasi perbaikan sistem penilaian hasil belajar secara berkala, dokumen rekomendasi perbaikan sistem penilaian hasil belajar secara berkala.. Melaksanakan pembinaan dan pengembangan guru sebagai tindak lanjut kegiatan supervisi, terdapat bukti, berupa laporan tindak lanjut hasil supervisi sebagai dasar pelaksanaan pembinaan guru. Menggunakan data hasil supervisi untuk pemetaan ketercapaian program sebagai dasar perbaikan siklus berikutnya, hasil supervisi keterlaksanaan dan ketercapaian program sebagai bahan penilaian kinerja dan pemetaan profil madrasah sebagai dasar perencanaan siklus berikutnya.

“Untuk mengembangkan kompetensi guru melalui supervisi, saya melakukan observasi langsung di kelas guna melihat metode pengajaran dan interaksi guru dengan siswa. Setelah itu, saya memberikan umpan balik yang spesifik dan konstruktif terkait area yang bisa diperbaiki. Selain itu, saya menyediakan pendampingan berkelanjutan bagi guru yang memerlukan, agar ada bimbingan yang lebih intensif. Berdasarkan hasil supervisi, saya juga mengadakan pelatihan atau workshop yang relevan untuk meningkatkan kompetensi di bidang tertentu. Dengan langkah-langkah ini, saya berharap kompetensi guru dapat berkembang secara berkelanjutan.”²⁵

Wawancara dengan informan tambahan memberikan gambaran lebih lanjut mengenai bagaimana Kepala Madrasah menjalankan peranannya sebagai supervisor dalam Kompetensi *Ing Madya Mangun Karsa*.

Guru 1: “Kepala Madrasah selalu melakukan monitoring terhadap kegiatan yang berlangsung di madrasah, baik itu di ranah akademik maupun non-akademik. Beliau secara rutin turun langsung untuk melihat

²⁵ Sugianto (Plt. Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 6 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN Insan Cendekia Tanah Laut. [Link Wawancara](#)

kondisi di lapangan. Selain itu, ada juga koordinasi dengan tim akademik untuk mengevaluasi pembelajaran yang berlangsung. Jika ada permasalahan, Kepala Madrasah sering kali membuka forum diskusi untuk mencari solusi bersama. Untuk masalah yang lebih pribadi, beliau akan mengadakan pertemuan individual.”²⁶

Guru 2: “Supervisi dilakukan secara terjadwal dan juga secara tidak terjadwal. Kepala Madrasah sering melakukan pengawasan meskipun tidak selalu diketahui oleh guru. Misalnya, beliau sering datang secara tiba-tiba ke ruang guru. Supervisi ini memastikan bahwa proses pengembangan kompetensi terus berjalan dan evaluasi dilakukan secara berkala.”²⁷

3) Sebagai Inovator

Kepala Madrasah menghasilkan ide-ide baru dan menerapkan ide-ide tersebut untuk memperbaharui madrasah. Adanya bukti perubahan madrasah yang lebih baik dari tahun ke tahun, yaitu terdapat dalam dokumen 28 karya inovasi MAN IC Tala, antara lain UKS CARE, HaBOT (Sang penjaga protokol kesehatan), HAZERICT (Hand Sanitizer Insan Cendekia Tanah Laut), KUCUMED (Jamu Kunyit Curcuma Hermed), SCAPLI (Scan Aplikasi Peduli Lindungi), OBAT (Ayo bersama Sehat), SKYRONE, Homestay, Si Apam (Si peminjaman madrasah), SIBARON (Aplikasi Pembagian Rapor berbasis On Line), SAKEB (Sakti Web (Sistem Aplikasi Kepegawaian Terintegrasi), OMSPAN (Online Monitoring SPAN), PINTAR (Pameran, Inovasi, Teknologi, Atraksi dan Kreasi), EMBUN PADI (Empati Bicara untuk pencerahan dan Sinergi), EMADICT (E-Learning MAN Insan Cendekia Tanah Laut), OSPRO (Karya Tulis Ilmiah (KTI) “One Student One Product”), STROBERI (Study Through Best Friend), ZOMET (Zoom

²⁶ Noorma Yulia (Guru, Koordinator Lomba Non-Akademik). Diwawancarai oleh Westi. 15 Agustus 2024, pukul 09.14. Lab. Fisika MAN Insan Cendekia Tanah Laut. [Link Wawancara](#)

²⁷ M. Gazali Rahman, S.Pd (Guru Matematika, Koordinadotor Bakat dan Minat Tim Kesiswaan). Diwawancarai oleh Westi. 15 Agustus 2024, pukul 10.00. Ruang Humas MAN Insan Cendekia Tanah Laut. [Link Wawancara](#)

Meeting), GOLAS (Google Class Room), TRASO (Tracer Study Online), TALEN (Buku tamu online), TATANIK (Tandatangan Elektronik), SIPENTOL (Sistem Pelayanan Terpatu Berbasis Online), SELERA (Sigap, Empati, Melayani, Sedia dan Segera), Duti (Duta Integritas Siswa dan Siswi), Pintar Banget (Penitipan dan antar barang untuk siswa), ZI (Zona Integritas MAN Insan Cendekia Tanah Laut), Tahfidz Camp.

“Saya kumpulkan masukan dari para guru untuk melihat apakah perubahan yang diterapkan benar-benar membantu mereka. Kita sering adakan diskusi, apalagi kan saya disini hanya Plt ya sementara, jadi saya pikir teman-teman guru-guru disini semuanya punya kesempatan yang sama. Kemudian pasti kita dukung, apapun itu demi kemajuan madrasah dan Pendidikan pasti akan kita fasilitasi dan usahakan bersama, kita bimbing jika diperlukan, sehingga guru dapat menyesuaikan diri dengan perubahan dengan baik. Terakhir, saya mengamati peningkatan kinerja dan efektivitas pengajaran guru sebagai tolak ukur keberhasilan perubahan. Dengan langkah-langkah ini, saya berharap perubahan yang diterapkan memberikan manfaat nyata bagi kompetensi guru. Tantangan terbesar yang saya hadapi saat mencoba menerapkan perubahan di lingkungan madrasah adalah resistensi dari sebagian guru atau staf yang merasa nyaman dengan cara lama. Itu pastilah ada ya, karna manusia juga beragam. Tapi, tetap berusaha kita pahami dan kita dekati, bisa jadi mereka punya saran yang lebih baik. Beberapa orang sulit menerima perubahan karena mereka khawatir akan beban kerja yang meningkat atau merasa belum siap dengan keterampilan baru yang dibutuhkan. Selain itu, keterbatasan sumber daya seperti anggaran dan fasilitas juga menjadi kendala dalam mendukung perubahan yang ingin diterapkan. Untuk mengatasi ini, saya berupaya memberikan pemahaman akan manfaat perubahan secara bertahap dan mengadakan pelatihan agar semua bisa beradaptasi dengan lebih mudah.”²⁸

Kepala Madrasah aktif membina guru dan staf untuk meningkatkan kompetensi mereka dalam melaksanakan tugas masing-masing. Pembinaan dilakukan melalui pelatihan berkala, workshop pengembangan profesional, serta sesi bimbingan langsung yang disesuaikan dengan kebutuhan setiap individu.

²⁸ Sugianto (Plt. Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 7 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN Insan Cendekia Tanah Laut. [Link Wawancara](#)

Kepala Madrasah juga mendorong para guru untuk mengikuti program peningkatan kualifikasi dan memberikan bimbingan secara personal agar mereka dapat berkembang sesuai potensi. Adanya bukti iklim yang mendorong kebebasan berpikir kreatif dan inovatif dan adanya bukti warga madrasah yang memiliki keberanian untuk melakukan hal – hal baru. Hal ini juga dapat dilihat pada dokumen evaluasi diri madrasah dan dokumen laporan kinerja guru.

“Kita harus tau dulu apa masalah yang mereka hadapi, baik secara pribadi maupun dalam kelompok. Kemudian kita tawarkan solusi praktis yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kan ada beberapa kegiatan juga yang kita inisiasi untuk mengatasi tantangan spesifik, seperti cara menghadapi siswa dengan berbagai gaya belajar atau cara menggunakan teknologi dalam pengajaran. Selain itu, kita ajak lah guru untuk berkolaborasi dan berbagi pengalaman dengan rekan lain yang mungkin memiliki solusi yang relevan. Dengan langkah-langkah ini, saya berharap tantangan dalam mengajar bisa diatasi dengan lebih baik.”²⁹

Kepala Madrasah terlihat memberikan tugas dan target yang sesuai dengan posisi dan kemampuan masing-masing guru. Setiap guru diberi tanggung jawab yang disesuaikan dengan keahlian dan pengalaman mereka, sehingga mereka dapat bekerja secara optimal. Hal ini terbukti dari guru pembimbing pada Kelompok Bidang Studi (KBS), dimana guru-guru mata pelajaran membimbing siswa sesuai dengan bidang studinya. Dalam pertemuan rutin, Kepala Madrasah mengkomunikasikan ekspektasi yang jelas mengenai pencapaian akademik dan pengembangan profesional yang diharapkan dari setiap guru. Selain itu, Kepala Madrasah juga memantau secara berkala progres pencapaian tugas tersebut, memberikan umpan balik, dan menyusun program pengembangan berdasarkan

²⁹ Sugianto (Plt. Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 7 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN Insan Cendekia Tanah Laut. [Link Wawancara](#)

hasil evaluasi. Mampu dan terampil dalam membangun tim kerja yang efektif untuk mendapatkan produk kinerja yang lebih unggul, terdapat struktur organisasi yang dilengkapi dengan distribusi dan deskripsi pembagian tugas. Serta dokumen pembagian tugas dan job description dan pembagian tugas untuk Kamad, Wakamad, dan Kepala TU. Serta SK Kepala Madrasah Nomor 6 Tahun 2024 tentang pembagian tugas guru dan beban kerja dalam kegiatan belajar mengajar.

“Kita harus tau dulu apa tujuan utama madrasah dan memastikan semua memahami prioritas ini. Kemudian kita menganalisis nih kemampuan dan keahlian setiap guru dan staf, sehingga tugas dapat dialokasikan sesuai dengan kemampuan mereka agar lebih efektif. Dan agar juga tidak ada istilah guru itu-itu aja, jadi semuanya disini harus bisa. Kita ke siswa bilang kalau harus bisa, jadi guru-gurunya juga harus bisa. Apa yang baru kita pelajari, sehingga semuanya bisa, kalau perlu kita kunjungan kemana yang lebih ahli atau kita datangkan orang-orang ahli. Kemudian juga harus ada jadwal yang jelas serta pembagian tanggung jawab yang terstruktur, sehingga setiap orang tahu tugas yang harus diselesaikan terlebih dahulu dan target waktu yang harus dicapai. Kemudian kita pastikan semua tugas berjalan sesuai rencana dan memberikan bantuan atau penyesuaian jika diperlukan. Dengan langkah ini, saya berupaya agar setiap tugas dan tanggung jawab bisa dikelola secara optimal.”³⁰

Kepala Madrasah di MAN Insan Cendekia Tanah Laut secara aktif mengintegrasikan aspek keagamaan, sains, budaya, dan teknologi dalam setiap program dan kegiatan di madrasah. Dalam setiap kegiatan pembelajaran, para guru diminta untuk menghubungkan materi pelajaran dengan nilai-nilai agama, perkembangan sains dan teknologi terkini, serta budaya lokal yang relevan. Selain itu, penggunaan teknologi dalam pembelajaran juga diaplikasikan secara maksimal, dengan memanfaatkan perangkat digital untuk memperkaya proses belajar mengajar, sementara kegiatan ekstrakurikuler juga melibatkan pelestarian budaya

³⁰ Sugianto (Plt. Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 7 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN Insan Cendekia Tanah Laut. [Link Wawancara](#)

lokal sebagai bagian dari penguatan identitas siswa. Ditambah MAN IC Tanah Laut sekarang sudah menggunakan smart tv, dan kegiatan belajar mengajar banyak menggunakan aplikasi online, seperti quizizz, google form, classroom, dan lain-lain. Pada kegiatan-kegiatan siswa pun sudah terintegrasikan antara sains, teknologi dan agama seperti Studi Kolaborasi beberapa institusi Pendidikan Islam dan Saintek, baik di dalam negeri maupun luar negeri. *Madrasah Youth Intellectual Congress* (Mynic) merupakan salah satu kegiatan nasional yang diikuti siswa MAN IC, Mynic akan diadakan setiap tahunnya bergiliran dari setiap MAN IC seluruh Indonesia. Salah satu kegiatan yang diinisiasi oleh MAN IC Tala, yaitu kegiatan Homestay diadakan di Desa Bajuin, Kec Bajuin Kabupaten Tanah Laut dalam rangka mendidik karakter para siswa MAN Insan Cendekia Tanah Laut (MAN ICT) Kalimantan Selatan dalam rangka menumbuhkan sifat kemandirian dalam menjalankan segala aktivitasnya sehingga kelak di masa depan hidup tidak bergantung pada orang lain. Pada kegiatan homestay ini juga bertujuan untuk melatih siswa dalam bersosialisasi dan berbaur dengan masyarakat di sekitar dalam konteks pekerjaan, pendidikan dan kegiatan keagamaan.

Kepala Madrasah menjadi teladan dalam menciptakan inovasi yang mendukung kemajuan sekolah. Walaupun beliau saat ini menjabat sebagai Plt, akan tetapi banyak program yang menjadi inisiasi beliau. Jargon-jargon di MAN IC Tala merupakan ciptaan beliau, termasuk lagu mars MAN IC Tanah Laut. Beliau memimpin dengan memberi contoh langsung dalam mengembangkan program-program baru yang berbasis teknologi dan nilai-nilai keagamaan. Selain itu, Kepala Madrasah juga mendorong guru dan staf untuk berpikir kreatif dan berani mencoba

hal baru demi perbaikan kualitas pendidikan di madrasah Adanya bukti iklim yang mendorong kebebasan berpikir kreatif dan inovatif. Data kunjungan perpustakaan, peminjaman buku oleh peserta didik, pembaharuan buku dan bahan bacaan, ketersediaan sumber belajar berbasis TIK, dan sarana publikasi karya tulis, dan mengembangkan kompetisi karya tulis peserta didik tingkat madrasah.

“Saya juga memanfaatkan teknologi dalam tugas sehari-hari untuk menunjukkan bagaimana inovasi dapat meningkatkan efisiensi kerja. Selain itu, saya berpartisipasi aktif dalam kegiatan pengembangan profesional bersama para guru, serta berbagi pengalaman dan praktik terbaik yang saya peroleh. Saya memberikan ruang untuk inovasi dalam pengajaran dan mendorong pemecahan masalah melalui pembelajaran berbasis masalah.”³¹

Adanya bukti perubahan madrasah yang lebih baik dari tahun ke tahun, tertuang dalam dokumen inovasi unggulan MAN ICT. Adanya bukti strategi dalam perubahan madrasah yang lebih baik, tertuang dalam perjanjian kinerja. Adanya bukti iklim yang mendorong kebebasan berpikir kreatif dan inovatif, tertuang dalam dokumen inovasi MAN ICT dan sertifikasi halal. Adanya bukti warga madrasah yang memiliki keberanian untuk melakukan hal – hal baru, yaitu sertifikat halal makanan di koperasi, data prestasi guru dan laporan BIMTEK video P5.

“Tantangan terbesar yang saya hadapi saat mencoba menerapkan perubahan di lingkungan madrasah adalah resistensi dari sebagian guru atau staf yang merasa nyaman dengan cara lama. Itu pastilah ada ya, karna manusia juga beragam. Tapi, tetap berusaha kita pahami dan kita dekati, bisa jadi mereka punya saran yang lebih baik. Beberapa orang sulit menerima perubahan karena mereka khawatir akan beban kerja yang meningkat atau merasa belum siap dengan keterampilan baru yang dibutuhkan. Selain itu, keterbatasan sumber daya seperti anggaran dan fasilitas juga menjadi kendala dalam mendukung perubahan yang ingin diterapkan. Untuk mengatasi ini, saya berupaya memberikan pemahaman akan manfaat

³¹ Sugianto (Plt. Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 7 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN Insan Cendekia Tanah Laut. [Link Wawancara](#)

perubahan secara bertahap dan mengadakan pelatihan agar semua bisa beradaptasi dengan lebih mudah.”³²

Wawancara dengan informan tambahan memberikan gambaran lebih lanjut mengenai bagaimana Kepala Madrasah menjalankan peranannya sebagai inovator dalam Kompetensi *Ing Madya Mangun Karsa*.

Guru 1: “Kepala Madrasah selalu memberi inspirasi dan motivasi kepada kami untuk mencapai tujuan sekolah dengan penuh semangat. Dalam setiap kegiatan, beliau selalu memberikan evaluasi yang membangun. Misalnya, dalam kegiatan Olimpiade Sains Nasional (OSN), meskipun kegiatan tersebut termasuk ranah tim akademik, Kepala Madrasah tetap terlibat dalam evaluasi dan memberi apresiasi atas setiap prestasi yang dicapai, baik dalam rapat atau melalui pengumuman di grup atau upacara sekolah.”³³

Guru 2: “Kepala Madrasah sangat pandai dalam membangkitkan semangat. Beliau sudah memberikan contoh yang baik sejak awal, sehingga kami para guru ikut termotivasi. Setiap pagi ada sambutan pagi yang menjadi awal yang baik untuk membangkitkan semangat, baik untuk siswa maupun guru. Semangat beliau yang tinggi menular ke seluruh tim.”³⁴

c. Kompetensi *Tut Wuri Handayani* (Memberi Dorongan dari Belakang)

1) Sebagai Motivator (Fasilitator/Pendorong)

Menyusun tujuan kegiatan dan program dengan jelas dan diinformasikan kepada seluruh warga madrasah khususnya guru. Melalui kegiatan Bimbingan Teknis Implementasi Kurikulum Merdeka, yang bertujuan untuk mengembangkan Potensi serta pengetahuan Guru perihal Pengembangan Kurikulum Operasional

³² Sugianto (Plt. Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 7 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN Insan Cendekia Tanah Laut. [Link Wawancara](#)

³³ Noorma Yulia (Guru, Koordinator Lomba Non-Akademik). Diwawancarai oleh Westi. 15 Agustus 2024, pukul 09.14. Lab. Fisika MAN Insan Cendekia Tanah Laut. [Link Wawancara](#)

³⁴ M. Gazali Rahman, S.Pd (Guru Matematika, Koordinadotor Bakat dan Minat Tim Kesiswaan). Diwawancarai oleh Westi. 15 Agustus 2024, pukul 10.00. Ruang Humas MAN Insan Cendekia Tanah Laut. [Link Wawancara](#)

Satuan Pendidikan, Acuan Kurikulum, Penyusunan Kurikulum, Komponen kurikulum. Bimtek dan *Capacity Building* ini diadakan setiap akhir tahun ajaran.

“Kita kan di MAN IC ini ada rapat dinas bulanan rutin ya di mana saya menyampaikan informasi penting secara langsung. Kemudian juga bisa saya menggunakan grup komunikasi, seperti WhatsApp atau platform internal, untuk menyebarkan informasi secara cepat dan efektif, terutama untuk hal-hal yang mendesak. Kita membuka jalur komunikasi dua arah, sehingga guru bisa bertanya atau memberi tanggapan langsung mengenai informasi yang diterima. Dengan cara ini, saya memastikan setiap informasi penting dapat diterima dan dipahami dengan baik oleh seluruh guru.”³⁵

Beliau memastikan ketersediaan sarana dan prasarana pendukung pembelajaran, memberikan jaminan keamanan melalui pengelolaan konflik yang adil, serta memfasilitasi asuransi kesehatan dan program kesejahteraan lainnya. Salah satunya yang ditemukan yaitu ketika ada ruang kelas yang atapnya bocor beliau dengan segera langsung menugaskan perbaikan kepada ahlinya. Kepala Madrasah juga aktif memberikan perhatian terhadap keseimbangan beban kerja para guru dan staf, serta membuka ruang diskusi untuk menyampaikan kebutuhan dan aspirasi mereka. Hal ini ditandai dengan mampu menempatkan personalia yang sesuai dengan kebutuhan, dibuktikan dengan Dokumen uraian tugas personalia di madrasah. Serta adanya pedoman dan prosedur kerja organisasi madrasah.

“Kita mengatur jadwal penggunaan sarana dan prasarana seperti ruang kelas, laboratorium, dan perpustakaan secara terencana, agar semua fasilitas bisa dimanfaatkan dengan efektif tanpa ada yang terabaikan. Kemudian kita pastikan bahwa sumber daya pendukung seperti bahan ajar, perangkat teknologi, dan akses pelatihan tersedia dan dapat diakses dengan mudah oleh para guru. Nah itu penting ya, apalagi kalau kita di MAN IC kan juga sering tuh kadang studi tiru atau kunjungan kemana gitu yang memang tujuannya untuk guru-guru bisa dapat berkembang. Kita lihat di tempat lain atau instansi lain mereka punya fasilitas apa, ooh ini bisa gak nih kita adakan

³⁵ Sugianto (Plt. Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 8 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN Insan Cendekia Tanah Laut. [Link Wawancara](#)

juga di madrasah kita. Intinya semua yang mendukung perkembangan madrasah apapun akan selalu kita usahakan.”³⁶

Kepala Madrasah secara aktif memperhatikan kondisi fisik dan mental para guru dan staf. Beliau memastikan bahwa beban kerja terdistribusi dengan baik untuk menghindari stres kerja yang berlebihan, hal ini terlihat dari dokumen pembagian tugas. Selain itu, Kepala Madrasah menyediakan fasilitas kesehatan dan mengadakan kegiatan seperti olahraga bersama untuk menjaga kesehatan fisik yang diadakan setiap hari Sabtu. Pada aspek mental, beliau memberikan perhatian khusus dengan membuka ruang diskusi atau konsultasi bagi guru dan staf yang membutuhkan. Program peningkatan kesejahteraan mental juga dilakukan melalui pelatihan motivasi dan dukungan psikologis yang melibatkan tenaga ahli. Suasana lingkungan madrasah yang asri, bersih, rindang, aman, dan menyenangkan bagi warga madrasah.

Kepala Madrasah menunjukkan komitmen dalam mendukung pengembangan kompetensi guru melalui pemenuhan fasilitas dan alokasi dana yang memadai. MAN IC Tanah Laut menyediakan anggaran untuk pelatihan, seminar, dan workshop, baik di tingkat lokal maupun nasional, terlihat dari kegiatan pembinaan dan pengembangan kompetensi serta surat tugas yang diberikan, serta memastikan ketersediaan fasilitas seperti ruang pelatihan, perangkat pembelajaran digital, dan akses materi pendidikan terkini. Selain itu, Kepala Madrasah mengelola dana dan sumber pembiayaan lainnya secara transparan untuk mendukung program peningkatan kompetensi guru dan pembinaan siswa melalui dana komite.

³⁶ Sugianto (Plt. Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 8 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN Insan Cendekia Tanah Laut. [Link Wawancara](#)

“Pastinya kita menyusun anggaran secara rinci di awal tahun, termasuk alokasi khusus untuk pengembangan kompetensi guru. Kemudian kita pantau Bersama pengeluaran secara berkala untuk memastikan setiap pos anggaran digunakan sesuai rencana dan tidak ada pemborosan. Kemudian kita upayakan dengan melibatkan pihak terkait dalam evaluasi keuangan, sehingga penggunaan dana dapat dipertanggungjawabkan dengan jelas. Dengan langkah ini, saya memastikan bahwa dana untuk pengembangan kompetensi guru dapat selalu terpenuhi dan dikelola dengan baik. Apaalgi jika ini untuk kepentingan pengembangan madrasah, siswa dan kompetensi guru, pasti kita upayakan. Untuk guru-guru juga jika ingin mengikuti setiap pengembangan kompetensi, akan kita berikan ruang dan fasilitas yang memang diperlukan.”³⁷

Kepala Madrasah memberikan kesempatan kepada para guru untuk memperoleh pengalaman kerja yang beragam dalam berbagai bidang tugas. Beliau secara berkala melakukan rotasi peran, seperti menugaskan guru dalam kegiatan kepanitiaan, pengelolaan ekstrakurikuler, dan perencanaan program madrasah, sehingga guru memiliki kesempatan untuk mengembangkan keterampilan manajerial, administrasi, dan pengajaran yang lebih luas. Kepala Madrasah juga mendorong partisipasi guru dalam proyek kolaboratif yang melibatkan berbagai disiplin ilmu.

“Kita harus mengidentifikasi potensi dan keahlian guru untuk menugaskan mereka sesuai dengan keahlian masing-masing, sehingga setiap guru dapat berkontribusi secara maksimal. Kedua, kita mengatur jadwal penggunaan sarana dan prasarana seperti ruang kelas, Yang jelas kita berikan apresiasi, apapun itu prestasi yang guru capai harus kita beri apresiasi. Kita berikan selamat dan semangat baik itu secara terbuka maupun secara pribadi. Kita umumkan juga pada saat upacara, supaya semua tahu kontribusi guru tersebut. Bisa juga kita berikan penghargaan formal, seperti pada hari guru atau Ketika guru tersebut berhasil membawa siswa sampai menang di sebuah perlombaan.dan biasanya juga kita adakan penghargaan berupa SK atau dalam bentuk sertifikat atau piagam untuk guru yang berprestasi, sehingga ada pengakuan yang lebih resmi. Saya selalu berusaha terbuka untuk mendengarkan saran dan masukan dari guru, sehingga mereka merasa dihargai tidak hanya atas hasil kerja, tapi juga atas ide-ide mereka. Ini

³⁷ Sugianto (Plt. Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 8 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN Insan Cendekia Tanah Laut. [Link Wawancara](#)

penting sekali ya, kadang ide-ide guru itu harus kita salurkan apalagi mereka yang lebih dekat dengan siswa, kita percaya semua guru-guru di MAN IC ini pasti mereka akan mengusahan yang terbaik untuk siswa dan sekolah.”³⁸

Wawancara dengan informan tambahan memberikan gambaran lebih lanjut mengenai bagaimana Kepala Madrasah menjalankan peranannya sebagai motivator (fasilitator/pendorong) dalam Kompetensi *Tut Wuri Handayani*.

- Guru 1: “Kepala Madrasah sangat mendukung pengembangan kompetensi kami, baik dalam hal fasilitas maupun pelatihan. Kami diberi akses terhadap teknologi yang memadai, seperti jaringan Wi-Fi yang stabil di kelas, serta fasilitas laboratorium yang sangat lengkap. Dalam bidang sains, misalnya, alat-alat praktikum yang kami gunakan sudah sangat memadai dan memudahkan kami dalam mengajar dan mengembangkan materi pembelajaran yang lebih bervariasi.”³⁹
- Guru 2: “Dukungan dari Kepala Madrasah sangat luar biasa. Sekolah mendukung segala kegiatan yang memiliki dampak positif, baik secara moral maupun materiil, seperti biaya dan fasilitas. Beberapa kali, IC juga mengadakan pelatihan untuk guru, baik dari internal maupun eksternal, seperti pelatihan PINTAR dari Kemenag. Semua kegiatan tersebut mendukung pengembangan kompetensi guru dan staf.”⁴⁰
- Guru 3: “Kepala Madrasah secara aktif mendukung guru untuk mengikuti pelatihan dan kegiatan pengembangan diri. Tidak ada pembatasan selama itu tidak mengganggu tugas utama. Dukungan juga berupa penyediaan fasilitas seperti akses internet untuk pelatihan online, serta pengingat untuk mengikuti pelatihan-pelatihan yang bermanfaat.”⁴¹

2) Sebagai Manager

Kepala Madrasah secara aktif melibatkan para guru dalam merencanakan program madrasah yang mencakup strategi jangka panjang, menengah, dan pendek.

³⁸ Sugianto (Plt. Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 8 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN Insan Cendekia Tanah Laut. [Link Wawancara](#)

³⁹ Noorma Yulia (Guru, Koordinator Lomba Non-Akademik). Diwawancarai oleh Westi. 15 Agustus 2024, pukul 09.14. Lab. Fisika MAN Insan Cendekia Tanah Laut. [Link Wawancara](#)

⁴⁰ M. Gazali Rahman, S.Pd (Guru Matematika, Koordinadotor Bakat dan Minat Tim Kesiswaan). Diwawancarai oleh Westi. 15 Agustus 2024, pukul 10.00. Ruang Humas MAN Insan Cendekia Tanah Laut. [Link Wawancara](#)

⁴¹ Siti Salma, (Wakil Kepala Madrasah Bagian Akademik). Diwawancarai oleh Westi. 13 September, puku 13.05. Ruang Humas MAN Insan Cendekia Tanah Laut. [Link Wawancara](#)

Dalam setiap perencanaan, guru diberi kesempatan untuk memberikan masukan mengenai visi dan misi madrasah, serta peran mereka dalam pencapaian tujuan tersebut. Rencana strategis yang jangka panjang yang tertuang dalam dokumen Renstra MAN IC Tanah Laut tahun 2020-2024 mencakup pengembangan kurikulum dan peningkatan fasilitas, sementara untuk strategi menengah dan pendek lebih fokus pada evaluasi pembelajaran dan program-program pengembangan kompetensi guru, hal ini tercantum juga dalam dokumen Evaluasi Diri Madrasah. Pada berbagai kesempatan, terlihat dari postingan di sosial media, Kepala Madrasah mengadakan diskusi kelompok dan rapat koordinasi secara rutin untuk memastikan keterlibatan seluruh guru dalam proses perencanaan dan implementasi program. Kepala Madrasah mengembangkan program baru untuk meningkatkan pencapaian target yang lebih tinggi, program pengembangan madrasah mengandung target pencapaian pada indikator keunggulan khas satuan pendidikan, kerja sama tim, dan data realisasi target yang meningkat daripada pencapaian sebelumnya.

“Pastilah pertama, kita mengadakan rapat perencanaan terbuka di awal tahun ajaran, di mana para guru diajak berdiskusi mengenai strategi jangka panjang, menengah, dan pendek sesuai dengan visi madrasah. Dalam rapat ini, setiap guru bisa memberi masukan dan ide yang berkaitan dengan pengembangan program. Kemudian kita membentuk tim kerja khusus yang terdiri dari perwakilan guru untuk mengawal setiap aspek program, sehingga mereka memiliki tanggung jawab langsung dalam pelaksanaan kegiatan. Nah kalau disini masing-masing Wakamad itu itu punya timnya sendiri, itu coordinator-coordinator. Misal di Bidang Kesiswaan, itu ada Koordinator Lomba Non-Akademik, kemudian di Tim Akademik itu ada Koordinator Lomba Akademik, biasanya masing-masing tim itu punya 4-5 koordinator lah, Kita pastikan juga komunikasinya, agar para guru tetap terlibat dan tahu perkembangan dari setiap program yang direncanakan, itu ke semua guru ya, tidak hanya ke tim-tim tadi. Dengan pendekatan ini, para

guru merasa memiliki andil dalam setiap kegiatan madrasah dan lebih bersemangat untuk mendukung pencapaian tujuan bersama.”⁴²

Terdapat struktur organisasi yang dilengkapi dengan distribusi dan deskripsi pembagian tugas, untuk mendorong keterlibatan para guru dalam setiap kegiatan madrasah. Mampu dan terampil dalam membangun tim kerja yang efektif untuk mendapatkan produk kinerja yang lebih unggul. Memastikan pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas sesuai dengan keahlian dan posisi masing-masing. Pada observasi dokumen laporan kinerja pegawai, beliau melakukan evaluasi berkala terhadap kebutuhan organisasi dan menyesuaikan struktur kepegawaian agar lebih responsif terhadap perubahan dan tantangan yang ada. Selain itu, Kepala Madrasah mengoptimalkan komunikasi antar bagian dan memastikan setiap anggota tim memiliki akses informasi yang dibutuhkan untuk menjalankan tugasnya dengan efektif, hal ini beliau sampaikan dan koordinasikan pada rapat bulanan atau rapat koordinasi. Mampu mengembangkan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan program, dibuktikan dengan dokumen struktur madrasah. Mampu menempatkan personalia yang sesuai dengan kebutuhan, dibuktikan dengan dokumen uraian tugas personalia di madrasah. Mampu mengembangkan pedoman dan prosedur kerja organisasi madrasah, dibuktikan dengan Pedoman dan prosedur kerja organisasi madrasah.

“Kemudian juga harus ada jadwal yang jelas serta pembagian tanggung jawab yang terstruktur, sehingga setiap orang tahu tugas yang harus diselesaikan terlebih dahulu dan target waktu yang harus dicapai. Kemudian kita pastikan semua tugas berjalan sesuai rencana dan memberikan bantuan atau

⁴² Sugianto (Plt. Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 8 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN Insan Cendekia Tanah Laut. [Link Wawancara](#)

penyesuaian jika diperlukan. Dengan langkah ini, saya berupaya agar setiap tugas dan tanggung jawab bisa dikelola secara optimal.”⁴³

Berdasarkan kerjasama kemitraan untuk peningkatan kompetensi guru madrasah, dinuktikan dengann dokumen MoU, menunjukkan adanya upaya untuk mengembangkan kompetensi guru melalui kerjasama. Adanya dokumen program pembinaan pendidik dan tenaga kependidikan di madrasah, yang tertuang dalam proker Kamad MAN ICT, kegiatan pembinaan dan pengembangan kompetensi guru. Selain itu Kepala Madrasah juga memfasilitasi staf administrasi untuk meningkatkan mutu profesi.

“Kami di MAN IC ini kita usahakan untuk membangun jaringan dan kemitraan dengan lembaga pendidikan lain untuk memperluas wawasan dan kesempatan belajar para guru. Seperti yang sudah itu ada UIN Sunan Gunung Djati dan UIN Antasari, terus ULM, kemudian dengan MAN IC seluruh Indonesia kita juga selalu ikut pertemuan rutin setaip tahun. Sehingga kita disana bisa saling sharing-sharing. Dengan langkah-langkah ini, saya berharap dapat menginspirasi para guru di MAN Insan Cendekia Tanah Laut untuk terus mengembangkan kompetensi mereka.”⁴⁴

Kepala Madrasah mampu memberikan arahan yang dinamis dengan menyesuaikan pendekatan komunikasi sesuai situasi dan kebutuhan. Beliau memberikan panduan yang jelas saat rapat internal, namun tetap fleksibel dalam menerima masukan dari guru dan staf. Saat menghadapi perubahan mendadak, Kepala Madrasah mampu mengarahkan tim untuk beradaptasi dengan cepat tanpa mengabaikan tujuan utama yang hendak dicapai.

“Pertama, saya memastikan transparansi dengan menginformasikan semua kebijakan dan keputusan melalui rapat rutin. Kita di MAN IC itu setiap bulan ada rapat rutin, terus ada lagi rapat pimpinan biasanya dihadiri dari

⁴³ Sugianto (Plt. Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 8 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN Insan Cendekia Tanah Laut. [Link Wawancara](#)

⁴⁴ Sugianto (Plt. Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 8 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN Insan Cendekia Tanah Laut. [Link Wawancara](#)

tim manajemen, seperti Kepala TU, kemudian Wakil Kepala Madrasah. Dalam rapat ini, saya menjelaskan alasan di balik setiap keputusan dan mendengarkan masukan dari para guru. Kedua, saya menggunakan saluran komunikasi yang efektif, seperti grup whatsapp, atau kadang langsung saya japri untuk menyampaikan informasi penting secara langsung dan cepat. Nah ini juga membantu para guru tetap update dan merasa terlibat. Ketiga, saya mendorong diskusi terbuka setelah pengumuman kebijakan. Saya menyediakan waktu bagi para guru untuk bertanya atau memberikan tanggapan. Hal ini penting untuk menciptakan suasana saling menghargai dan memahami. Keempat, jika ada keputusan yang memerlukan waktu lebih lama untuk dipahami, biasante kita bentuk tim khusus.”⁴⁵

Mengkoordinasikan tugas-tugas kepada para guru. Kepala Madrasah terampil dalam membangun tim kerja yang efektif untuk mendapatkan produk kinerja yang lebih unggul, terdapat struktur organisasi yang dilengkapi dengan distribusi dan deskripsi pembagian tugas. Terbukti dengan SK struktur MAN IC Tala, SK Pembagian Tugas, dan keterlibatan guru dalam pengurusan MGMP. Kepala Madrasah menempatkan personalia yang sesuai dengan kebutuhan, dilihat dari dokumen uraian tugas personalia, yaitu Jobdesc Kamad, Wakamad dan TU.

“Kita harus tau dulu apa tujuan utama madrasah dan memastikan semua memahami prioritas ini. Kemudian kita menganalisis nih kemampuan dan keahlian setiap guru dan staf, sehingga tugas dapat dialokasikan sesuai dengan kemampuan mereka agar lebih efektif. Dan agar juga tidak ada istilah guru itu-itu aja, jadi semuanya disini harus bisa. Kita ke siswa bilang kalau harus bisa, jadi guru-gurunya juga harus bisa. Apa yang baru kita pelajari, sehingga semuanya bisa, kalau perlu kita kunjungan kemana yang lebih ahli atau kita datangkan orang-orang ahli.”⁴⁶

Berdasarkan observasi dokumen Kepala Madrasah memastikan pengoptimalan seluruh sumber daya madrasah dengan memanfaatkan sumber daya manusia, sarana, dan prasarana secara efektif. Beliau secara rutin mengevaluasi

⁴⁵ Sugianto (Plt. Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 8 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN Insan Cendekia Tanah Laut. [Link Wawancara](#)

⁴⁶ Sugianto (Plt. Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 8 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN Insan Cendekia Tanah Laut. [Link Wawancara](#)

penggunaan sarana dan prasarana untuk memastikan bahwa setiap fasilitas dan alat yang tersedia digunakan secara maksimal dalam proses pembelajaran dan kegiatan madrasah lainnya. Dalam hal sumber daya manusia, Kepala Madrasah mengelola pembagian tugas dengan efisien, memastikan bahwa setiap guru dan staf diberikan tanggung jawab sesuai dengan kompetensi dan keahlian mereka. Beliau juga memfasilitasi pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kinerja staf dan guru, serta memperbarui sarana yang sudah tidak memadai untuk mendukung pembelajaran yang optimal. Memecahkan masalah madrasah secara bersama-sama, merencanakan pemanfaatan sumber belajar dan sumber informasi, memantau penggunaan sumber daya, dan menilai pemanfaatan sumber daya.

“Kita pastikan semua guru, GTK disini dapat akses ke bahan ajar dan teknologi yang diperlukan, seperti perangkat komputer dan materi online yang relevan. Kedua, saya memastikan bahwa guru memiliki kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan workshop sesuai kebutuhan mereka. Guru-guru disini itu semangat-semangat, bahkan kadang mereka mencari sendiri apa nih yang bisa diikuti oleh siswa, lomba apa nih. Tapi, tetap harus kita pastikan yakin bahwa bisa membawa juara. Saya selalu komunikasikan semuanya, saya diskusikan agar guru merasa nyaman untuk mengajukan permintaan atau saran mengenai sumber daya tambahan yang mereka butuhkan. Terakhir, saya bekerja sama dengan pihak luar, seperti lembaga pendidikan atau pelatihan, untuk mendapatkan dukungan lebih bagi pengembangan kompetensi guru. Waktu libur semester kemarin kami ke Loksado itu kami adakan pelatihan yang diisi oleh Mantan Wakil Bupati HSS. Apalagi di MAN IC juga kan kita ada Studi Kolaborasi, sebenarnya itu untuk siswa, tapi bisa jadi itu juga moment bagi para guru untuk melihat bagaimana sih sekolah-sekolah lain, terutama yang diluar Kalsel ya. Biasanya kami ke Jakarta, ke MAN IC Serpong, ke MAN IC Pasuruan, bahkan kami rencanakan juga nanti ke Singapura dan Malaysia.”⁴⁷

⁴⁷ Sugianto (Plt. Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 8 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN Insan Cendekia Tanah Laut. [Link Wawancara](#)

Wawancara dengan informan tambahan memberikan gambaran lebih lanjut mengenai bagaimana Kepala Madrasah menjalankan peranannya sebagai manager dalam Kompetensi *Tut Wuri Handayani*.

Guru 1: “Kepala Madrasah sangat memperhatikan kenyamanan guru dalam menjalankan tugas. Beliau memastikan kami merasa aman dan nyaman, salah satunya dengan menyediakan ruang transit yang nyaman bagi guru, terutama saat ada jeda waktu antara jadwal mengajar. Di samping itu, Kepala Madrasah juga memperhatikan pembagian ruang kerja yang lebih efisien setelah penambahan kelas, agar guru tidak harus bolak-balik dan bisa lebih fokus dalam menjalankan tugasnya.”⁴⁸

Guru 2: “Kepala Madrasah memantau dan melakukan observasi secara langsung. Beliau juga berkoordinasi dengan Wakil Kepala Madrasah untuk memastikan bahwa semua kegiatan berjalan dengan lancar dan sesuai dengan tanggung jawab masing-masing. Lingkungan di MAN IC sangat mendukung bagi guru yang ingin berkembang, meskipun tantangan dan tanggung jawabnya cukup besar.”⁴⁹

Guru 3: “Hasilnya bisa dirasakan, meskipun tidak selalu dalam bentuk angka. Yang terpenting adalah penerapan ilmu setelah pelatihan. Kami bisa melihat perkembangan kompetensi kami, dan itu terasa di madrasah. Bukan hanya soal angka, tapi dampaknya dalam meningkatkan kinerja dan saling berbagi pengetahuan antar guru.”⁵⁰

3) Sebagai Administrator

Mengelola kurikulum melalui penyusunan dan kelengkapan administrasi yang berkaitan dengan perencanaan kegiatan belajar mengajar, bimbingan konseling, perpustakaan dan lainnya. Kepala Madrasah menerapkan berbagai teknik pembaharuan dalam pengelolaan pembelajaran, terdapat penerapan strategi pembaharuan dengan strategi yang terprogram. Hal ini tertuang dalam kegiatan

⁴⁸ Noorma Yulia (Guru, Koordinator Lomba Non-Akademik). Diwawancarai oleh Westi. 15 Agustus 2024, pukul 09.14. Lab. Fisika MAN Insan Cendekia Tanah Laut. [Link Wawancara](#)

⁴⁹ M. Gazali Rahman, S.Pd (Guru Matematika, Koordinadotor Bakat dan Minat Tim Kesiswaan). Diwawancarai oleh Westi. 15 Agustus 2024, pukul 10.00. Ruang Humas MAN Insan Cendekia Tanah Laut. [Link Wawancara](#)

⁵⁰ Siti Salma, (Wakil Kepala Madrasah Bagian Akademik). Diwawancarai oleh Westi. 13 September, puku 13.05. Ruang Humas MAN Insan Cendekia Tanah Laut. [Link Wawancara](#)

IHT, Workshop, Rapat Koordinasi, dan kegiatan MGMP/KKG, Dokumen hasil pengembangan kurikulum yang disusun melalui rapat kerja, IHT, Workshop, Rakor, atau kegiatan MGMP/KKG. Pelaksanaan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dilakukan berdasarkan kalender pendidikan, didukung dengan penerbitan surat keputusan pembagian tugas mengajar, serta penerapan aturan akademik yang jelas. Kepala Madrasah juga memfasilitasi kerja tim guru untuk meningkatkan mutu pembelajaran. Kerja sama dilakukan baik di tingkat satuan pendidikan maupun antar satuan pendidikan, dengan fokus pada peningkatan mutu perencanaan, proses, dan pelaksanaan pembelajaran.

“Dimulai dengan penyusunan rencana pembelajaran yang melibatkan tim akademik dan guru untuk memastikan setiap mata pelajaran terencana dengan baik. Kita memastikan juga kelengkapan administrasi seperti silabus, RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran), dan dokumen pendukung lainnya tersusun secara lengkap dan sesuai standar. Selanjutnya, untuk bimbingan konseling, kita atur program layanan konseling yang terintegrasi dalam jadwal kegiatan madrasah agar siswa mendapat pendampingan sesuai kebutuhan. Untuk perpustakaan, kita berikan fasilitas peningkatan koleksi bahan bacaan dan akses yang mudah bagi guru dan siswa sebagai pendukung kegiatan belajar. Kemaren kami dapat hibah buku dari Dinas Perpustakaan. Dengan langkah-langkah ini, pengelolaan kurikulum dapat berjalan efektif, dan setiap bagian yang mendukung kegiatan belajar mengajar bisa berfungsi optimal.”⁵¹

Kepala Madrasah secara rutin memeriksa kelengkapan administrasi guru dan staf untuk memastikan kesesuaian dengan standar yang berlaku. Pemantauan dilakukan dengan meninjau dokumen-dokumen seperti rencana pembelajaran, jurnal mengajar, laporan kehadiran, dan catatan tugas tambahan. Kepala Madrasah juga menggunakan sistem evaluasi berbasis dokumen untuk mengevaluasi

⁵¹ Sugianto (Plt. Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 8 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN Insan Cendekia Tanah Laut. [Link Wawancara](#)

konsistensi dan akurasi administrasi, serta memberikan umpan balik kepada guru dan staf untuk perbaikan. Data administrasi guru, tenaga kependidikan, dan teknis diperiksa secara berkala, dengan langkah-langkah melengkapi kekurangan yang ada. Selain itu, sistem pelaporan terstruktur diterapkan untuk memudahkan pengawasan, sehingga setiap kekurangan atau ketidaksesuaian dalam administrasi dapat segera diidentifikasi dan diperbaiki.

“Kita buat daftar periksa lah ya istilahnya, tentang administrasi yang harus dipenuhi oleh setiap guru, sehingga mereka memiliki panduan yang jelas tentang dokumen dan laporan yang perlu disiapkan. Kemudian kita memberikan dukungan bagi guru yang membutuhkan bantuan dalam mengelola administrasi, agar mereka lebih memahami cara yang tepat dalam menyusun dokumen yang diperlukan. Kita ikutkan pelatihan atau workshop atau bimtek gitu terkait dokumen-dokumen yang memang harus dipenuhi, apalagi Kurikulum Merdeka ini kan juga banyak perubahannya. Kalau mau lihat di website itu juga ada beberapa dokumen kami yang di upload disana, dan itu kita kumpulkan juga secara digital untuk memudahkan pengumpulan dan penyimpanan dokumen administrasi, sehingga lebih efisien dan terorganisir. Dengan langkah-langkah ini, saya berharap kelengkapan administrasi dapat terjaga dan mendukung efisiensi kerja di madrasah.”⁵²

Dokumen RKJM dan RKTm menjelaskan bahwa Kepala Madrasah merencanakan kebutuhan keuangan madrasah sesuai dengan rencana pengembangan madrasah, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Mengupayakan sumber-sumber keuangan terutama dari luar madrasah dan dari unit usaha madrasah. Mengkoordinasikan pembelajaran keuangan sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan berdasarkan asas prioritas dan efisiensi. Membuat laporan dan evaluasi pengelolaan keuangan madrasah sesuai dengan prinsip efisien, transparan, dan akuntabel.

⁵² Sugianto (Plt. Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 8 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN Insan Cendekia Tanah Laut. [Link Wawancara](#)

“Pastinya kita menyusun anggaran secara rinci di awal tahun, termasuk alokasi khusus untuk pengembangan kompetensi guru. Kemudian kita pantau Bersama pengeluaran secara berkala untuk memastikan setiap pos anggaran digunakan sesuai rencana dan tidak ada pemborosan. Kemudian kita upayakan dengan melibatkan pihak terkait dalam evaluasi keuangan, sehingga penggunaan dana dapat dipertanggungjawabkan dengan jelas. Dengan langkah ini, saya memastikan bahwa dana untuk pengembangan kompetensi guru dapat selalu terpenuhi dan dikelola dengan baik. Apalagi jika ini untuk kepentingan pengembangan madrasah, siswa dan kompetensi guru, pasti kita upayakan. Untuk guru-guru juga jika ingin mengikuti setiap pengembangan kompetensi, akan kita berikan ruang dan fasilitas yang memang diperlukan.”⁵³

Kepala Madrasah secara aktif mengelola administrasi sarana dan prasarana untuk memastikan kelayakan dan pemanfaatannya secara optimal. Beliau memantau pendataan aset madrasah, jadwal pemeliharaan, serta kebutuhan pengadaan fasilitas baru. Administrasi ini mencakup pencatatan kondisi sarana dan prasarana, laporan perbaikan, dan dokumentasi penggunaan fasilitas untuk mendukung kegiatan pembelajaran serta operasional madrasah. Adanya perpustakaan, laboratorium madrasah, dan fasilitas penunjang, seperti bengkel, toko, koperasi, kebun, dan lain-lain terkelola dengan baik.

Kepala Madrasah mengelola surat masuk dan keluar dengan pedoman persuratan yang berlaku, adanya bukti dokumen surat masuk dan keluar. Adanya bukti dokumen administrasi madrasah, meliputi administrasi akademik, kesiswaan, sarana/prasarana, keuangan, dan hubungan madrasah dengan masyarakat. Dokumen administrasi madrasah tersip dengan baik. Tersedianya dokumen pendukung dan bukti fisik administrasi akreditasi madrasah yang sesuai dengan prinsip-prinsip.

⁵³ Sugianto (Plt. Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 8 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN Insan Cendekia Tanah Laut. [Link Wawancara](#)

2. MAN 2 Kota Banjarmasin

a. Kompetensi *Ing Ngarso Sung Tulodho* (Menjadi Teladan di Depan)

1) Sebagai Pendidik

Meluangkan waktu untuk mengajar di kelas. Berdasarkan observasi dokumen, untuk jabatan Kepala Madrasah tidak memiliki waktu untuk mengajar di kelas, hal ini termuat dalam Keputusan Menteri Agama No 890 tahun 2019.

Memberikan contoh, nasehat dan bimbingan kepada para guru. Berdasarkan observasi langsung, ketika peneliti melakukan koordinasi dengan Staf Tata Usaha terkait jadwal penelitian, terlihat Kepala Madrasah sedang melakukan koordinasi dengan beberapa guru. Kepala Madrasah terlihat tengah mengontrol ruang-ruang kelas yang akan digunakan untuk kegiatan belajar mengajar. Sebelum masuk ke dalam kantor, Kepala Madrasah dihampiri oleh dua orang guru, mereka berbincang-bincang dan terlihat Kepala Madrasah memberikan petunjuk dan arahan kepada para guru tentang tugas yang dikerjakan guru. Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Madrasah menyatakan bahwa:

“Dalam memberikan nasehat, bimbingan dan pengawasan itu tidak henti-hentinya Kamad memberikan nasehat di berbagai kesempatan misalnya pada saat rapat, atau berkunjung ke ruang guru, atau pertemuan atau bertemu dengan guru baik secara non formal disitu juga kamad bisa memberikan contoh dan nasehat kepada guru. Kemudian secara formal kalau ada guru yang melakukan penyimpangan terhadap aturan tentu harus kita seorang Kepala Madrasah harus memberikan teguran, disesuaikan lah dengan teguran terhadap orangtua. Kemudian melakukan pengawasan juga melalui kegiatan supervisi dari penilaian kinerja guru, kemudian penilaian kinerja yang dicapai melalui sasaran kinerja pegawai.”⁵⁴

Memberikan dorongan agar kondisi jasmani para guru dan staf dalam keadaan sehat. Berdasarkan observasi langsung, terlihat dari pembagian jadwal mengajar guru yang disesuaikan dengan kondisi mata Pelajaran dan waktu mengajar, mata Pelajaran eksak

⁵⁴ Abdul Hadi (Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 21 Juli 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

seperti Matematika ditempatkan pada pagi hari. Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Madrasah menyatakan bahwa:

“Tentu seorang Kepala Madrasah harus pandai-pandai dalam mempertahankan motivasi guru. Guru motivasinya diupayakan jangan sampai turun sehingga komunikasi seorang Kepala Madrasah dengan guru harus selalu terjalin. Kemudian reward ini juga penting diberikan kepada guru yang memang mempunyai kinerja yang baik sehingga mampu berprestasi, dari reward tidak membeda-bedakan dengan yang lain. Kalau ada guru yang melakukan kesalahan diberikan punishment kemudian yang berprestasi diberikan reward, sehingga motivasi guru itu harus bisa dipertahankan dan bisa dijaga.”⁵⁵

Berdasarkan hasil wawancara dari informan tambahan menyebutkan bahwa:

Guru 1 : “Beliau toleransinya sangat tinggi jadi meskipun ditegur jua misalnya lah, kami gurunya 84, kemudian silahkan selesaikan SKP jar sidin dalam waktu sampai ini, tapi ternyata ada yang terlambat, terakhir tanggal ini, digasak ay dah imbah itu yang terlambat ni kada dibuat sidin di grup, tapi dichat sidin pribadi. Artinya toleransinya tinggi banget.”⁵⁶

Guru 2: “Beliau sering datang ke ruang guru memberi semangat kadang melakukan control guru kala tidak ada gurunya. Kalau tidak ada gurunya, kalau tidak ada mengajar, atau tidak ada kegiatan guru beliau tidak masalah. Yang penting pada saat mengajar atau ada tugas itu gurunya juga ada di kelas.”⁵⁷

Guru 3: “Paling tidak memastikan fasilitas pembelajaran, fasilitas di sekolah itu semua terpenuhi dan misalnya pun ada yang kurang selalu diadakan perbaikan.”⁵⁸

Bertanggung jawab mengembangkan kemampuan guru melalui pelatihan, pertemuan dengan rekan kerja, dan upaya lainnya. Berdasarkan observasi dokumen, melihat Keputusan Kepala MAN 2 Kota Banjarmasin yang termuat dalam Dokumen I (Dokumen KTSP), rincian tugas Tim Pengembang Kurikulum dalam mewujudkan pengembangan kompetensi guru, yaitu menyelenggarakan workshop / IHT atau pelatihan-pelatihan dalam rangka meningkatkan kemampuan guru dalam merencanakan,

⁵⁵ Abdul Hadi (Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 21 Juli 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

⁵⁶ Arbain (Guru PAI, Guru Keterampilan Operator Komputer, dan Wakil Kepala Madrasah Bidang Akademik/Kurikulum). Diwawancarai oleh Westi. 17 Juli 2024, pukul 12.00. Ruang Wakil Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

⁵⁷ Rabiatus Sa’diah (Guru Bahasa Inggris, Wali Kelas dan Pembina Ekstrakurikuler English Club). Diwawancarai oleh Westi. 2 Agustus 2024, pukul 11.30. Lab. Bahasa Inggris MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

⁵⁸ Nany Zuraida (Guru Ekonomi, Pengurus Koperasi Siswa). Diwawancarai oleh Westi. 5 Agustus 2024, pukul 12.00. Koperasi Siswa MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

melaksanakan dan melakukan penilaian pembelajaran. Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Madrasah menyatakan bahwa:

“Untuk meningkatkan kompetensi guru, tentu seorang Kepala Madrasah harus selalu memotivasi guru-guru untuk selalu meningkatkan kompetensi. Dimana motivasi ini akan menumbuhkan minat guru untuk bisa meningkatkan terus kompetensinya jadi jangan henti-hentinya seorang Kepala Madrasah memotivasi dan menghimbau untuk guru selalu meningkatkan kompetensi di era sekarang ini. Kemudian disamping itu juga kepala madrasah harus menyediakan sarannya untuk guru bisa meningkatkan kompetensi, diantaranya adalah kepala madrasah menyediakan program untuk meningkatkan kompetensi guru, misalnya mengadakan LHT, workshop, kemudian juga mengusulkan diklat bagi guru, kemudian juga menyediakan waktu luang untuk guru bisa melaksanakan kegiatan MGMP. Dengan adanya program-program dalam Kepala Madrasah tentu ini akan mampu meningkatkan guru untuk terus belajar.”⁵⁹

Berdasarkan hasil wawancara dari informan tambahan menyebutkan bahwa:

- Guru 1 : “Iya, dalam rangka meningkatkan kompetensi ada yang diikuti secara mandiri atau sifatnya mencari sendiri ada juga bersifat instruksi, berupa undangan dari pihak luar yang meminta peserta dan ditunjuk oleh Kepala Madrasah. Kemudian kita bisa juga belajar dari internet ya sekarang sudah banyak yang memberikan informasi tentang pendidikan. Bisa-bisa kita saja lagi mencari taunya.”⁶⁰
- Guru 2: “Iya, saya suka mengikuti pelatihan-pelatihan apalagi di Bahasa Inggris banyak sekali yang bisa saya terapkan di kelas. Kalau pelatihan bisa dari Kepala Madrasah menugaskan, berarti ada undangan. Ada juga ibu secara mandiri dari MGMP, jadi kalau mau menambah sertifikat apalagi kalau saat naik pangkat perlu sekali sertifikat. Apalagi ada SKP sekarang, jadi SKP itu harus punya sertifikat, kalau bagi saya, saya harus ikut karna memang perlu, baik secara online maupun offline.”⁶¹
- Guru 3: “Ikut pelatihan-pelatihan terus secara berkala memang harus terus ikut pelatihan, sehingga contohnya seperti barang elektronik kalau lama-lama bisa lowbat sehingga harus di charge dulu supaya energinya bertambah.”⁶²

⁵⁹ Abdul Hadi (Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 21 Juli 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

⁶⁰ Arbain (Guru PAI, Guru Keterampilan Operator Komputer, dan Wakil Kepala Madrasah Bidang Akademik/Kurikulum). Diwawancarai oleh Westi. 17 Juli 2024, pukul 12.00. Ruang Wakil Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

⁶¹ Rabiatus Sa’diah (Guru Bahasa Inggris, Wali Kelas dan Pembina Ekstrakurikuler English Club). Diwawancarai oleh Westi. 2 Agustus 2024, pukul 11.30. Lab. Bahasa Inggris MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

⁶² Nany Zuraida (Guru Ekonomi, Pengurus Koperasi Siswa). Diwawancarai oleh Westi. 5 Agustus 2024, pukul 12.00. Koperasi Siswa MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

Mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi melalui berbagai kegiatan. Pihak madrasah telah menjalin kerjasama yang erat dan saling menguntungkan dengan sejumlah instansi dan Dunia Usaha Dunia Industri (Du/Di) melaksanakan Uji Kompetensi Keahlian (UKK) untuk peserta didik kelas XII Program Keterampilan Operator Komputer (Opkom) Perkantoran dan Multimedia yang dilaksanakan pada 5 Maret 2024. Program Keterampilan Operator Komputer Perkantoran dan Multimedia bertujuan menghasilkan tenaga kerja tingkat menengah yang kompeten di bidang bisnis dan manajemen untuk siap bersaing di era global baik untuk hidup mandiri maupun melanjutkan pendidikan lebih lanjut. Selain itu Guru MAN 2 Banjarmasin mengikuti sosialisasi program dan pelatihan Platform Alef, yaitu aplikasi pembelajaran matematika berbasis AI.

Memberikan contoh kepada para guru dalam melakukan analisis materi pelajaran, program tahunan serta semester, evaluasi atau penilaian pembelajaran dan bimbingan konseling. Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Madrasah menyatakan bahwa:

“Tentu Kepala Madrasah harus selalu mengupdate pengetahuannya selalu meningkatkan kompetensinya. jadi kepala madrasah juga harus bisa memberikan contoh untuk mengembangkan kompetensinya. Dimana Kepala Madrasah harus juga sering mengikuti diklat harus juga menyesuaikan pengetahuannya dengan perkembangan yang ada. Kemudian juga Kepala Madrasah juga harus menyediakan program2 dalam peningkatan kompetensi guru, dalam pengembangan kompetensi guru yaitu dengan program pengusulan diklat bagi guru secara bergiliran, kemudian mengadakan workshop IHT kemudian menyediakan waktu untuk guru bisa melaksanakan MGMP.”⁶³

Berdasarkan hasil wawancara dari informan tambahan menyebutkan bahwa:

Guru 1 : “Kami itu dalam sebulan sekali ada Namanya rapat dinas tenaga pendidik. Di dalam rapat dinas itu di evaluasi semua.”⁶⁴

Guru 2: “Kalau terkait tugas-tugas kami guru secara administrasi, beliau memang update, beliau memang selalu mengingatkan terkait deadline dan cara-cara

⁶³ Abdul Hadi (Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 21 Juli 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

⁶⁴ Arbain (Guru PAI, Guru Keterampilan Operator Komputer, dan Wakil Kepala Madrasah Bidang Akademik/Kurikulum). Diwawancarai oleh Westi. 17 Juli 2024, pukul 12.00. Ruang Wakil Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

mengerjakannya, contohnya seperti SKP beliau selalu mengingatkan. Contoh-contoh dan cara-caranya, bahkan beliau yang memberikan kami RPP atau modul ajar, sidin aktif mencarikan contoh-contoh untuk guru-guru terkait pengajaran.”⁶⁵

Guru 3: “Jadi menurut ibu ya Bapak Kamad di Madrasah itu biasanya itu yang paling menonjol paling terlihat bapak itu sangat disiplin sangat disiplin waktu.”⁶⁶

2) Sebagai Pemimpin

Memiliki kepribadian yang kuat. Berdasarkan observasi langsung, adanya respon positif yang diberikan Kepala Madrasah melalui Staf Tata Usaha kepada peneliti setelah peneliti menyampaikan tujuan dan manfaat penelitian yang akan dilakukan. Terlihat Kepala Madrasah mampu memberikan keputusan, saran dan bimbingan dengan cepat kepada para guru dan staf.

“Dalam menjadi teladan bagi para guru dalam hal etika, profesionalitas, dan integritas tentu yang harus pertama kali dilakukan itu adalah menjadi contoh. Kalau seorang Kepala Sekolah harus menjadi contoh dalam segala hal jika menginginkan adanya integritas di guru maka Kepala Sekolah terlebih dahulu harus menjadi seorang yang berintegritas. Kalau ingin menuntut guru itu professional maka Kepala Sekolah dulu yang harus professional. Hal yang terpenting dalam membangun suatu keteladanan itu, profesionalitas dari seorang Kepala Madrasah yang utama sekali itu adalah kepercayaan. Apabila seorang Kepala Sekolah itu sudah dipercaya oleh guru, maka untuk menjalankan tugas selanjutnya itu akan lebih mudah Jadi yang paling utama dari seorang kepala sekolah untuk membangun sebuah keteladanan itu antara lain adalah kepercayaan, kemudian menjadi contoh bagi guru-guru dalam bertindak dan sebagainya.”⁶⁷

Berdasarkan hasil wawancara dari informan tambahan menyebutkan bahwa:

Guru 1 : “Secara umum pasti beliau memberikan teladan.”⁶⁸

Guru 2: “Secara umum sidin bagus aja, dekat dengan guru.”⁶⁹

⁶⁵ Rabiatus Sa’diah (Guru Bahasa Inggris, Wali Kelas dan Pembina Ekstrakurikuler English Club). Diwawancarai oleh Westi. 2 Agustus 2024, pukul 11.30. Lab. Bahasa Inggris MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

⁶⁶ Nany Zuraida (Guru Ekonomi, Pengurus Koperasi Siswa). Diwawancarai oleh Westi. 5 Agustus 2024, pukul 12.00. Koperasi Siswa MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

⁶⁷ Abdul Hadi (Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 21 Juli 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

⁶⁸ Arbain (Guru PAI, Guru Keterampilan Operator Komputer, dan Wakil Kepala Madrasah Bidang Akademik/Kurikulum). Diwawancarai oleh Westi. 17 Juli 2024, pukul 12.00. Ruang Wakil Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

⁶⁹ Rabiatus Sa’diah (Guru Bahasa Inggris, Wali Kelas dan Pembina Ekstrakurikuler English Club). Diwawancarai oleh Westi. 2 Agustus 2024, pukul 11.30. Lab. Bahasa Inggris MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

Guru 3: “Jadi menurut ibu ya Bapak Kamad di Madrasah itu biasanya itu yang paling menonjol paling terlihat bapak itu sangat disiplin sangat disiplin waktu jadi bapak itu selalu datang di awal waktu, dan bahkan selalu datang lebih dulu daripada kami guru-guru jadi itu sikap bapak yang benar-bener menunjukkan perilaku yang baik.”⁷⁰

Memahami dengan baik kondisi guru, staf dan siswa. Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Madrasah menyatakan bahwa:

“Guru motivasinya diupayakan jangan sampai turun sehingga komunikasi seorang Kepala Madrasah dengan guru harus selalu terjalin. Tidak bisa di cluste, kalau guru menurun baru ada penanganan.”⁷¹

Berdasarkan hasil wawancara dari informan tambahan menyebutkan bahwa:

Guru 1 : “Yang paling sederhana itu biasanya kami rasakan itu pujian, jadi dipuji bagaimanapun beratnya, misalnya aku menyusun program pembelajaran ini dari pagi sampai nanti magrib kada bebulikan, dating sidin, lapah banar ni sudah. Terus sidin bilang wah aku belum pernah ketemu wakil kepala madrasah yang hanyar ku pilih hakun begawi sampai kaya pian nih.”⁷²

Guru 2: “Beliau selalu memberikan kami contoh-contoh terakit keperluan administrasi pembelajaran. Sehingga kami tidak terlalu kesusahhan dari menemukan hal-hal baru yang update dari dunia Pendidikan.”⁷³

Guru 3: “Iya, caranya yaitu pada saat-saat rapat, pada saat-saat apa ya itu Kepala Madrasah selalu terus atau selalu melakukan komunikasi dengan guru-guru selalu memberikan semangat memotivasi supaya guru-guru memang terus maju, kemudian memang selalu memberikan semangat dan keperyaan diri itu selalu, jadi kadang gak harus kita yang dipanggil bapak komunikasi paling menonjol paling terlihat bapak itu sangat disiplin sangat disiplin waktu jadi bapak itu selalu datang di awal waktu, dan bahkan selalu datang lebih dulu daripada kami guru-guru jadi itu sikap bapak yang benar-bener menunjukkan perilaku yang baik.”⁷⁴

⁷⁰ Nany Zuraida (Guru Ekonomi, Pengurus Koperasi Siswa). Diwawancarai oleh Westi. 5 Agustus 2024, pukul 12.00. Koperasi Siswa MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

⁷¹ Abdul Hadi (Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 21 Juli 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

⁷² Arbain (Guru PAI, Guru Keterampilan Operator Komputer, dan Wakil Kepala Madrasah Bidang Akademik/Kurikulum). Diwawancarai oleh Westi. 17 Juli 2024, pukul 12.00. Ruang Wakil Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

⁷³ Rabiatus Sa’diah (Guru Bahasa Inggris, Wali Kelas dan Pembina Ekstrakurikuler English Club). Diwawancarai oleh Westi. 2 Agustus 2024, pukul 11.30. Lab. Bahasa Inggris MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

⁷⁴ Nany Zuraida (Guru Ekonomi, Pengurus Koperasi Siswa). Diwawancarai oleh Westi. 5 Agustus 2024, pukul 12.00. Koperasi Siswa MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

Memiliki visi yang jelas dan memahami misi dan tujuan madrasah. Pada hasil observasi dokumen, hal ini terlihat dari visi, misi dan tujuan madrasah yang termuat dalam Dokumen I (Dokumen KTSP). Visi, misi dan tujuan yang dimiliki MAN 2 Kota Banjarmasin ini memiliki point penting yaitu pendidikan terpadu dunia dan akhirat, serta berorientasi masa depan dengan mengembangkan dan memelihara nilai-nilai yang ada di madrasah.

“Saya harus menyampaikan visi misi itu dulu kepada guru, bahwa visi madrasah ini harus dicapai secara Bersama-sama. Tentu dalam visi misi ini ada misi yang ingin dicapai. Dengan menyesuaikan visi dan misi ini tentu Kamad dapat meminta guru agar bisa mencapai visi itu dengan berbagai kegiatan, diantaranya selalu meningkatkan pengembangan kompetensi tersebut. Kepala madrasah juga membuat program-program pengembangan kompetensi guru, kemudian memotivasi guru, melakukan pengawasan, melakukan penilaian terhadap kinerja guru, sehingga kompetensi itu bisa tercapai.”⁷⁵

Mampu mengelola, memberikan petunjuk dan melakukan pengawasan kepada para guru, staf dan siswa. Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Madrasah menyebutkan bahwa:

“Dalam memberikan nasehat, bimbingan dan pengawasan itu tidak henti-hentinya Kamad memberikan nasehat di berbagai kesempatan misalnya pada saat rapat, atau berkunjung ke ruang guru, aatau pertemuan dengan guru baik secara formal maupun non formal. Disitu juga kamad bisa memberikan contoh dan nasehat kepada guru. Kemudian kalau ada guru yang melakukan penyimpangan terhadap aturan tentu kita seorang Kepala Madrasah harus memberikan teguran, disesuaikan lah dengan teguran terhadap orangtua. Sehingga tidak ada ketersinggungan dari guru artinya bisa-bisa kita memberikan teguran itu sehingga tidak menimbulkan permasalahan yang tidak baik. Jadi, Kamad kalau memang melihat ada guru yang melakukan penyimpangan diberikan teguran secara bertahap bisa teguran lisan, tertulis dan bisa diberikan sanksi kalau memang sudah melampaui batas. Kemudian melakukan pengawasan juga melalui kegiatan supervisi dilanjutkan dengan penilaian kinerja guru, kemudian penilaian kinerja yang dicapai melalui sasaran kinerja pegawai.”⁷⁶

Mampu berkomunikasi dan bekerja sama dengan baik dengan seluruh warga madrasah. Pada observasi langsung, ditandai dengan cepatnya respon yang diberikan kepada peneliti terkait izin penelitian. Kepala Madrasah selalu memberikan petunjuk dan

⁷⁵ Abdul Hadi (Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 21 Juli 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

⁷⁶ Abdul Hadi (Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 21 Juli 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

berkonsultasi kepada pada staf Tata Usaha terkait jadwal dan kegiatan yang akan dilakukan oleh peneliti. Walaupun peneliti belum dapat langsung berkoordinasi dengan Kepala Madrasah, akan tetapi staf Tata Usaha yang di delegasikan untuk membantu peneliti memiliki respon yang cepat dan komunikatif.

“Dalam pengambilan Keputusan yang sifatnya penting bagi madrasah, tentu saya akan memanggil wakil kepala madrasah terlebih dahulu untuk mengkomunikasikan berbagai kebijakan yang ada dan meminta masukan dari wakil-wakil kepala madrasah. Kemudian hasil itu, masukan yang ada kemudian kami bawa ke dalam rapat yang lebih besar lagi untuk bisa disampaikan berbagai kebijakan yang ada. Namun jika tidak terlalu urgent itu langsung saja biasanya saya komunikasikan di rapat dewan guru disitulah Kamad menyampaikan Keputusan yang kemudian dari guru juga bisa memberikan masukan terhadap kebijakan-kebijakan yang ada, kalau sifatnya penting saya biasanya membentuk tim kecil kemudian jika tidak terlalu urgent saya langsung ke rapat yang lebih besar lagi.”⁷⁷

Berdasarkan hasil wawancara dari informan tambahan menyebutkan bahwa:

Guru 1 : “Iya bagus sidin komunikasinya dan pasti berjenjang. Di sekolah ini kan yang paling tinggi kepala madrasah, jadi semuanya ada di beliau memberi nasehat, menegur, memberi jalan keluar dan macam-macam. Tapi, sekali lagi dalam hal kebijakan madrasahnyanya melibatkan semua manajemen yang ada dimadrasah. Dan itu cara beliau berkomunikasi dengan kami.”⁷⁸

Guru 2: “Komunikasi kami mudah dan nyaman dengan beliau, kadang beliau memberikan Solusi-solusi juga terkait permasalahan yang ada.”⁷⁹

Guru 3: “Iya bagus komunikasinya.”⁸⁰

b. Kompetensi *Ing Madya Mangun Karsa* (Membangun Semangat di

Tengah-tengah)

1) Sebagai Motivator

⁷⁷ Abdul Hadi (Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 21 Juli 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

⁷⁸ Arbain (Guru PAI, Guru Keterampilan Operator Komputer, dan Wakil Kepala Madrasah Bidang Akademik/Kurikulum). Diwawancarai oleh Westi. 17 Juli 2024, pukul 12.00. Ruang Wakil Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

⁷⁹ Rabiatus Sa’diah (Guru Bahasa Inggris, Wali Kelas dan Pembina Ekstrakurikuler English Club). Diwawancarai oleh Westi. 2 Agustus 2024, pukul 11.30. Lab. Bahasa Inggris MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

⁸⁰ Nany Zuraida (Guru Ekonomi, Pengurus Koperasi Siswa). Diwawancarai oleh Westi. 5 Agustus 2024, pukul 12.00. Koperasi Siswa MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

Memiliki kemampuan untuk mengatur lingkungan kerja, termasuk harga Kepala Madrasah, ruang guru, ruang kelas, laboratorium dan berbagai fasilitas lainnya untuk memastikan efisiensi kerja. Hal ini terlihat dari posisi ruang kerja yang saling berdampingan, dimulai dari gerbang masuk yang langsung disambut dengan PTSP, kemudian disampingnya ada Ruang Kepala Tata Usaha beserta Staf, disampingnya ada ruang Kepala Madrasah yang bersebelahan dengan Ruang Wakil Kepala Madrasah, kemudian tersedia ruang guru yang dilengkapi dengan berbagai fasilitas untuk membuat para guru nyaman dan aman dalam mengerjakan tugas-tugas mereka.

“Dalam menata ruang kerja guru supaya kondusif aman tentu yang harus dipenuhi adalah fasilitas, fasilitas yang diperlukan oleh guru agar nyaman bekerja agar bisa terfasilitasi seperti misalnya kesejukan dalam ruangan, ketersediaan sarana dan prasarana yang mungkin bisa menunjang dari guru diupayakan untuk bisa dipenuhi. Namun, ini juga akan tentu disesuaikan juga dengan dana yang tersedia, sedaoat mungkin kalau memungkinkan dananya tentu kenyamanan dari guru harus kita utamakan, kenyamanan dalam bekerja. Ruangan, kelengkapan peralatan, kebersihan ini sedapat mungkin harus bisa dipenuhi sehingga guru merasa nyaman dan betah berada di madrasah.”⁸¹

Menciptakan atau mengembangkan kultur madrasah yang positif. Berdasarkan hasil observasi dokumen, hal ini terlihat dari tujuan khusus madrasah yang termuat dalam Dokumen I (Dokumen KTSP), yaitu mengembangkan dan memelihara nilai-nilai yang ada di madrasah, meliputi, 1) Aqidah Islam, Akhlaqul Karimah, dan Nilai Ilmiah; 2) Kekeluargaan dan Kebersamaan; 3) Mandiri, hemat dan bertanggung jawab; 4) Berbudaya lingkungan; dan 5) Sederhana dan Kreatif.

“Maka yang pertama libatkan guru dalam pengambilan Keputusan yang terkait dengan apa yang menjadi tugas mereka. Sehingga guru merasa dihargai disana, kemudian jika seorang Kepala Sekolah sependapat dengan guru maka apa yang mereka lakukan bisa diimplementasikan. Namun jika tidak sependapat tentu Kepala Madrasah juga tidak boleh langsung menyatakan tidak setuju, namun diberikan penjelasan dan alasan-alasan mengapa Kepala Madrasah tidak sependapat dengan pendapat guru tersebut. Kemudian hargai, berikan apresiasi

⁸¹ Abdul Hadi (Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 4 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

terhadap apa yang telah dilakukan oleh guru, berikan reward atas apa yang sudah dilakukan oleh guru tersebut.”⁸²

Membangun hubungan yang harmonis antara semua anggota madrasah. Pada jam pergantian mata pelajaran terlihat para guru bersama-sama menuju ke ruang belajar sambil berbincang-bincang dan bercanda. Terlihat beberapa guru juga mendapat arahan dari Kepala Madrasah untuk tetap masuk kelas walaupun jadwal pelajaran masih dalam proses perbaharuan.

“Saya biasanya dalam mempererat hubungan dengan guru saya melakukan kunjungan ke ruang guru, sering bercakap-cakap, bisa menanyakan apa masalah yang dihadapi oleh guru. Kemudian secara bergiliran saya sering menyapa guru, ngobrol secara tidak formal sehingga dengan demikian terjalin komunikasi yang baik antara Kepala Madrasah dengan warga sekolah. Kemudian di kegiatan rapat juga sering kita, Kamad mencoba menggali permasalahan-permasalahan yang dihadapi guru dalam kegiatan belajar mengajar. Ini juga merupakan sebuah sarana bagi Kamad dalam mempererat hubungan antara warga madrasah.”⁸³

Memperkuat kolaborasi di antara semua anggota madrasah. Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Madrasah menyebutkan bahwa:

“Kondisi madrasah yang kondusif akan sangat membantu untuk menjaga semangat kolaboratif. Dalam berbagai kegiatan madrasah juga dilakukan penunjukkan secara bergantian dan personilnya selalu berganti-ganti. Dan setiap permasalahan antar guru harus secepatnya diselesaikan oleh kepala madrasah.”⁸⁴

Memiliki kemampuan untuk menetapkan prinsip-prinsip penghargaan dan hukuman yang adil. Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Madrasah menyebutkan bahwa:

“Penghargaan terhadap guru bisa diberikan tentu dengan berbagai macam cara. Penghargaan terhadap guru itu tidak mesti berupa benda, namun apresiasi terhadap apa yang mereka lakukan itu juga sebuah bentuk penghargaan. Misal guru melakukan sesuatu bisa diberikan pujian, kemudian juga pada kegiatan-kegiatan tertentu misalnya pada saat ulang tahun madrasah bisa diberikan reward berupa piagam atau souvenir yang diumumkan secara masal disaat kegiatan upacara tersebut sebagai bentuk apresiasi terhadap apa yang telah dilakukan oleh guru terhadap prestasi yang telah dicapai. Kemudian kalau masalah hukuman, tentu ini harus dipertimbangkan dengan baik, tentu hukuman dibuat berdasarkan kesalahan-

⁸² Abdul Hadi (Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 4 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

⁸³ Abdul Hadi (Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 4 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

⁸⁴ Abdul Hadi (Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 4 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

kesalahan ataupun kadar kesalahan yang dibuat oleh guru. Namun sebelum memberikan hukuman, tentu seorang Kepala Madrasah harus mengetahui, artinya memanggil guru mendengarkan kenapa hal itu bisa terjadi. Artinya Kepala Madrasah bisa mengetahui duduk permasalahan apa yang dialami oleh guru sehingga tidak salah dalam mengambil Keputusan. Sedapat mungkin hukuman ini tentu tidak langsung diberikan hukuman, namun diberikan pembinaan, kalau memang sudah tidak bisa dibina atau diberikan pembinaan secara baik-baik tentu kita akan menerapkan aturan-aturan yang ada dalam kepegawaian.”⁸⁵

Berdasarkan hasil wawancara dari informan tambahan menyebutkan bahwa:

- Guru 1: “Para guru ada rewardnya, kami dikasih reward Kamad sebagai guru agen perubahan. Banyak penghargaan yan diberikan, kemudian guru yang bisa membuat buku kemudian mencetak, itu diberikan *writing award*. Kemudian guru yang berprestasi dalam pengembangan keterampilan, banyak. Kepala sekolah punya strategi masing-masing dalam rangka memberikan penghargaan dengan bawahannya. Yang paling sederhana itu biasanya kami rasakan itu pujian, jadi dipuji bagaimanapun beratnya. Kalau hukuman, PNS itu dipanggil Kepala Madrasah terkait ketidakdisiplinan itu membahayakan karna berhubungan dengan disiplin. Nilai disiplin kena berhubungan dengan kinerja berbahaya, Tapi, toleransi pa Kamad ini tinggi sekali.”⁸⁶
- Guru 2: “Kalau untuk penghargaan bagi guru selama ini memang tidak ada. Tapi, kalau penghargaan bagi Wakamad itu ada. Kemaren yang baru-baru ini waktu Hari Guru kalau tidak salah, itu ada diberi penghargaan tapi khusus untuk Wakamad aja, jadi saying sekali dapat protes juga dari guru-guru kenapa guru tidak ada penghargaannya. Kalau hukuman tidak ada sih. Paling kalau ada biasanya SP1 atau SP2, biasanay untuk guru yang jarang mengajar. Dan itu berkelanjutan dengan SKP, tetap dinilai tapi ada catatan-catatannya.”⁸⁷
- Guru 3: “Setiap setahun sekali biasanya pada acara 17 Agustus atau kayak hari-hari guru begitu pokoknya setahun sekali itu biasanya ada juga penghargaan yang diberikan Kepala Madrasah untuk dewan-dewan guru yang dianggap layak mendapat penghargaan misalnya kayak ada guru yang berdedikasi, selalu rajin datang ke Madrasah tidak pernah telat tidak pernah apa begitu, disiplin waktu jadi itu penghargaan sebagai guru yang berdedikasi tinggi, ada juga guru yang menginspirasi. Biasanya kalau memang ada yang melanggar peraturan ada guru yang apa istilahnya melanggar peraturan sekolah biasanya Bapak Kamad langsung melakukan pemanggilan, berbicara dengan guru tersebut, memberikan peringatan karena itu hal-hal yang mungkin bersifat pribadi ya ibu memang gak tahu tu gak pernah, tapi dengar-dengar saja memang ada yang pernah diberikan kek SP begitu kek

⁸⁵ Abdul Hadi (Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 4 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

⁸⁶ Arbain (Guru PAI, Guru Keterampilan Operator Komputer, dan Wakil Kepala Madrasah Bidang Akademik/Kurikulum). Diwawancarai oleh Westi. 17 Juli 2024, pukul 12.00. Ruang Wakil Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

⁸⁷ Rabiatus Sa’diah (Guru Bahasa Inggris, Wali Kelas dan Pembina Ekstrakurikuler English Club). Diwawancarai oleh Westi. 2 Agustus 2024, pukul 11.30. Lab. Bahasa Inggris MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

Surat peringatan, surat teguran, bahkan ada yang sampai ditegur itu suratnya itu sampai di Kemenag.”⁸⁸

Membantu para guru dan staf agar dapat mengembangkan perilaku mereka kearah yang lebih positif dan dapat melaksanakan aturan yang telah disepakati bersama.

Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Madrasah menyebutkan bahwa:

“Jadi, mindset ini penting sekali, mindset merupakan hal utama yang saya hadapi dalam mengadakan perubahan. Kepala Madrasah harus juga mendengarkan masukan-masukan dari guru sehingga saran-saran yang diberikan oleh guru bisa diakomodir sehingga perubahan yang terjadi merupakan keputusan bersama, sehingga mereka bisa menerima dengan tangan terbuka. Jadi jangan hanya memaksakan keinginan dari seorang Kepala Madrasah, harus juga mendengarkan pendapat-pendapat sehingga perubahan itu bisa menjadi perubahan yang disepakati bersama.”⁸⁹

Berdasarkan hasil wawancara dari informan tambahan menyebutkan bahwa:

Guru 1: “Sidin sering control ke ruangan-ruangan bahkan ke kelas. Dan beliau toleransinya tinggi sekali, apalagi kalau ada yang terlambat misal mengumpulkan SKP, itu pasti ada toleransinya.”⁹⁰

Guru 2 : “Beliau sering datang ke ruang guru memberi semangat kadang melakukan control guru kala tidak ada gurunya. Kalau tidak ada gurunya, kalau tidak ada mengajar, atau tidak ada kegiatan guru beliau tidak masalah. Yang penting pada saat mengajar atau ada tugas itu gurunya juga ada di kelas.”⁹¹

Guru 3 : “Jadi biasanya tu paling tidak memastikan fasilitas pembelajaran, fasilitas di sekolah itu semua terpenuhi dan misalnya pun ada yang kurang selalu diadakan perbaikan.”⁹²

2) Sebagai Supervisor

Merancang program supervisi yang mencakup berbagai aspek. Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Madrasah menyebutkan bahwa:

⁸⁸ Nany Zuraida (Guru Ekonomi, Pengurus Koperasi Siswa). Diwawancarai oleh Westi. 5 Agustus 2024, pukul 12.00. Koperasi Siswa MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

⁸⁹ Abdul Hadi (Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 4 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

⁹⁰ Arbain (Guru PAI, Guru Keterampilan Operator Komputer, dan Wakil Kepala Madrasah Bidang Akademik/Kurikulum). Diwawancarai oleh Westi. 17 Juli 2024, pukul 12.00. Ruang Wakil Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

⁹¹ Rabiatus Sa’diah (Guru Bahasa Inggris, Wali Kelas dan Pembina Ekstrakurikuler English Club). Diwawancarai oleh Westi. 2 Agustus 2024, pukul 11.30. Lab. Bahasa Inggris MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

⁹² Nany Zuraida (Guru Ekonomi, Pengurus Koperasi Siswa). Diwawancarai oleh Westi. 5 Agustus 2024, pukul 12.00. Koperasi Siswa MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

“Kita ketahui bahwa salah satu tujuan supervisi ini adalah untuk memberikan Solusi terhadap permasalahan ataupun kelemahan-kelemahan yang dihadapi oleh guru dalam menjalankan tugasnya. Jadi jika supervisi itu dilakukan dengan baik maka akan teridentifikasi permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh guru melalui permasalahan yang ada itu, kemudian Kepala Madrasah tentu berupaya mencari solusi tersebut.”⁹³

Memperhatikan prinsip-prinsip supervisi. Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Madrasah menyebutkan bahwa:

“Dalam menjalankan tugas guru tentu diberikan kebebasan dalam mengembangkan keilmuannya, kebebasan dalam mengajar, kebebasan dalam berinovasi. Namun demikian pengawasan merupakan kontrol bagi guru, agar terhindar dari kesalahan-kesalahan yang dilakukan oleh guru, kemudian juga menekan sedikit mungkin hal-hal yang kurang baik di dalam menjalankan tugas. jadi guru tetap kita berikan kebebasan dalam menjalankan tugas namun, pengawasan perlu dilakukan agar setiap permasalahan-permasalahan yang ada dan setiap kesalahan-kesalahan yang ada ini segera dapat dicarikan solusinya.”⁹⁴

Melakukan pengawasan. Pada observasi langsung, ditemukan bahwa setiap ada waktu luang, beliau berkeliling untuk mengontrol ruang kantor dan kelas. Saat tiba di ruang kantor guru, Kepala Madrasah selalu menyapa dengan salam, berjabat tangan dengan para guru dan staf, serta menanyakan kabar dan tugas-tugas yang sedang dikerjakan. Sikap beliau yang ramah dan berbicara dengan lembut menciptakan suasana yang nyaman dan akrab. Ketika mengunjungi kelas, Kepala Madrasah juga menyapa seluruh siswa dan guru yang sedang mengajar. Apabila sedang sibuk, Kepala Madrasah mendelegasikan tugas pengawasan kepada Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, yang bertanggung jawab mengontrol kelas-kelas dan menyampaikan pesan kepada guru-guru yang sedang bertugas.

“Melakukan pengawasan juga melalui kegiatan supervisi kemudian penilaian kinerja guru, kemudian penilaian kinerja yang dicapai melalui sasaran kinerja pegawai.”⁹⁵

Berdasarkan hasil wawancara dari informan tambahan menyebutkan bahwa:

⁹³ Abdul Hadi (Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 4 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

⁹⁴ Abdul Hadi (Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 4 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

⁹⁵ Abdul Hadi (Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 4 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

- Guru 1 : “Karna tiap bulan, rutin kan. Tahun ini, rapat pertama tadi misalkan dalam rangka pembelajaran tahun ajaran baru maka ini lho sudah disusunkan jadwal Pelajaran, pembagian tugas, pembagian tugas tambahan, mudah-mudahan ini bisa dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Evaluasi, pelaksanaan, evaluasi, pelaksanaan lagi.”⁹⁶
- Guru 2: “Biasanya di awal aja, di awal semester. Nanti ada waktunya. Jadi kalau disini biasanya kami dibagi tim untuk supervisi, karna tidak bisa beliau semua yang mensupervisi, jadi beliau tunjuk guru-guru yang senior. Misal saya, nanti saya mensupervisi yang muda-muda, misal 4 orang. Jadi, guru-guru senior yang membawahi, tapi ada juga beliau yang secara langsung biasanya itu untuk guru-guru senior sekali, yang sudah tua-tua. Kalau yang muda-muda biasanya ada timnya. Kalau tim supervisi itu biasanya ditunjuk beliau langsung melalui SK untuk membantu beliau melakukan supervisi. Tapi, proses supervisi tersebut harus ada bukti videonya.”⁹⁷
- Guru 3: “Tentunya disini Bapak Kamad MAN 2 itu memang selalu melakukan monitoring, evaluasi dan supervisi dan biasanya kalau di MAN 2 itu ada penunjukkan supervisor misalnya ada beberapa orang guru yang dianggap senior ditunjuk sebagai supervisor kemudian dia yang memonitoring guru-guru yang lebih juniorlah dalam mengajar nanti yang supervisor-supervisor ini itu langsung diawasi oleh Kamad dan nanti guru-guru yang ditunjuk sebagai supervisor itu menyampaikan dan berdiskusi hasil monitoringnya tadi kepada Bapak Kamad.”⁹⁸

Melakukan diskusi kelompok, pembicaraan pribadi, dan simulasi pembelajaran.

Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Madrasah menyebutkan bahwa:

“Untuk di MAN 2 Kota Banjarmasin, guru dalam mengembangkan kompetensinya tidak terlalu sulit, rata-rata guru di MAN 2 Kota Banjarmasin ingin berlomba-lomba meningkatkan kompetensinya. Itu terlihat dari seringnya guru mengikuti kegiatan MGMP di berbagai pengembangan kompetensi yang ada, sehingga saya sebagai Kamad tidak terlalu sulit untuk meminta guru dalam mengembangkan kompetensinya.”⁹⁹

Memanfaatkan hasil dari supervisi untuk memberikan umpan balik atau tindak lanjut dan meningkatkan kinerja madrasah khususnya kinerja guru. Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Madrasah menyebutkan bahwa:

⁹⁶ Arbain (Guru PAI, Guru Keterampilan Operator Komputer, dan Wakil Kepala Madrasah Bidang Akademik/Kurikulum). Diwawancarai oleh Westi. 17 Juli 2024, pukul 12.00. Ruang Wakil Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

⁹⁷ Rabiatus Sa’diah (Guru Bahasa Inggris, Wali Kelas dan Pembina Ekstrakurikuler English Club). Diwawancarai oleh Westi. 2 Agustus 2024, pukul 11.30. Lab. Bahasa Inggris MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

⁹⁸ Nany Zuraida (Guru Ekonomi, Pengurus Koperasi Siswa). Diwawancarai oleh Westi. 5 Agustus 2024, pukul 12.00. Koperasi Siswa MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

⁹⁹ Abdul Hadi (Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 4 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

“Kita ketahui bahwa salah satu tujuan supervisi ini adalah untuk memberikan Solusi terhadap permasalahan ataupun kelemahan-kelemahan yang dihadapi oleh guru dalam menjalankan tugasnya. Jadi jika supervisi itu dilakukan dengan baik maka akan teridentifikasi permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh guru.”¹⁰⁰

Menggunakan hasil supervisi sebagai dasar untuk mengembangkan madrasah secara keseluruhan. Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Madrasah menyebutkan bahwa:

“Melalui permasalahan yang ada itu, kemudian Kepala Madrasah tentu berupaya mencari solusi tersebut. Misalkan permasalahan atau kelemahannya dalam menggunakan alat peraga itu dicoba untuk memberikan pelatihan bagaimana menggunakan alat peraga kemudian terkait dengan metode pembelajarn tentu juga diberikan solusi melalui pelatihan maupun kegiatan-kegiatan lainnya. Sehingga kompetensi ini bisa dikembangkan.”¹⁰¹

3) Sebagai Inovator

Membangun hubungan yang harmonis dengan semua warga madrasah. Kepala Madrasah beserta Dewan Guru dan staf berfoto bersama pada perayaan Milad MAN 2 Kota Banjarmasin yang ke-34 tahun 2024. Momen ini diabadikan sebagai bentuk apresiasi atas keberhasilan dalam menyelenggarakan rangkaian kegiatan Milad yang telah dilaksanakan secara gotong royong dan penuh kebersamaan. Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Madrasah menyebutkan bahwa:

“Kegiatan rapat juga sering kita, Kamad mencoba menggali permasalahan-permasalahan yang dihadapi guru dalam kegiatan belajar mengajar. Ini juga merupakan sebuah sarana bagi Kamad dalam mempererat hubungan antara warga madrasah.”¹⁰²

Membina para guru dan staf agar dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas yang diberikan kepada mereka. Banyaknya kegiatan yang diikuti oleh guru, mulai dari Mengikuti Sosialisasi Program dan Pelatihan Platform Alef, Mengikuti

¹⁰⁰ Abdul Hadi (Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 4 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

¹⁰¹ Abdul Hadi (Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 4 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

¹⁰² Abdul Hadi (Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 4 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

Kegiatan Rakernas MA Plus Keterampilan se-Indonesia, pelatihan softskills guru BK sebagai upaya pencegahan penyalahgunaan narkoba, bedah buku.

“Kepala Madrasah harus selalu memotivasi guru-guru untuk selalu meningkatkan kompetensi Dimana motivasi ini akan menumbuhkan minat guru untuk bisa meningkatkan terus kompetensinya jadi jangan henti-hentinya seorang Kepala Madrasah memotivasi dan menghimbau untuk guru selalu meningkatkan kompetensi di era sekarang ini. Kita sediakan program-program yang membantu para guru mengembangkan kompetensi mereka dan kita lakukan pendekatan juga.”¹⁰³

Memberikan tugas serta target berdasarkan posisi dan kemampuan para guru. Dalam dokumen kurikulum memuat Pengelolaan Layanan BK TIK, dimana peningkatan keterampilan TIK atau Keterampilan Komputer dan Pengelolaan Informasi (KKPI) sekolah usahakan untuk dikelola oleh adalah guru yang memiliki sertifikasi Guru TIK. Beban guru BK TIK sesuai dengan ketentuan tidak hanya memiliki beban kerja membimbing siswa, namun mereka memiliki beban kerja yang jauh lebih luas dengan ruang lingkup tugas sebagai berikut: 1) Membimbing siswa untuk mencapai standar kompetensi lulusan pendidikan dasar dan menengah. 2) Memfasilitasi sesama guru dalam menggunakan TIK untuk persiapan, pelaksanaan, dan penilaian pembelajaran pada pendidikan dasar dan menengah; 3) Memfasilitasi tenaga kependidikan dalam mengembangkan sistem manajemen sekolah berbasis TIK. Penugasan ini menunjukkan adanya peningkatan tanggung jawab guru TIK tidak hanya meningkatkan keterampilan siswa, namun berkembang dalam meningkatkan keterampilan guru dan tenaga kependidikan lainnya.

“Setiap guru dan staf diwajibkan untuk membuat program kerja dan perjanjian kinerja. Dengan adanya program kerja dan perjanjian kinerja maka guru akan lebih bertanggung jawab atas kinerja yang dilakukan. Kemudian evaluasi terhadap kinerja yang telah dilakukan guru juga sangat penting untuk melihat ketercapaian tugas yg dilakukan.”¹⁰⁴

¹⁰³ Abdul Hadi (Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 4 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

¹⁰⁴ Abdul Hadi (Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 4 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

Berdasarkan hasil wawancara dari informan tambahan menyebutkan bahwa:

- Guru 1: “Biasanya melalui undangan melalui humas. Biasanya prosedurnya Kamad menyampaikan kalau kita akan melakukan rapat ditanggal ini silahkan humas buat kan undanagnnya. Kemudian humas yang menyebar informasinya ke guru-guru.”¹⁰⁵
- Guru 2: “Biasanya beliau secara langsung ke guru yang bersangkutan. Misal dalam raoat ada guru yang tida hadir, pasti dicari sama Kepala Madrasah langsung beliau wa.”¹⁰⁶
- Guru 3: “Jadi dalam memberikan perintah kepada guru biasanya disampaikan macam-macam ya bisa yang pertama disampaikan dalam rapat dulu, kemudian setelah disampaikan dirapat bapak bisa menunjuk atau memeberikan SK atau surat Tugas bisa juga bapak menunjuk secara langsung atau langsung ke gurunya itu dengan memberikan tugas dengan memberikan petunjuk arahan bahwa memberikan tugas dan tetap nanti akan diberikan SK atau surat tugas.”¹⁰⁷

Mengintegrasikan aspek keagamaan, sains, budaya dan teknologi kedalam setiap program dan kegiatan di madrasah. Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Madrasah menyebutkan bahwa:

“Seorang Kepala Madrasah tentu tiada henti-hentinya selalu memotivasi guru untuk berinovasi sesuai dengan perkembangan zaman. Disamping itu juga seorang Kepala Madrasah juga harus melakukan terobosan atau ataupun program-program yang mampu meningkatkan kompetensi guru, yang mampu meningkatkan dan menciptakan inovasi guru.”¹⁰⁸

Memberikan contoh yang baik kepada seluruh anggota madrasah. Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Madrasah menyebutkan bahwa:

“Kalau seorang Kepala Sekolah harus menjadi contoh dalam segala hal jika menginginkan adanya integritas di guru maka Kepala Sekolah terlebih dahulu harus menjadi seorang yang berintegritas. Kalau ingin menuntut guru itu professional maka Kepala Sekolah dulu yang harus professional.”¹⁰⁹

¹⁰⁵ Arbain (Guru PAI, Guru Keterampilan Operator Komputer, dan Wakil Kepala Madrasah Bidang Akademik/Kurikulum). Diwawancarai oleh Westi. 17 Juli 2024, pukul 12.00. Ruang Wakil Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

¹⁰⁶ Rabiatus Sa’diah (Guru Bahasa Inggris, Wali Kelas dan Pembina Ekstrakurikuler English Club). Diwawancarai oleh Westi. 2 Agustus 2024, pukul 11.30. Lab. Bahasa Inggris MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

¹⁰⁷ Nany Zuraida (Guru Ekonomi, Pengurus Koperasi Siswa). Diwawancarai oleh Westi. 5 Agustus 2024, pukul 12.00. Koperasi Siswa MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

¹⁰⁸ Abdul Hadi (Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 4 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

¹⁰⁹ Abdul Hadi (Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 4 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

Menjadi teladan dalam mendorong inovasi. Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Madrasah menyebutkan bahwa:

“Kepala Madrasah juga harus melakukan terobosan atau ataupun program-program yang mampu meningkatkan kompetensi guru, yang mampu meningkatkan dan menciptakan inovasi guru. Diantaranya melalui pelatihan, melalui tugas-tugas yang diberikan oleh Kepala Madrasah untuk guru bisa berinovasi misalnya dengan mengikuti lomba, kemudian studi banding ke sekolah-sekolah yang lebih maju sehingga dengan demikian guru terbuka pemikirannya untuk terus berinovasi.”¹¹⁰

Memiliki kemampuan untuk menerapkan perubahan di berbagai aspek sekolah.

Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Madrasah menyebutkan bahwa:

“Bahwa kondisi yang ada sekarang ini harus mengalami perubahan agar bisa membawa dampak positif terhadap pengembangan kompetensi. Tentu dengan data-data yang ada kemudian dengan mengemukakan hal-hal baru yang bisa menjadi sebuah Solusi dengan penjelasan yang betul-betul juga berdasarkan data tentu ini juga akan bisa diterima oleh guru. Jadi, pastikan bahwa perubahan yang ada itu diambil dari data yang ada sekarang ini, kemudian berikan Solusi berdasarkan capaian-capaian yang telah dicapai oleh madrasah lain yang mungkin telah menerapkan kondisi atau perubahan yang sama.”¹¹¹

c. Kompetensi *Tut Wuri Handayani* (Memberi Dorongan dari Belakang)

1) Sebagai Motivator (Fasilitator/Pendorong)

Melibatkan para guru dalam penyusunan tujuan kegiatan dan program madrasah.

Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Madrasah menyebutkan bahwa:

“Merencanakan program didasarkan kepada berbagai masukan dan kondisi yang ada dimadrasah. Dari berbagai masukan dan kondisi inilah sebuah program dibuat. Masukan diperoleh dari guru dan stakeholder yang ada dimadrasah.”¹¹²

Menyusun tujuan kegiatan dan program dengan jelas dan diinformasikan kepada seluruh warga madrasah khususnya guru. Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Madrasah menyebutkan bahwa:

¹¹⁰ Abdul Hadi (Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 4 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

¹¹¹ Abdul Hadi (Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 4 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

¹¹² Abdul Hadi (Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 20 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

“Biasanya disampaikan melalui rapat dinas, sosialisasi secara khusus melalui IHT, melalui sarana medsos yang ada.”¹¹³

Memberitahukan hasil dari setiap pekerjaan yang dilakukan oleh para guru dan staf.

Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Madrasah menyebutkan bahwa:

“Evaluasi terhadap kinerja yang dilakukan secara rutin dilakukan melalui rapat bulanan dan laporan kinerja bulanan. Dari sinilah dapat dilihat apakah kebijakan dan prosedur telah diikuti oleh guru.”¹¹⁴

Memberikan penghargaan dan hukuman yang adil dan bijaksana sesuai dengan kinerja yang telah dilakukan. Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Madrasah menyebutkan bahwa:

“Penghargaan terhadap guru bisa diberikan tentu dengan berbagai macam cara. Misal guru melakukan sesuatu bisa diberikan pujian, kemudian jga pada kegiatan-kegiatan tertentu misalnya pada saat ulang tahun madrasah bisa diberikan reward berupa piagam atau souvenir yang diumumkan secara masal disaat kegiatan upacara tersebut sebagai bentuk apresiasi terhadap apa yang telah dilakukan oleh guru terhadap prestasi yang telah dicapai. Kemudian kalau masalah hukuman, tentu ini harus dipertimbangkan dengan baik, tentu hukuman dibuat berdasarkan kesalahan-kesalahan ataupun kadar kesalahan yang dibuat oleh guru. Namun sebelum memberikan hukuman, tentu seorang Kepala Madrasah harus mengetahui kenapa hal itu bisa terjadi. Sedapat mungkin hukuman ini tentu tidak langsung diberikan hukuman, namun diberikan pembinaan, kalau memang sudah memang tidak bisa dibina atau diberikan pembinaan secara baik-baik tentu kita akan menerapkan aturan-aturan yang ada dalam kepegawaian.”¹¹⁵

Memenuhi semua kebutuhan guru dan staf dengan memberikan rasa aman.

Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Madrasah menyebutkan bahwa:

“Melibatkan seluruh sumber daya manusia yang ada akan sangat efektif dalam mengoptimalkan sumber daya yang ada. Dengan terlibatnya sumber daya yang ada maka pemanfaatan sarpras akan lebih efektif dalam pengembangan kompetensi guru.”¹¹⁶

¹¹³ Abdul Hadi (Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 20 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

¹¹⁴ Abdul Hadi (Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 20 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

¹¹⁵ Abdul Hadi (Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 20 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

¹¹⁶ Abdul Hadi (Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 20 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

Memperhatikan kondisi fisik dan mental para guru dan staf. Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Madrasah menyebutkan bahwa:

“Tentu seorang Kepala Madrasah harus pandai-pandai dalam mempertahankan motivasi guru.”¹¹⁷

Memenuhi fasilitas dan dana yang diperlukan untuk mengembangkan kompetensi guru. Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Madrasah menyebutkan bahwa:

“Kepala madrasah harus menyediakan sarannya untuk guru bisa meningkatkan kompetensi, diantaranya adalah kepala madrasah menyediakan program untuk meningkatkan kompetensi guru, misalnya mengadakan LHT, workshop, kemudian juga mengusulkan diklat bagi guru, kemudian juga menyediakan waktu luang untuk guru bisa melaksanakan kegiatan MGMP.”¹¹⁸

Berdasarkan hasil wawancara dari informan tambahan menyebutkan bahwa:

Guru 1: “Yang jelas pasti surat tugas. Sejauh masih ada anggaran yang bisa digunakan untuk ya sekedar transportasi atau intensif kegiatan, apabila di tempat kegiatan kedada dapat insentif maka dari sekolah.”¹¹⁹

Guru 2: “Kalau dari sekolah biasanya sifatnya undangan dan itu harus diikuti. Biasanya Kepala Madrasah langsung menghubungi guru yang bersangkutan untuk ikut serta atau mendelegasikan guru-guru yang bersangkutan.”¹²⁰

Guru 3: “Jadi disini Kepala Madrasah memang memberikan fasilitas terhadap pengembangan kompetensi guru dan staf biasanya dalam satu tahun itu ada mengadakan workshop atau Pendidikan atau pelatihan itu selalu ada dilaksanakan. Kemudian Bapak Kamad juga selalu memberikan dukungan jika ada guru-guru yang ikut workshop atau Pendidikan atau pelatihan sesuai dengan mapelnya masing-masing bahkan memang selalu menganjurkan untuk selalu mengikuti karna sekarang itu banyak workshop-workshop atau pelatihan-pelatihan yang dilaksanakan secara online.”¹²¹

¹¹⁷ Abdul Hadi (Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 20 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

¹¹⁸ Abdul Hadi (Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 20 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

¹¹⁹ Arbain (Guru PAI, Guru Keterampilan Operator Komputer, dan Wakil Kepala Madrasah Bidang Akademik/Kurikulum). Diwawancarai oleh Westi. 17 Juli 2024, pukul 12.00. Ruang Wakil Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

¹²⁰ Rabiatus Sa’diah (Guru Bahasa Inggris, Wali Kelas dan Pembina Ekstrakurikuler English Club). Diwawancarai oleh Westi. 2 Agustus 2024, pukul 11.30. Lab. Bahasa Inggris MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

¹²¹ Nany Zuraida (Guru Ekonomi, Pengurus Koperasi Siswa). Diwawancarai oleh Westi. 5 Agustus 2024, pukul 12.00. Koperasi Siswa MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

Memberikan pengalaman kerja yang bervariasi untuk mengembangkan kemampuan mereka di segala bidang pekerjaan. Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Madrasah menyebutkan bahwa:

“Kepala Madrasah harus selalu memotivasi guru-guru untuk selalu meningkatkan kompetensi. Dimana motivasi ini akan menumbuhkan minat guru untuk bisa meningkatkan terus kompetensinya jadi jangan henti-hentinya seorang Kepala Madrasah memotivasi dan menghimbau untuk guru selalu meningkatkan kompetensi di era sekarang ini. Kita sediakan program-program yang membantu para guru mengembangkan kompetensi mereka dan kita lakukan pendekatan juga.”¹²²

2) Sebagai Manager

Melibatkan para guru dalam merencanakan program madrasah yang mencakup strategi jangka panjang, menengah, dan pendek. Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Madrasah menyebutkan bahwa:

“Merencanakan program didasarkan kepada berbagai masukan dan kondisi yang ada dimadrasah. Dari berbagai masukan dan kondisi inilah sebuah program dibuat. Masukan diperoleh dari guru dan stakeholder yang ada dimadrasah.”¹²³

Mengorganisir struktur kepegawaian madrasah dengan efisien. Melalui struktur organisasi yang dibuat, Kepala Madrasah menciptakan sistem yang tertib, efisien, dan mendukung pengembangan secara menyeluruh. Melalui dokumen struktur organisasi terlihat Gambaran untuk memastikan pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas, sehingga setiap individu mengetahui perannya.

Mendorong keterlibatan para guru dalam setiap kegiatan madrasah. Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Madrasah menyebutkan bahwa:

“Maka yang pertama libatkan guru dalam pengambilan Keputusan yang terkait dengan apa yang menjadi tugas mereka. Sehingga guru merasa dihargai disana, kemudian jika seorang Kepala Sekolah sependapat dengan guru maka apa yang mereka lakukan bisa diimplementasikan. Namun jika tidak sependapat tentu Kepala Madrasah juga tidak boleh langsung menyatakan tidak setuju, namun diberikan penjelasan dan alasan-alasan mengapa Kepala Madrasah tidak

¹²² Abdul Hadi (Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 20 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

¹²³ Abdul Hadi (Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 20 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

sependapat dengan pendapat guru tersebut. Kemudian hargai, berikan apresiasi terhadap apa yang telah dilakukan oleh guru, berikan reward atas apa yang sudah dilakukan oleh guru tersebut.”¹²⁴

Memperhatikan pengembangan guru dan staf. Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Madrasah menyebutkan bahwa:

“Upaya yang dilakukan tergantung dari tantangan belajar mengajar yang bagaimana dihadapi guru. Jika terkait dengan masalah kekurangan sarpras, maka diupayakan memenuhi kekurangan tersebut. Jika terkait dengan peningkatan kompetensi, maka dilakukan kegiatan pelatihan.”¹²⁵

Mengkoordinasikan tugas-tugas kepada para guru. Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Madrasah menyebutkan bahwa:

“Setiap guru dan staf diwajibkan untuk membuat program kerja dan perjanjian kinerja. Dengan adanya program kerja dan perjanjian kinerja maka guru akan lebih bertanggung jawab atas kinerja yang dilakukan. Kemudian evaluasi terhadap kinerja yang telah dilakukan guru juga sangat penting untuk melihat ketercapaian tugas yg dilakukan.”¹²⁶

Memberikan penghargaan atau hukuman sesuai kinerja. Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Madrasah menyebutkan bahwa:

“Misal guru melakukan sesuatu bisa diberikan pujian, kemudian jga pada kegiatankegiatan tertentu misalnya pada saat ulang tahun madrasah bisa diberikan reward berupa piagam atau souvenir yang diumumkan secara masal disaat kegiatan upacara tersebut sebagai bentuk apresiasi terhadap apa yang telah dilakukan oleh guru terhadap prestasi yang telah dicapai. Kemudian kalau masalah hukuman, tentu ini harus dipertimbangkan dengan baik, tentu hukuman dibuat berdasarkan kesalahan-kesalahan ataupun kadar kesalahan yang dibuat oleh guru.”¹²⁷

Memastikan pengoptimalan sumber daya madrasah dengan menggunakan sumber daya manusia, sarana dan prasarana secara efektif. Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Madrasah menyebutkan bahwa:

¹²⁴ Abdul Hadi (Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 20 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

¹²⁵ Abdul Hadi (Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 20 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

¹²⁶ Abdul Hadi (Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 20 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

¹²⁷ Abdul Hadi (Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 20 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

“Melibatkan seluruh sumber daya manusia yang ada akan sangat efektif dalam mengoptimalkan sumber daya yang ada. Dengan terlibatnya sumber daya yang ada maka pemanfaatan sarpras akan lebih efektif dalam pengembangan kompetensi guru.”¹²⁸

3) Sebagai Administrator

Mengelola kurikulum melalui penyusunan dan kelengkapan administrasi yang berkaitan dengan perencanaan kegiatan belajar mengajar, bimbingan konseling, perpustakaan dan lainnya. Berdasarkan observasi lapangan Kepala Madrasah dibantu oleh Wakamad Bidang Kurikulum dan tim pengembang kurikulum mengelola kurikulum melalui penyusunan dan kelengkapan administrasi yang berkaitan dengan perencanaan kegiatan belajar mengajar, bimbingan konseling, perpustakaan dan lainnya yang menghasilkan Dokumen Kurikulum atau KTSP (Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan). Pada saat penelitian juga bertepatan dengan pembuatan jadwal pelajaran tahun ajaran baru 2024/2025. Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Madrasah menyebutkan bahwa:

“Diawal tahun Pelajaran atau awal semester setiap guru dan guru yang mendapat tugas tambahan diwajibkan membuat administrasi terkait tugasnya masing-masing. Setiap bulan guru dan petugas lainnya tersebut diminta untuk menyampaikan kinerja dan capaian program yang telah disusun tersebut. Selanjutnya akan dilakukan penilaian triwulan dan tahunan.”¹²⁹

Memantau kelengkapan administrasi guru dan staf. Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Madrasah menyebutkan bahwa:

“Setiap guru diminta untuk menyampaikan administrasi kepada kepala madrasah dan dilakukan pendataan. Kemudian administrasi di upload di google drive yang disediakan madrasah. Melalui kegiatan yang dilakukan dapat dipantau kelengkapan administrasi guru.”¹³⁰

Mengelola administrasi keuangan sekolah. Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Madrasah menyebutkan bahwa:

¹²⁸ Abdul Hadi (Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 20 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

¹²⁹ Abdul Hadi (Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 20 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

¹³⁰ Abdul Hadi (Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 20 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

“Membuat RAPBM dilakukan terlebih dahulu. Dari RAPBM ini pembiayaan pengembangan kompetensi guru dialokasikan.”¹³¹

C. Temuan Penelitian

1. MAN Insan Cendekia Tanah Laut

a. Peran Kepala Madrasah dalam Menerapkan *Ing Ngarso Sung*

Tulodho untuk Pengembangan Kompetensi Guru

1) Sebagai Pendidik

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Plt. Kepala Madrasah MAN Insan Cendekia Tanah Laut tetap meluangkan waktu untuk mengajar di kelas meskipun telah mengemban tugas kepemimpinan. Hal ini disebabkan oleh kewajiban beliau sebagai guru dengan beban mengajar penuh, yaitu 24 jam per minggu. Namun, lebih dari sekadar menjalankan kewajiban, keterlibatan langsung dalam proses pembelajaran mencerminkan tanggung jawabnya dalam menjaga keterhubungan dengan lingkungan akademik. Melalui aktivitas mengajar, beliau dapat memberikan contoh penerapan metode pembelajaran terkini kepada para guru. Hal ini sejalan dengan teori yang menegaskan bahwa kepala madrasah perlu tetap terlibat dalam kegiatan pembelajaran agar tetap relevan, memberikan keteladanan, serta memperkenalkan inovasi dan teknologi dalam proses belajar-mengajar.

Prinsip *Ing Ngarso Sung Tulodho*, yang mengandung makna bahwa pemimpin harus menjadi teladan bagi bawahannya, tercermin dalam kepemimpinan beliau. Setiap pagi, beliau memimpin *morning briefing*, yang tidak hanya berfungsi sebagai forum penyampaian informasi, tetapi juga sebagai sarana membangun

¹³¹ Abdul Hadi (Kepala Madrasah). Diwawancarai oleh Westi. 20 Agustus 2024. Ruang Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin. [Link Wawancara](#)

kedekatan dengan guru dan staf. Dalam rapat dinas bulanan, beliau menekankan pentingnya integritas dan profesionalisme, serta mendorong guru untuk terus mengembangkan gagasan inovatif. Komitmennya terhadap disiplin juga terlihat dari kebiasaannya hadir tepat waktu dan memastikan setiap kegiatan terdokumentasi dengan baik. Tindakan-tindakan ini memberikan contoh konkret bagi guru dan staf mengenai pentingnya kedisiplinan, konsistensi, serta akuntabilitas dalam menjalankan tugas.

Pendekatan kepemimpinan beliau juga ditandai dengan nuansa kekeluargaan. Interaksi yang terjalin dengan para guru tidak terbatas pada forum resmi, tetapi juga melalui diskusi santai di ruang Wakil Kepala Madrasah. Pendekatan ini efektif dalam mengurangi kesenjangan antara pimpinan dan guru, menciptakan komunikasi yang lebih terbuka, serta mendorong partisipasi aktif guru dalam perencanaan dan pengambilan keputusan. Dengan adanya hubungan yang lebih dekat, suasana kerja menjadi lebih kondusif dan kolaboratif.

Selain aspek akademik, Plt. Kepala Madrasah juga menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan jasmani guru dan staf. Program senam bersama, kegiatan gotong royong serta penyediaan fasilitas kesehatan di Unit Kesehatan Sekolah (UKS) merupakan bagian dari upayanya dalam menjaga kebugaran tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Selain itu, program pemeriksaan kesehatan berkala yang bekerja sama dengan Dinas Kesehatan setempat menunjukkan perhatian beliau terhadap aspek kesehatan sebagai faktor pendukung efektivitas kerja. Langkah ini sejalan dengan teori yang menekankan bahwa kepala madrasah memiliki tanggung

jawab dalam memastikan kesejahteraan fisik dan mental tenaga pendidik melalui berbagai program kesehatan dan kebugaran.

Dalam hal pengembangan kompetensi guru, Plt. Kepala Madrasah menginisiasi berbagai program strategis. Program Bimbingan Teknis (Bimtek), workshop teknologi informasi, dan literasi pagi setiap Rabu merupakan beberapa upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pengajaran. Literasi pagi, misalnya, dirancang untuk menumbuhkan budaya belajar di kalangan guru, di mana mereka didorong untuk membaca dan berbagi wawasan dalam forum diskusi. Selain itu, kemitraan dengan universitas seperti UIN Antasari dan UIN Sunan Gunung Djati membuka peluang bagi guru untuk mengikuti pelatihan akademik guna meningkatkan keterampilan profesional mereka.

Selain pelatihan, pengadaan fasilitas pendukung juga menjadi prioritas. Penyediaan smart TV, laptop bagi siswa, serta akses internet yang memadai memungkinkan penerapan metode pembelajaran berbasis digital secara optimal. Upaya ini juga dilengkapi dengan pelatihan penggunaan teknologi bagi guru, sehingga mereka dapat memanfaatkan platform *e-learning* secara efektif dalam pembelajaran. Dukungan ini sejalan dengan teori yang menekankan bahwa kepala madrasah harus memastikan ketersediaan sarana dan prasarana guna mendukung pengembangan kompetensi guru dan peningkatan kualitas pembelajaran.

Dalam aspek supervisi akademik, Plt. Kepala Madrasah tidak hanya berperan sebagai pengawas, tetapi juga sebagai pembimbing. Beliau memberikan arahan sistematis dalam analisis materi pelajaran, perencanaan program tahunan dan semester, serta evaluasi pembelajaran. Hal ini terlihat dalam dokumen Rencana

Strategis dan Evaluasi Diri Madrasah, yang mencerminkan keterlibatan kepala madrasah dalam memastikan bahwa setiap guru memiliki tujuan pembelajaran yang jelas dan terarah. Pendekatan ini selaras dengan teori yang menegaskan bahwa kepala madrasah bertanggung jawab dalam membimbing guru dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran.

Berdasarkan temuan tersebut, kepemimpinan Plt. Kepala Madrasah dalam menerapkan prinsip *Ing Ngarso Sung Tulodho* dapat dilihat melalui tiga aspek utama: a) Keteladanan: Beliau memberikan contoh nyata dalam disiplin, profesionalisme, dan inovasi pembelajaran, baik melalui aktivitas mengajar, kehadiran dalam forum akademik, maupun penerapan teknologi dalam pengajaran; b) Pendampingan: Guru tidak dibiarkan menghadapi tantangan secara mandiri, tetapi mendapatkan bimbingan secara personal maupun kolektif melalui diskusi, evaluasi, serta pertemuan berkala; c) Fasilitasi: Kepala madrasah memastikan bahwa guru memiliki akses terhadap sumber daya yang diperlukan untuk meningkatkan kompetensi mereka, baik dalam bentuk pelatihan, sarana teknologi, maupun dukungan kesejahteraan.

Dampak dari kepemimpinan berbasis keteladanan ini sangat signifikan. Guru menjadi lebih percaya diri dalam memanfaatkan teknologi dalam pembelajaran, budaya belajar semakin kuat dengan adanya program literasi dan diskusi kelompok, serta semangat untuk terus berkembang semakin meningkat karena adanya apresiasi dan motivasi yang diberikan oleh pimpinan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Plt. Kepala Madrasah MAN Insan Cendekia Tanah Laut telah menerapkan prinsip *Ing Ngarso Sung Tulodho* secara efektif. Kepemimpinan

berbasis keteladanan, pendampingan, dan fasilitasi telah menciptakan ekosistem pendidikan yang kondusif bagi peningkatan profesionalisme guru. Melalui pendekatan ini, beliau tidak hanya menginspirasi para guru, tetapi juga memastikan keberlanjutan peningkatan kualitas pendidikan di madrasah.

2) Sebagai Pemimpin

Berdasarkan hasil penelitian, sebagai seorang pemimpin, Plt. Kepala Madrasah di MAN IC Tanah Laut telah menunjukkan peran sebagai pemimpin yang sesuai dengan memiliki kepribadian yang kuat tercermin dari kejujuran, tanggung jawab, dan keberanian dalam mengambil keputusan. Hal ini sejalan dengan teori bahwa seorang pemimpin harus memiliki kepribadian yang kuat, yaitu memiliki kejujuran, tanggung jawab, percaya diri, keberanian dalam mengambil keputusan, berjiwa besar, stabilitas emosi, dan menjadi teladan. Dalam wawancara, Kepala Madrasah menjelaskan bahwa dirinya berusaha membangun budaya integritas melalui tindakan konsisten, transparansi dalam pengambilan keputusan, dan sikap sopan dalam berkomunikasi. Stabilitas emosi dan jiwa besar beliau terlihat dari cara mengelola konflik internal secara objektif, yang didukung dengan pelaksanaan briefing pagi sebagai media untuk menyelesaikan masalah tanpa memihak. Hal ini juga diperkuat oleh pengakuan informan tambahan (Guru 1) yang menyatakan bahwa setiap keputusan dibuat melalui diskusi bersama, sehingga menghasilkan kebijakan yang adil dan diterima oleh semua pihak. Penghargaan-penghargaan seperti Satyalancana XX Tahun menunjukkan tanggung jawab dan profesionalisme yang menjadi teladan bagi seluruh warga madrasah.

Kepala Madrasah memahami dengan baik kondisi guru, staf, dan siswa, serta memiliki visi yang jelas terhadap tujuan madrasah. Hal ini selaras dengan terdapat bahwa seorang pemimpin perlu memahami kondisi guru, staf, dan siswa, serta memiliki visi yang jelas dan memahami misi madrasah. Observasi dokumen menunjukkan bahwa visi, misi, dan tujuan madrasah dirumuskan melalui keputusan bersama dan secara rutin dikomunikasikan kepada seluruh warga madrasah hal ini tercermin dalam dokumen rencana kerja tahunan. Visi tersebut menekankan pentingnya membentuk generasi berakhlak mulia dan berilmu pengetahuan, yang diwujudkan melalui program-program seperti pelatihan guru, supervisi, serta peningkatan pemanfaatan teknologi pendidikan. Dari wawancara tambahan (Guru 3), Kepala Madrasah juga dikenal sebagai pemimpin yang memberikan contoh langsung, seperti terlibat dalam kegiatan gotong-royong untuk menunjukkan pentingnya kolaborasi. Hal ini selaras dengan observasi lapangan, di mana Kepala Madrasah terlibat aktif dalam kegiatan belajar malam, berinteraksi langsung dengan guru dan siswa, bahkan dengan gaya santai untuk menciptakan suasana yang nyaman.

Kemampuan mengambil keputusan dengan cepat dan tepat terlihat dari cara Kepala Madrasah berkoordinasi dengan wakil kepala madrasah dan tim terkait sebelum menetapkan kebijakan. Guru 2 menyebutkan bahwa alur koordinasi yang jelas menjadi dasar dalam pengambilan keputusan, sehingga semua pihak merasa dilibatkan. Dalam dokumen rapat komite dan MoU, tercatat pula bahwa Kepala Madrasah melibatkan tokoh agama, masyarakat, dan pemerintah dalam menyelesaikan masalah kelembagaan, menunjukkan kepekaan beliau terhadap

kebutuhan kolaborasi dalam menciptakan solusi yang berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan teori seorang pemimpin harus mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat.

Pengelolaan, pemberian petunjuk, dan pengawasan kepada guru dilakukan secara sistematis. Berdasarkan teori seorang pemimpin harus mampu mengelola, memberikan petunjuk, dan melakukan pengawasan kepada guru, staf, dan siswa. Hal ini sejalan dengan hasil observasi lapangan, yaitu program pelatihan teknologi dan metode mengajar terbaru sesuai perkembangan zaman menjadi bentuk nyata dari upaya Kepala Madrasah untuk meningkatkan kompetensi guru. Observasi dokumen menunjukkan bahwa kegiatan ini dirancang berdasarkan kebutuhan guru dan disertai evaluasi untuk memastikan hasilnya efektif. Selain itu, briefing pagi yang rutin dilaksanakan memberikan ruang bagi Kepala Madrasah untuk memberikan arahan sekaligus mendengar masukan dari guru. Dari wawancara tambahan, Guru 1 dan Guru 2 mengakui bahwa pendekatan ini membuat guru merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk meningkatkan profesionalisme.

Kemampuan komunikasi dan kerja sama Kepala Madrasah sangat menonjol. Observasi lapangan mencatat bahwa beliau sering menghabiskan waktu bersama guru saat istirahat, menciptakan suasana kerja yang harmonis tanpa batasan hierarki yang kaku. Hal ini diperkuat oleh gaya komunikasi beliau yang ringan namun tetap menghargai, sehingga guru merasa nyaman melapor atau berkonsultasi langsung. Kegiatan capacity building seperti outing dan workshop juga menjadi media untuk mempererat hubungan antarpersonal, sebagaimana tercatat dalam dokumen pelaksanaan kegiatan. Hal ini sejalan dengan teori yang menekankan bahwa

seorang pemimpin harus mampu berkomunikasi dan bekerja sama dengan baik dengan seluruh warga madrasah.

Dapat disimpulkan bahwa hasil analisis menunjukkan bahwa Kepala Madrasah MAN IC Tanah Laut berhasil menerapkan prinsip *Ing Ngarso Sung Tulodo* sebagai teladan dalam memimpin dan mengembangkan kompetensi guru. Berdasarkan wawancara dengan Kepala Madrasah, integritas menjadi landasan dalam setiap tindakannya, baik melalui konsistensi dalam menjalankan tugas administratif maupun keterbukaan dalam pengambilan keputusan. Pendekatan ini didukung dengan supervisi dan pelatihan rutin untuk mendukung pengembangan guru serta menciptakan ruang bagi inovasi. Kepala Madrasah juga menekankan pentingnya gaya komunikasi yang sopan, menghargai, dan inklusif untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Wawancara dengan guru sebagai informan tambahan memperkuat hal ini, di mana mereka mengapresiasi pendekatan Kepala Madrasah yang melibatkan diskusi sebelum pengambilan keputusan. Kepala Madrasah juga memimpin dengan memberi contoh langsung, seperti berpartisipasi dalam kegiatan gotong-royong dan pembinaan siswa, sehingga menciptakan rasa hormat dan kesetaraan di kalangan warga madrasah.

Dari hasil observasi dokumen, terlihat bahwa Kepala Madrasah memiliki visi yang jelas, yang dirumuskan bersama melalui keputusan kolektif. Visi, misi, dan tujuan madrasah menekankan pentingnya menciptakan generasi berakhlak mulia dan berilmu pengetahuan, yang diwujudkan melalui rencana kerja tahunan yang mencakup pelatihan berbasis kebutuhan guru dan pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran. Observasi lapangan juga menunjukkan keterlibatan langsung Kepala

Madrasah dalam kegiatan sehari-hari, termasuk memberikan pengarahan pada briefing pagi, berinteraksi santai dengan guru dan siswa saat belajar malam, hingga menciptakan suasana kerja yang nyaman melalui komunikasi yang ringan namun tetap profesional. Kepala Madrasah juga menunjukkan objektivitas dalam mengatasi konflik internal melalui pendekatan briefing pagi sebagai media penyelesaian masalah secara adil.

Selain itu, ditemukan temuan baru yang signifikan di luar cakupan teori, yaitu kepedulian humanis Kepala Madrasah yang terlihat dari kegiatan tali asih, perhatian dalam momen pribadi seperti pernikahan atau duka, serta interaksi emosional yang mendalam dengan guru dan staf. Aspek ini memperlihatkan dimensi kepemimpinan yang lebih luas, yang tidak hanya mengedepankan fungsi manajerial, tetapi juga nilai-nilai kemanusiaan. Kepala Madrasah juga menunjukkan keterampilan dalam membangun integrasi sosial dan hubungan lintas sektor dengan melibatkan tokoh agama, masyarakat, dan pemerintah dalam menyelesaikan masalah kelembagaan. Dengan demikian, Kepala Madrasah MAN IC Tanah Laut tidak hanya memenuhi teori kepemimpinan yang digunakan, tetapi juga memperluas implementasinya melalui nilai-nilai sosial dan humanis yang mendukung keberhasilan madrasah secara holistik.

Berdasarkan analisis peneliti terhadap peran Kepala Madrasah dalam menerapkan *Ing Ngarso Sung Tulodho* untuk Pengembangan Kompetensi Guru sudah efektif. Hal ini didasarkan pada hasil analisis yang melalui proses reduksi data, display atau penyajian data dan verifikasi data oleh peneliti. Berikut ini

data yang peneliti dapatkan melalui Teknik wawancara, observasi partisipan dan studi dokumentasi.

Tabel 1. Analisis Kompetensi *Ing Ngarso Sung Tulodho* (Menjadi Teladan di Depan) di MAN Insan Cendekia Tanah Laut

No	Data	Pernyataan	Observasi	Dokumentasi
1	Sebagai Pendidik	<i>Kami disini rutin mengadakan pertemuan individual dan kelompok untuk memberikan nasihat yang relevan dengan tantangan yang dihadapi para guru, ada yang namanya rapat bulanan, kemudian ada juga Rapim, dan rapat koordinasi apabila diperlukan. Saya juga berusaha dekat dengan para guru, dengan terjun langsung ke lapangan Ketika ada kegiatan-kegiatan, agar para guru tidak merasa ada kesenjangan antara saya dengan mereka tapi kami tetap saling menghormati.</i>	Kegiatan rapat dan keterlibatan Kepala Madrasah	<ul style="list-style-type: none"> - Foto Rapat bulanan - Foto Rapat Pimpinan - Foto Rapat Koordinasi - Daftar Hadir - Berita Acara / Dokumentasi kegiatan rapat - Notulensi Rapat - Undangan Rapat
		<i>Kebersihan dan Kesehatan juga jadi perhatian penting, lingkungan sekolah juga kita selalu pastikan agar selalu bersih, dan kami juga punya kegiatan gotong-royong bersih sekolah biasanya</i>	Kegiatan gotong royong setiap Hari Selasa, Pemeriksaan Kesehatan bagi warga sekolah, dan pemberian Pil Penambah darah bagi siswi	<ul style="list-style-type: none"> - Dokumentasi kegiatan (Foto dan berita)

		<i>dilaksanakan hari Sabtu</i>		
		<p><i>Saya upayakan untuk selalu mendorong budaya belajar dengan memberikan akses ke materi dan platform pembelajaran online agar mereka bisa belajar secara mandiri. Selanjutnya, kita memberikan kesempatan bagi guru untuk berbagi pengetahuan dengan rekan kerja, sehingga mereka merasa terdorong untuk terus belajar dan berkembang. Dan paling penting, kita beri mereka apresiasi kepada guru yang berinisiatif mengembangkan diri, sehingga mereka merasa dihargai dan semakin termotivasi untuk berkembang secara mandiri. Dan itu juga memacu guru-guru lain untuk berkembang. Guru-guru disini itu kreatif, jadi kita fasilitasi. Nah setiap rabu pagi kami juga ada literasi pagi, itu terserah guru nya mau dimana tempatnya, ada yang di teras, halaman, masjid, atau sebarangnya aja dimana.</i></p>	<p>Bimbingan Teknis, Workshop Media TI untuk pembelajaran jarak jauh, Focus Group Discussion (FGD), Capaian Kinerja. Kegiatan literasi pagi (Rabu pagi)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dokumen capaian kinerja - Fto kegiatan literasi pagi - Dokumen Renstra MAN IC Tanah Lut - Dokumentasi kegiatan pemberian Apresiasi kepada guru (Flyer, ucapan selamat)

	<p><i>Kita berikan pelatihan teknologi dan metode pengajaran modern, sehingga mereka memiliki keterampilan yang relevan. Kedua, saya menyediakan fasilitas pendukung seperti akses ke perangkat teknologi dan bahan ajar terbaru yang memudahkan guru untuk mencoba hal-hal baru dalam kelas. Kami juga di MAN IC ini kita usahakan untuk membangun jaringan dan kemitraan dengan lembaga pendidikan lain untuk memperluas wawasan dan kesempatan belajar para guru. Seperti yang sudah itu ada UIN Sunan Gunung Djati dan UIN Antasari, terus ULM, kemudian dengan MAN IC seluruh Indonesia kita juga selalu ikut pertemuan rutin setaip tahun. Sehingga kita disana bisa saling sharing-sharing.</i></p> <p><i>Dengan langkah-langkah ini, saya berharap dapat menginspirasi para guru di MAN Insan Cendekia Tanah Laut untuk terus</i></p>	<p>Fasilitas di ruang kelas dan sekolah (smart tv, laboratorium yang memadai), Kerjasama pihak eksternal</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Laporan saran dan prasarana madrasah - MoU dengan pihak eksternal
--	---	--	--

		<i>mengembangkan kompetensi mereka.</i>		
2	Sebagai Pemimpin	<i>Dengan menempatkan siswa sebagai prioritas utama, saya ingin menunjukkan bahwa integritas dalam pekerjaan kita adalah hal yang paling penting. Dari hal-hal ini saya berharap dapat menjadi teladan yang baik bagi para guru dan mendorong mereka untuk bekerja dengan etika, profesionalisme, dan integritas yang tinggi.</i>	Prestasi Kepala Madrasah, Pemecahan masalah kelembagaan, dan kepedulian terhadap lingkungan	<ul style="list-style-type: none"> - Tanda Kehormatan Satyalancana XX Tahun - Finalis Anugerah Konstitusi dari Mahkamah Konstitusi, - Penerima Lencana Pancawarsa Gerakan Pramuka dari Kwartir Nasional Gerakan Pramuka - Dokumen keterlibatan pemerintah dan pihak eksternal (Audiensi, MoU) - Dokumentasi rapat Komite (Daftar hadir, notulensi, berita acara) - Dokumentasi kegiatan <i>morning briefing</i> - Tali asih terhadap guru dan warga sekolah
		<i>Kami juga rutin mengadakan supervisi dan evaluasi untuk melihat perkembangan guru dalam ngajarnya, jadi guru dapat</i>	Supervisi dan evaluasi Keterlibatan guru dalam penyusunan kegiatan madrasah	<ul style="list-style-type: none"> - Dokumen supervise dan evaluasi (Berita acara dan kegiatan) - Daftar hadir kegiatan rapat

		<p><i>masukannya yang bisa bikin tambah maju. Selain itu, kami usahakan untuk memfasilitasi dengan berbagai alat dan bahan belajar, mendorong guru untuk saling bekerja sama dalam kelompok, serta memberi ruang bagi mereka untuk berinovasi. Kami juga melibatkan guru dalam penyusunan kebijakan madrasah, ...</i></p>		<ul style="list-style-type: none"> - Rencana kerja tahunan Kepala Madrasah - Dokumen indikator pencapaian kinerja Kepala Madrasah (SKP)
		<p><i>Pastinya kita ada pertemuan rutin ya di mana semua guru dan staf dapat berbagi ide, pengalaman, dan tantangan yang dihadapi, sehingga terjalin komunikasi yang baik dan saling mendukung. Dan setiap pagi juga kita ada briefing pagi, untuk memastikan guru-guru semuanya memulai hari dengan semangat. Kemudian kita dorong kolaborasi dalam proyek-proyek tertentu, seperti pengembangan kurikulum atau kegiatan ekstrakurikuler, di mana semua pihak dapat berkontribusi sesuai keahlian masing-masing. Dan kami di MAN IC ini ada</i></p>	<p>Rapat Bulanan rutin, Kegiatan pengawasan, <i>Morning briefing, team building</i> atau <i>capacity building</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dokumentasi setiap kegiatan (daftar hadir, foto)

		<p><i>kegiatan team building atau capacity building, seperti outing atau workshop, untuk mempererat hubungan antarpersonal di luar konteks pekerjaan. Tahun ini kemaren kami adakan di Hotel Aria Barito kemudian lanjut ke Loksado.</i></p>		
--	--	--	--	--

b. Peran Kepala Madrasah dalam Menerapkan *Ing Madya Mangun*

***Karsa* untuk Pengembangan Kompetensi Guru**

1) Sebagai Motivator

Kepala Madrasah MAN IC Tanah Laut menunjukkan penerapan prinsip Kompetensi Ing Madya Mangun Karsa, yang menempatkannya sebagai motivator yang efektif di tengah-tengah warga madrasah. Berdasarkan teori yang digunakan, kepala madrasah harus mampu mengatur lingkungan kerja, menciptakan kultur positif, menetapkan prinsip penghargaan dan hukuman yang adil, serta membantu pengembangan perilaku guru dan staf. Implementasi ini terlihat jelas dari berbagai dimensi.

Plt. Kepala Madrasah MAN IC Tanah Laut berhasil menunjukkan peran sebagai motivator yang efektif di lingkungan madrasah, sesuai dengan prinsip *Ing Madya Mangun Karsa*. Sebagai pemimpin di tengah-tengah warga madrasah, beliau tidak hanya mengatur, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, membangun budaya positif, serta menerapkan sistem penghargaan dan pembinaan yang adil.

Salah satu bukti nyata dari kepemimpinan ini adalah bagaimana beliau memastikan lingkungan madrasah tetap nyaman dan mendukung efisiensi kerja. Dari hasil observasi, pengelolaan fasilitas madrasah berjalan dengan baik—mulai dari ruang kelas, laboratorium, hingga fasilitas pendukung seperti koperasi dan kebun. Bahkan, ruang transit di lantai dua disiapkan untuk memudahkan mobilitas guru, menunjukkan perhatian terhadap kenyamanan kerja. Dalam wawancara, beliau menegaskan bahwa menciptakan ruang kerja yang nyaman itu penting, mengingat aktivitas madrasah yang berlangsung hampir 24 jam setiap harinya.

Budaya positif di madrasah juga terus dibangun melalui berbagai program yang bukan hanya formal, tetapi juga mengakar dalam kehidupan sehari-hari. Contohnya, kegiatan membaca Surat Al-Kahfi, EMBUN PAGI, hingga gotong royong yang dilakukan bersama-sama, mencerminkan upaya Kepala Madrasah dalam membentuk suasana yang harmonis dan penuh kebersamaan. Guru-guru juga didorong untuk berkontribusi dalam pengembangan siswa, termasuk mencari ajang kompetisi yang sesuai. Salah satu guru bahkan mengungkapkan bahwa pendekatan kekeluargaan Kepala Madrasah membuat mereka lebih semangat dan merasa memiliki madrasah ini bersama-sama.

Dalam hal penghargaan dan pembinaan, Kepala Madrasah menerapkan pendekatan yang transparan dan adil. Guru-guru yang berprestasi mendapatkan apresiasi dalam bentuk piagam atau pengakuan melalui media sosial madrasah, yang ternyata sangat memotivasi mereka. Pemberian penghargaan ini rutin dilakukan, misalnya pada perayaan Hari Guru. Sementara itu, jika ada permasalahan, beliau lebih memilih untuk memberikan teguran secara pribadi

sebelum mengambil langkah lebih lanjut, sesuai dengan prinsip edukatif dalam pembinaan. Kejelasan aturan ini juga didukung oleh dokumen SOP, kode etik, dan notulen rapat, sehingga semua warga madrasah merasa aturan ini diterapkan secara konsisten.

Sebagai pemimpin, Kepala Madrasah juga tidak segan turun langsung membimbing guru dan staf. Berbagai pelatihan dan evaluasi rutin dilakukan untuk memperkuat nilai-nilai kedisiplinan dan tanggung jawab. Beliau juga membuka ruang dialog bagi guru dan staf agar bisa menyampaikan pendapat dan umpan balik. Hasilnya, banyak guru yang merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk berkembang. Seperti yang diungkapkan oleh salah satu guru, “Pendekatan beliau yang kekeluargaan membuat kami merasa nyaman dalam bekerja, tapi tetap ada aturan yang harus dihormati.”

Menariknya, ada beberapa temuan baru di luar teori yang digunakan dalam penelitian ini. Salah satunya adalah kepemimpinan inklusif yang diterapkan oleh Kepala Madrasah. Beliau membentuk tim lintas peran, seperti Tim Zona Integritas (ZI) untuk penilaian WBK, yang menunjukkan bagaimana beliau mampu bekerja sama dengan berbagai pihak dalam skala yang lebih luas. Selain itu, strategi motivasi yang unik juga diterapkan, salah satunya melalui jargon madrasah: "MAN Insan Cendekia Tanah Laut, selalu kuat, bagai baja, dari awal sampai akhir!". Kalimat ini ternyata bukan sekadar slogan, tetapi menjadi penyemangat yang menumbuhkan kebanggaan dan rasa memiliki di antara guru, staf, dan siswa. Kepala Madrasah juga memberikan kepercayaan penuh kepada guru dalam mendampingi siswa ke berbagai ajang kompetisi. Hal ini tidak hanya meningkatkan

motivasi guru, tetapi juga menumbuhkan rasa bangga atas kontribusi mereka dalam pencapaian madrasah.

Dari semua temuan ini, dapat disimpulkan bahwa Plt. Kepala Madrasah MAN IC Tanah Laut berhasil menjalankan peran sebagai motivator sesuai dengan prinsip *Ing Madya Mangun Karsa*. Kepemimpinannya terlihat dalam cara beliau mengelola lingkungan kerja, membangun budaya positif, menerapkan sistem penghargaan dan pembinaan yang adil, serta terus mendorong perkembangan perilaku guru dan staf. Temuan-temuan tambahan seperti kepemimpinan inklusif dan strategi motivasi berbasis jargon semakin memperkaya studi ini. Dengan pendekatan yang adil, inspiratif, dan humanis, beliau mampu menciptakan suasana kerja yang harmonis dan produktif di madrasah.

2) Sebagai Supervisor

Sebagai supervisor, Kepala Madrasah MAN IC Tanah Laut telah menunjukkan penerapan prinsip Kompetensi *Ing Madya Mangun Karsa*, yaitu membangun semangat di tengah-tengah melalui supervisi yang terstruktur, inklusif, dan berkelanjutan. Peran ini melibatkan penyusunan program supervisi, penerapan prinsip-prinsip supervisi, pengawasan rutin, pelaksanaan diskusi dan simulasi pembelajaran, serta pemanfaatan hasil supervisi untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan kinerja madrasah.

Selaras dengan teori yang menyebutkan bahwa peran supervisor mencakup perencanaan supervisi yang menyeluruh, Kepala Madrasah telah menyusun program supervisi yang mencakup supervisi kelas, ekstrakurikuler, laboratorium,

perpustakaan, ujian, dan administrasi. Data observasi dokumen menunjukkan adanya rencana supervisi terstruktur dengan target yang terukur, sinkron dengan Renstra madrasah. Terdapat instrumen supervisi yang relevan dan telah disepakati bersama, menunjukkan objektivitas dalam pendekatan supervisi. Dalam hal ini, Kepala Madrasah tidak hanya memenuhi tuntutan teori tetapi juga menciptakan sistem supervisi yang fleksibel dan adaptif. Dengan melibatkan guru dalam identifikasi kebutuhan supervisi, Kepala Madrasah memastikan bahwa program yang dirancang relevan dengan tantangan nyata yang dihadapi guru.

Supervisi dilakukan berdasarkan prinsip konsultatif, kolegial, dan berpusat pada guru. Informan tambahan (Guru 1) menyatakan bahwa Kepala Madrasah membuka forum diskusi untuk menyelesaikan masalah bersama, sementara Guru 2 menyoroti adanya supervisi terjadwal dan tidak terjadwal yang memastikan kesinambungan evaluasi. Observasi dokumen menunjukkan prinsip keberlanjutan dalam supervisi jangka panjang, termasuk evaluasi berkala dan tindak lanjut berbasis data. Penerapan prinsip supervisi yang demokratis ini mencerminkan kepemimpinan yang tidak hanya bersifat evaluatif tetapi juga membangun rasa percaya di antara guru. Kepala Madrasah telah menciptakan ruang untuk dialog dua arah, yang sangat penting dalam membangun hubungan yang saling mendukung di lingkungan kerja.

Kepala Madrasah secara konsisten melakukan pengawasan langsung ke kelas dan kegiatan sekolah lainnya. Observasi lapangan menunjukkan bahwa pengawasan mencakup monitoring metode pengajaran, administrasi guru, dan pelaksanaan program siswa. Informan utama mengungkapkan bahwa pengawasan

diikuti dengan umpan balik konstruktif yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pengajaran. Pengawasan yang dilakukan Kepala Madrasah tidak sekadar memantau kepatuhan terhadap standar tetapi juga mendorong perbaikan berkelanjutan. Hal ini sesuai dengan teori yang menyebutkan bahwa supervisi harus berorientasi pada bantuan profesional, bukan sekadar kontrol.

Kepala Madrasah rutin mengadakan diskusi kelompok dengan para guru, membahas strategi pembelajaran, dan berbagi pengalaman. Simulasi pembelajaran memberikan ruang bagi guru untuk mencoba metode baru dan menerima umpan balik langsung. Observasi dokumen menunjukkan hasil supervisi yang lengkap, mencakup analisis, refleksi, dan rekomendasi perbaikan. Hal ini menunjukkan bahwa diskusi kelompok dan simulasi pembelajaran memperkuat pendekatan supervisi berbasis kebutuhan guru. Ini menunjukkan bagaimana Kepala Madrasah memadukan evaluasi dan pelatihan untuk mendorong guru mengembangkan kompetensinya secara praktis.

Selaras dengan teori, Kepala Madrasah memanfaatkan hasil supervisi untuk memberikan umpan balik, mengadakan pelatihan, dan memperbaiki sistem penilaian. Observasi dokumen menunjukkan bukti tindak lanjut berupa kegiatan remedial dan pengayaan, serta laporan yang digunakan untuk pemetaan kinerja madrasah. Guru 1 menekankan pentingnya rekomendasi supervisi sebagai dasar perbaikan, sementara Guru 2 mencatat keberlanjutan supervisi melalui evaluasi berkala. Pemanfaatan hasil supervisi tidak hanya meningkatkan kualitas pengajaran tetapi juga menciptakan rasa memiliki terhadap perubahan yang

diimplementasikan. Kepala Madrasah memanfaatkan supervisi sebagai alat untuk memperkuat kolaborasi dan inovasi di lingkungan madrasah.

Ada beberapa hal yang menjadi sorotan dalam penelitian ini, yaitu - penggunaan teknologi dalam supervise, dibuktikan dengan adanya dokumentasi video pembelajaran di website madrasah menunjukkan inovasi dalam mendukung supervisi. Hal ini dapat menjadi referensi bagi madrasah lain yang ingin mengintegrasikan teknologi dalam proses supervisi. Kemudian, pendekatan supervisi humanis yang dilakukan Kepala Madrasah memberikan ruang bagi guru untuk bereksperimen, menciptakan keseimbangan antara panduan standar dan kreativitas. Pendekatan ini memperkuat motivasi guru untuk berinovasi. Dan supervisi yang dilakukan secara mendadak atau dalam artian supervisi tidak terjadwal, hal ini menciptakan evaluasi spontan yang memungkinkan Kepala Madrasah menangkap gambaran autentik dari kegiatan pembelajaran.

Dapat disimpulkan bahwa Kepala Madrasah MAN IC Tanah Laut telah berhasil menjalankan peran sebagai supervisor sesuai dengan teori Kompetensi *Ing Madya Mangun Karsa*. Dengan merancang program supervisi yang terstruktur, memperhatikan prinsip supervisi, melakukan pengawasan rutin, mengadakan diskusi dan simulasi, serta memanfaatkan hasil supervisi untuk perbaikan, Kepala Madrasah telah meningkatkan kualitas kinerja guru dan madrasah secara keseluruhan. Sebagai penulis tesis, saya berpendapat bahwa penerapan supervisi ini tidak hanya memenuhi standar teoretis tetapi juga menciptakan inovasi yang relevan dengan kebutuhan lokal. Temuan baru seperti integrasi teknologi, pendekatan humanis, dan supervisi mendadak memberikan dimensi tambahan yang

memperkaya studi ini dan membuka peluang untuk penelitian lanjutan di masa depan.

3) Sebagai Inovator

Berdasarkan teori Kompetensi *Ing Madya Mangun Karsa* yang menyatakan bahwa seorang Kepala Madrasah harus menghasilkan ide-ide baru untuk memperbaharui madrasah, temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Kepala Madrasah telah berhasil menghasilkan berbagai ide inovatif yang diterapkan untuk memperbaharui madrasah. Hal ini tercermin dalam dokumen 28 karya inovasi, seperti UKS CARE, HaBOT, HAZERICT, KUCUMED, PINTAR, dan banyak lainnya. Inovasi-inovasi ini menunjukkan upaya untuk memperbaharui manajemen madrasah, baik dalam aspek administrasi, pembelajaran, hingga kebersihan dan kesehatan (protokol kesehatan). Inovasi-inovasi ini tidak hanya mencakup teknologi, tetapi juga berfokus pada nilai-nilai keagamaan dan pemberdayaan siswa, seperti kegiatan *Homestay* yang mendidik karakter siswa melalui pengalaman langsung dengan masyarakat. Adanya bukti-bukti seperti dokumen inovasi dan laporan kegiatan madrasah menunjukkan bahwa ide-ide yang dihasilkan benar-benar diterapkan dan memberi dampak positif pada proses pembelajaran dan manajemen madrasah.

Hal ini menunjukkan bahwa Kepala Madrasah, yang menampilkan keyakinan beliau terhadap pentingnya inovasi dalam pendidikan. Kepala Madrasah menjelaskan pentingnya dukungan dari guru dan staf untuk memastikan perubahan yang diterapkan berhasil, meskipun ada tantangan dalam menghadapi resistensi

terhadap perubahan, hal ini menunjukkan adanya pendekatan kolaboratif dalam menerapkan perubahan. Informan tambahan (guru) juga mengonfirmasi bahwa Kepala Madrasah aktif dalam memberi masukan dan inspirasi terkait perubahan serta inovasi yang sedang diterapkan. Inovasi-inovasi yang dihasilkan oleh Kepala Madrasah berfokus pada pengembangan dan pembaruan yang relevan dengan kebutuhan madrasah dan lingkungan. Meskipun terdapat tantangan resistensi dari beberapa guru yang merasa nyaman dengan cara lama, Kepala Madrasah menggunakan pendekatan yang penuh pengertian dan berfokus pada pelatihan serta pemahaman manfaat perubahan secara bertahap. Ini mencerminkan kemampuan beliau dalam membangun budaya inovasi yang inklusif dan adaptif.

Kepala Madrasah menekankan pentingnya membangun hubungan yang harmonis dengan semua warga madrasah. Hal ini dilakukan melalui diskusi reguler dan pendekatan personal dengan guru, serta menciptakan iklim yang memungkinkan kebebasan berpikir kreatif dan inovatif. Dalam pengamatan dan wawancara, terbukti bahwa Kepala Madrasah menciptakan ruang bagi guru dan staf untuk berbagi ide, serta menghargai setiap saran yang diberikan. Bukti ini terkonfirmasi melalui observasi yang menunjukkan adanya keterlibatan aktif Kepala Madrasah dalam memberikan umpan balik dan membimbing guru-guru dalam menghadapi tantangan pembelajaran. Guru-guru yang diwawancarai menyebutkan bahwa Kepala Madrasah memberi ruang bagi mereka untuk berbicara tentang tantangan yang mereka hadapi dan mencari solusi bersama. Kepala Madrasah sendiri mengungkapkan bahwa dialog dan koordinasi dengan tim akademik serta guru sangat penting untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini

menggambarkan peran Kepala Madrasah dalam membangun hubungan yang baik dengan staf dan memberikan dorongan positif.

Membangun hubungan harmonis tidak hanya penting untuk keberhasilan inovasi, tetapi juga untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Kepala Madrasah menunjukkan kepemimpinan yang inklusif dengan memberikan kesempatan kepada semua pihak untuk berpartisipasi dalam setiap perubahan yang diusulkan. Ini penting dalam menciptakan kesadaran kolektif bahwa inovasi bukanlah beban, melainkan peluang untuk berkembang bersama.

Kepala Madrasah memfasilitasi pembinaan guru dan staf melalui pelatihan berkala, workshop pengembangan profesional, serta sesi bimbingan yang disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing individu. Hal ini tercermin dalam dokumen laporan kinerja guru dan evaluasi diri madrasah, yang menunjukkan bahwa kompetensi guru dan staf terus meningkat sebagai akibat dari pembinaan yang dilakukan. Data dokumen dan wawancara dengan Kepala Madrasah menunjukkan komitmen beliau dalam mendukung pengembangan profesional guru dan staf. Kepala Madrasah menyatakan bahwa pembinaan dilakukan secara berkala, dengan pelatihan dan workshop yang relevan untuk mendukung pengembangan profesional guru. Guru-guru juga mengonfirmasi adanya pembinaan yang intensif dan sesi bimbingan yang disesuaikan dengan kebutuhan mereka.

Pembinaan guru dan staf merupakan elemen kunci dalam mendorong inovasi yang berkelanjutan. Dengan memberikan perhatian kepada perkembangan

profesional dan mendukung guru dalam menghadapi tantangan pembelajaran, Kepala Madrasah berperan penting dalam menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan profesional. Ini juga menciptakan suasana di mana para guru merasa didukung dalam eksperimen dan inovasi mereka.

Kepala Madrasah secara aktif mengintegrasikan nilai-nilai agama, sains, budaya, dan teknologi dalam setiap program dan kegiatan madrasah. Kegiatan ekstrakurikuler yang melibatkan pelestarian budaya lokal dan penggunaan teknologi dalam pembelajaran menunjukkan komitmen beliau dalam menciptakan pendidikan yang holistik. Dokumen dan observasi menunjukkan penerapan teknologi dalam pembelajaran, seperti penggunaan Google Classroom dan aplikasi lainnya. Kepala Madrasah mengungkapkan bahwa pembagian tugas dilakukan berdasarkan keahlian dan kemampuan masing-masing guru agar tugas dapat dilaksanakan secara maksimal. Guru-guru menyatakan bahwa tugas-tugas yang diberikan kepada mereka sesuai dengan bidang keahlian dan pengalaman mereka, serta adanya evaluasi berkala terhadap pencapaian tugas tersebut. Bahwa semangat yang diberikan oleh Kepala Madrasah membuat guru lebih kreatif dalam menggunakan teknologi untuk pengajaran.

Integrasi sains, teknologi, dan agama dalam pendidikan di madrasah menciptakan pendekatan yang lebih holistik dalam pembelajaran. Kepala Madrasah memastikan bahwa setiap aspek ini saling melengkapi dan mendukung tujuan madrasah dalam menciptakan generasi yang tidak hanya cerdas secara intelektual, tetapi juga memiliki karakter yang kuat berdasarkan nilai-nilai agama.

Kepala Madrasah menjadi teladan dalam menciptakan inovasi dan memberikan contoh yang baik dalam memimpin perubahan. Meskipun menjabat sebagai Plt (Pelaksana Tugas), beliau banyak menginisiasi program-program yang berbasis teknologi dan nilai-nilai keagamaan. Wawancara dengan Kepala Madrasah menunjukkan bahwa beliau aktif terlibat dalam pengembangan profesional bersama guru, berbagi pengalaman, dan memimpin dengan memberi contoh langsung. Para informan tambahan juga mengonfirmasi hal ini dengan menyatakan bahwa Kepala Madrasah selalu memberi inspirasi dan motivasi kepada kami untuk mencapai tujuan sekolah dengan penuh semangat. Sebagai pemimpin, memberikan contoh langsung adalah cara yang sangat efektif untuk mendorong inovasi di antara staf dan siswa. Kepala Madrasah berhasil menginspirasi perubahan dengan menjadi teladan dalam hal inovasi dan penggunaan teknologi, yang pada gilirannya mendorong staf dan siswa untuk mengikuti jejak beliau.

Kepala Madrasah di MAN IC Tanah Laut secara konsisten mengintegrasikan nilai-nilai keagamaan, sains, budaya, dan teknologi dalam setiap program pendidikan. Hal ini tercermin dalam kegiatan pembelajaran yang menghubungkan materi dengan aspek keagamaan, sains, dan teknologi terkini. Penggunaan teknologi dalam pengajaran dan kegiatan ekstrakurikuler yang mengedepankan pelestarian budaya lokal juga menunjukkan keberhasilan integrasi tersebut. Kepala Madrasah menyatakan bahwa teknologi dan keagamaan digabungkan dalam pembelajaran untuk memberikan pengalaman yang lebih bermakna bagi siswa. Guru-guru mengonfirmasi bahwa penggunaan teknologi seperti aplikasi

pembelajaran, serta penguatan nilai-nilai keagamaan dan budaya lokal, diterapkan dalam setiap kegiatan pendidikan.

Secara keseluruhan, Kepala Madrasah di MAN Insan Cendekia Tanah Laut telah menunjukkan peranannya yang sangat efektif sebagai inovator dalam kompetensi Ing Madya Mangun Karsa. Dengan memfasilitasi inovasi melalui ide-ide baru yang aplikatif, membina guru dan staf secara profesional, serta mengintegrasikan berbagai aspek pendidikan yang relevan, beliau berhasil menciptakan perubahan yang positif di madrasah. Meskipun terdapat tantangan dalam menghadapi resistensi terhadap perubahan, Kepala Madrasah menunjukkan kemampuan kepemimpinan yang inklusif, berbasis pada kolaborasi dan pemahaman terhadap kebutuhan individu. Hal ini menjadikan MAN IC Tanah Laut sebagai contoh sekolah yang tidak hanya memprioritaskan kualitas pendidikan, tetapi juga pengembangan inovasi yang berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa Kepala Madrasah memiliki tanggung jawab yang penting dalam menghasilkan ide-ide baru dan memilih ide-ide tersebut untuk memperbaharui sekolah. Mereka juga harus dapat membangun hubungan yang harmonis dengan semua anggota sekolah, serta mengintegrasikan setiap kegiatan di sekolah. Melalui memberikan contoh yang baik kepada seluruh anggota sekolah, Kepala Madrasah dapat menjadi teladan dalam mendorong inovasi. Selain itu, mereka juga perlu mengembangkan model pembelajaran yang inovatif dan memiliki kemampuan untuk menerapkan perubahan di berbagai aspek sekolah,

termasuk dalam pembelajaran dan bimbingan konseling, pengembangan guru dan karyawan, kegiatan ekstrakurikuler, dan bidang lainnya.¹³²

Berdasarkan data yang telah disampaikan, ada beberapa temuan baru yang muncul dari praktik yang diterapkan oleh Kepala Madrasah di MAN Insan Cendekia Tanah Laut yang tidak secara eksplisit tercantum dalam teori Kompetensi *Ing Madya Mangun Karsa*. Temuan-temuan ini memberikan wawasan lebih lanjut tentang bagaimana Kepala Madrasah berperan sebagai inovator dan pemimpin dalam konteks nyata. Meskipun teori Kompetensi *Ing Madya Mangun Karsa* menekankan pentingnya membangun semangat dan inovasi di tengah-tengah madrasah, temuan baru yang muncul adalah bahwa Kepala Madrasah di MAN IC Tala secara aktif melibatkan guru dan staf dalam proses pengambilan keputusan, terutama terkait dengan inovasi yang akan diterapkan. Kepala Madrasah mengadakan diskusi rutin untuk mendapatkan masukan dan saran dari para guru sebelum memutuskan langkah-langkah perubahan yang akan dilakukan. Kepala Madrasah menyatakan bahwa beliau mengumpulkan masukan dari para guru untuk melihat apakah perubahan yang diterapkan benar-benar membantu mereka dan hal ini didapat melalui seringnya diskusi yang dilakukan. Hal ini menunjukkan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara kolektif dengan melibatkan semua pihak yang berkepentingan. Ini adalah pendekatan yang lebih inklusif dibandingkan dengan yang dijelaskan dalam teori. Dalam konteks ini, Kepala Madrasah tidak hanya menjadi inovator yang menentukan perubahan, tetapi juga berperan sebagai

¹³² Hidayat, "Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Sekolah Bermutu," 32.

fasilitator yang memberi ruang bagi kontribusi dari anggota timnya. Pendekatan partisipatif ini dapat meningkatkan rasa memiliki (*ownership*) di kalangan guru dan staf, yang pada gilirannya memperkuat keberhasilan implementasi perubahan.

Salah satu tantangan yang sering dihadapi dalam implementasi perubahan adalah resistensi dari sebagian individu yang merasa tidak nyaman dengan cara lama. Kepala Madrasah di MAN IC Tala tidak hanya menghadapi tantangan ini secara administratif, tetapi juga dengan pendekatan yang lebih empatik. Kepala Madrasah menunjukkan kepedulian terhadap kekhawatiran dan kecemasan para guru yang merasa terbebani dengan perubahan. Kepala Madrasah menyatakan bahwa beberapa orang sulit menerima perubahan karena mereka khawatir akan beban kerja yang meningkat atau merasa belum siap dengan keterampilan baru yang dibutuhkan. Pendekatan ini menunjukkan bahwa Kepala Madrasah tidak hanya berfokus pada implementasi perubahan, tetapi juga menjaga kesejahteraan emosional dan psikologis para guru dan stafnya. Ini menunjukkan aspek empati dalam kepemimpinan yang tidak secara eksplisit tercantum dalam teori yang ada. Pendekatan ini mengarah pada pengelolaan perubahan yang lebih manusiawi, di mana perubahan tidak hanya dilihat dari sisi sistem atau struktur, tetapi juga dari sisi interpersonal.

Satu temuan baru yang menarik adalah bagaimana Kepala Madrasah di MAN IC Tala membentuk budaya kerja yang sangat menghargai kinerja baik individu maupun kelompok. Kepala Madrasah tidak hanya fokus pada pencapaian target secara keseluruhan, tetapi juga memberi apresiasi kepada setiap guru atas kontribusi mereka. Ini terlihat dari bagaimana Kepala Madrasah memberikan

penghargaan, baik dalam rapat maupun melalui pengumuman. Informan tambahan (guru 1) menyatakan bahwa Kepala Madrasah selalu memberi inspirasi dan motivasi kepada kami untuk mencapai tujuan sekolah dengan penuh semangat. Dalam setiap kegiatan, beliau selalu memberikan evaluasi yang membangun. Budaya ini menciptakan lingkungan yang mendukung penghargaan terhadap kinerja dan kontribusi masing-masing individu. Penghargaan yang diberikan tidak hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi juga pada proses yang dilalui dalam mencapai tujuan. Ini menunjukkan pentingnya menciptakan lingkungan yang menghargai setiap usaha, yang dapat meningkatkan motivasi dan semangat kerja di kalangan guru dan staf. Ini adalah aspek yang lebih spesifik dan lebih terfokus pada pengelolaan sumber daya manusia yang tidak dijelaskan secara rinci dalam teori.

Meskipun teori kompetensi menekankan pentingnya integrasi teknologi dalam pendidikan, Kepala Madrasah di MAN IC Tala juga menerapkan teknologi untuk meningkatkan efisiensi manajerial. Dalam hal ini, penggunaan aplikasi dan platform digital tidak hanya terbatas pada proses pembelajaran, tetapi juga dalam aspek administrasi dan manajemen madrasah. Kepala Madrasah menyebutkan berbagai aplikasi seperti SIBARON (Aplikasi Pembagian Rapor Berbasis Online), SAKEB (Sistem Aplikasi Kepegawaian Terintegrasi), dan SIPENTOL (Sistem Pelayanan Terpadu Berbasis Online) yang digunakan untuk meningkatkan efisiensi dalam pengelolaan data dan administrasi madrasah. Penerapan teknologi ini melampaui kebutuhan dasar dalam pendidikan dan menunjukkan bahwa Kepala Madrasah tidak hanya berinovasi dalam bidang pengajaran tetapi juga dalam hal pengelolaan sumber daya sekolah. Pendekatan ini memperlihatkan bagaimana

inovasi teknologi dapat digunakan untuk mempercepat dan mempermudah proses manajerial yang sebelumnya memakan waktu dan tenaga, sehingga memberikan lebih banyak ruang bagi guru untuk fokus pada proses pembelajaran.

Beberapa temuan baru yang muncul dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Kepala Madrasah di MAN IC Tala mengimplementasikan pendekatan yang lebih manusiawi dan inklusif dalam memimpin perubahan. Pendekatan partisipatif dalam pengambilan keputusan, empati terhadap resistensi terhadap perubahan, pembentukan budaya kerja yang menghargai kinerja, dan penerapan teknologi untuk efisiensi manajerial adalah hal-hal yang tidak secara eksplisit dicantumkan dalam teori Kompetensi Ing Madya Mangun Karsa. Temuan-temuan ini memperkaya wawasan tentang bagaimana Kepala Madrasah berperan dalam memimpin perubahan, tidak hanya dari sisi inovasi dalam pendidikan, tetapi juga dari sisi manajerial dan hubungan interpersonal di madrasah.

Berdasarkan analisis peneliti terhadap peran Kepala Madrasah dalam menerapkan *Ing Madya Mangun Karsa* untuk Pengembangan Kompetensi Guru sudah efektif. Hal ini didasarkan pada hasil analisis yang melalui proses reduksi data, display atau penyajian data dan verifikasi data oleh peneliti. Berikut ini data yang peneliti dapatkan melalui Teknik wawancara, observasi partisipan dan studi dokumentasi.

Tabel 2. Analisis Kompetensi *Ing Madya Mangun Karsa* (Memberi Semangat di Tengah-Tengah) di MAN Insan Cendekia Tanah Laut

No	Data	Pernyataan	Observasi	Dokumentasi
1	Sebagai Motivator	<i>Pertama ya kita harus pastikan kalau semua ruang dalam</i>	Posisi bangun yang efisien. Lingkungan	- Data fasilitas prasarana, perabot, dan

		<p><i>kondisi baik, seperti ruang guru, kemudian ruang kelas dan asrama. Karna disini kan ibaratnya hampir 24 jam ada terus kehidupan, dari subuh malahan sampai malam itu masih ada kegiatan. Jadi kita pastikan kondisi ruang-ruang itu dalam keadaan baik, agar semuanya nyaman</i></p>	<p>MAN Insan Cendekia Tanah Laut, Fasilitas MAN Insan Cendekia Tanah Laut</p>	<p>sarana prasarana madrasah</p> <ul style="list-style-type: none"> - Data perpustakaan - Data laboratorium - Data fasilitas penunjang (bengkel, toko, koperasi, kebun, dsb).
		<p><i>Saya juga bekerja keras untuk membangun budaya belajar yang positif, di mana para guru merasa termotivasi untuk berkembang karena melihat hasil langsung dari upaya peningkatan kompetensi mereka. Dan untungnya di MAN IC ini guru-guru sangat bersemangat dalam berbagai kegiatan, bahkan kadang tidak jarang mereka sendiri yang mencari lomba-lomba yang bisa diikuti siswa, jiwa kompetisi mereka dalam hal-hal positif seperti ini sangat terlihat. karna bagi mereka kalau siswa yang mereka</i></p>	<p>Kultur positif di Madrasah, kegiatan prdouktif yang membawa manfaat</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dokumen yang menunjukkan peningkatan nilai KKM, pencapaian target hasil ulangan, UN, serta keberhasilan program unggulan non-akademik yang terencana dan mengalami perkembangan - Dokumen bukti kegiatan pemberdayaan potensi madrasah - Kegiatan Kahfi Amal setiap Malam Jum'at

		<i>bimbing bisa menang lomba itu suatu kebanggaan tersendiri, sehingga saya senang melihatnya dan terus memberikan dukungan</i>		
		<i>Ada dua program yang rutin di laksanakan untuk mempererat hubungan antar warga yaitu: 1) EMBUN PAGI (Empati, Bicara Untuk Sinergi), yaitu program yang dilaksanakan setiap pagi setelah melaksanakan sambut pagi dengan siswa. Siswa dari asrama menuju gedung KBM disambut oleh guru-guru dengan saling bersalaman dan tegur sapa, berbaris rapi dan tertib menuju gedung KBM. Setelah itu guru-guru bersama unsur pimpinan berdiskusi saling memberi informasi dan evaluasi serta ide-ide untuk kemajuan MAN ICT, setelah itu dilanjutkan dengan yel-yel sebagai</i>	Kegiatan EMBUN Pagi dan Capacity Bulding	<ul style="list-style-type: none"> - Senin, Upacara Bendera - Selasa, gotong royong - Rabu, literasi pagi - Kamis, Lepas sambut siswa. Malamnya Kahfi Amal - Jum'at lepas sambut siswa - Sabtu senam Bersama - Dokumentasi kegiatan Capacity Building (Workshop, Outbound, dsb)

		<p><i>penyemangat dan meningkatkan enegi dalam bekerja. Kemudian diakhiri dengan membaca basmalah sebagai tanda memulai pekerjaan sebelum bekerja; 2) Raker dan Capacity Building, yaitu sebuah program seluruh GTK-TT (Guru, Tenaga Kependidikan dan Tenaga Teknis) yang dilaksanakan setiap setahun sekali, setelah kenaikan kelas yang berisi evaluasi program pada tahun yang lalu, penyampaian program tahun berikutnya dan di tutup dengan kegiatan Outdoor Game yang bertujuan untuk meningkatkan kerjasama, kekompakan, keharmonisan dan sinergitas serta rasa cinta kepada MAN IC Tanah Laut</i></p>		
		<p><i>Seperti sekarang kami sedang dalam tahap penilaian MENPAN RB kan, jadi kami punya tim ZI yang memang khusus untuk mendalami seputar</i></p>	Tim ZI	<ul style="list-style-type: none"> - Rapat Koordinasi - SK pembentukan Tim ZI - Dokumentasi kegiatan studi tiru

		<i>ZI dan WBK. Untuk itu kami melakukan kunjungan ke Provinsi Bali, karna disana MAN Karangasem dan Kanwil Kemenag Bali kan sudah WBK ya, jadi bersama tim kami belajar kesana</i>		
		<i>Prestasi sekecil apapun kita berikan penghargaan, kalau mau lihat di Instagram itu ada flyer ucapan selamat atau bahkan ulang tahun yang tidak hanya diberikan pada guru tapi juga tenaga teknis, misal juru masak atau security.</i>	Prestasi dan ucapan selamat	<ul style="list-style-type: none"> - Dokumentasi pemberian penghargaan dan apresiasi - Flyer - Postingan Media Sosial - Dokumen-dokumen prestasi (Sertifikat, piagam, medali, piala, dll)
2	Sebagai Supervisor	<i>Untuk mengembangkan kompetensi guru melalui supervisi, saya melakukan observasi langsung di kelas guna melihat metode pengajaran dan interaksi guru dengan siswa. Setelah itu, saya memberikan umpan balik yang spesifik dan konstruktif terkait area yang bisa diperbaiki. Selain itu, saya menyediakan pendampingan berkelanjutan bagi</i>	Supervisi dan Pengawasan rutin	<ul style="list-style-type: none"> - Dokumen kegiatan supervise - Kunjungan langsung ke kelas, pemantauan berkala terhadap laporan kinerja guru, dan rapat evaluasi bulanan

		<p><i>guru yang memerlukan, agar ada bimbingan yang lebih intensif. Berdasarkan hasil supervisi, saya juga mengadakan pelatihan atau workshop yang relevan untuk meningkatkan kompetensi di bidang tertentu. Dengan langkah-langkah ini, saya berharap kompetensi guru dapat berkembang secara berkelanjutan</i></p>		
		<p><i>Kami juga rutin mengadakan supervisi dan evaluasi untuk melihat perkembangan guru dalam ngajarnya, jadi guru dapat masukan yang bisa bikin tambah maju</i></p>	Supervisi	<p>- Dokumen hasil observasi pembelajaran, lengkap, objektif dan selektif serta relevan dengan masalah yang menjadi fokus supervisi</p>
3	Sebagai Inovator	<p><i>Saya kumpulkan masukan dari para guru untuk melihat apakah perubahan yang diterapkan benar-benar membantu mereka. Kita sering adakan diskusi, apalagi kan saya disini hanya Plt ya sementara, jadi saya pikir teman-teman guru-guru disini semuanya punya kesempatan</i></p>	Menghasilkan ide-ide baru	<p>- Dokumen 28 karya inovasi MAN IC Tala</p>

		<p>yang sama. Kemudian pasti kita dukung, apapun itu demi kemajuan madrasah dan Pendidikan pasti akan kita fasilitasi dan usahakan bersama, kita bimbing jika diperlukan, sehingga guru dapat menyesuaikan diri dengan perubahan dengan baik. Terakhir, saya mengamati peningkatan kinerja dan efektivitas pengajaran guru sebagai tolak ukur keberhasilan perubahan.</p>		
		<p>Kita harus tau dulu apa masalah yang mereka hadapi, baik secara pribadi maupun dalam kelompok. Kemudian kita tawarkan solusi praktis yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kan ada beberapa kegiatan juga yang kita inisiasi untuk mengatasi tantangan spesifik, seperti cara menghadapi siswa dengan berbagai gaya belajar atau cara menggunakan teknologi dalam</p>	Pembinaan Guru	<ul style="list-style-type: none"> - Dokumen evaluasi diri Madrasah - Doekumen Laporan kinerja guru

		<p><i>pengajaran. Selain itu, kita ajak lah guru untuk berkolaborasi dan berbagi pengalaman dengan rekan lain yang mungkin memiliki solusi yang relevan.</i></p>		
		<p><i>Kita harus tau dulu apa tujuan utama madrasah dan memastikan semua memahami prioritas ini. Kemudian kita menganalisis nih kemampuan dan keahlian setiap guru dan staf, sehingga tugas dapat dialokasikan sesuai dengan kemampuan mereka agar lebih efektif. Dan agar juga tidak ada istilah guru itu-itu aja, jadi semuanya disini harus bisa. Kita ke siswa bilang kalau harus bisa, jadi guru-gurunya juga harus bisa. Apa yang baru kita pelajari, sehingga semuanya bisa, kalau perlu kita kunjungan kemana yang lebih ahli atau kita datangkan orang-orang ahli. Kemudian juga harus ada jadwal yang jelas serta pembagian tanggung jawab yang</i></p>	<p>Tugas dan target sesuai dengan kemampuan guru</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Struktur organisasi yang dilengkapi dengan distribusi dan deskripsi pembagian tugas - Dokumen pembagian tugas dan job description dan pembagian tugas untuk Kamad, Wakamad, dan Kepala TU - SK Kepala Madrasah Nomor 6 Tahun 2024 tentang pembagian tugas guru dan beban kerja dalam kegiatan belajar mengajar

		<p><i>terstruktur, sehingga setiap orang tahu tugas yang harus diselesaikan terlebih dahulu dan target waktu yang harus dicapai. Kemudian kita pastikan semua tugas berjalan sesuai rencana dan memberikan bantuan atau penyesuaian jika diperlukan.</i></p>		
		<p><i>Saya juga memanfaatkan teknologi dalam tugas sehari-hari untuk menunjukkan bagaimana inovasi dapat meningkatkan efisiensi kerja. Selain itu, saya berpartisipasi aktif dalam kegiatan pengembangan profesional bersama para guru, serta berbagi pengalaman dan praktik terbaik yang saya peroleh. Saya memberikan ruang untuk inovasi dalam pengajaran dan mendorong pemecahan masalah melalui pembelajaran berbasis masalah</i></p>	<p>Teladan dalam menciptakan inovasi</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pencipta Mars MAN Ic dan Jargon-jargon MAN IC - Ketersediaan sumber belajar berbasis TIK, dan sarana publikasi karya tulis, dan mengembangkan kompetisi karya tulis peserta didik tingkat madrasah

c. Peran Kepala Madrasah dalam Menerapkan *Tut Wuri Handayani* untuk Pengembangan Kompetensi Guru

1) Sebagai Motivator (Fasilitator/Pendorong)

Berdasarkan wawancara dengan Kepala Madrasah sebagai informan utama, serta wawancara dengan guru-guru sebagai informan tambahan, terdapat beberapa temuan yang menunjukkan penerapan prinsip *Tut Wuri Handayani* dalam peran Kepala Madrasah sebagai motivator (fasilitator/pendorong) di MAN IC Tanah Laut. Kepala Madrasah telah mengimplementasikan *Tut Wuri Handayani* dengan cara yang sangat aplikatif dan mendalam. Salah satunya adalah dalam penyusunan tujuan kegiatan dan program madrasah. Kepala Madrasah menyampaikan tujuan dan informasi kegiatan kepada seluruh warga madrasah melalui rapat dinas bulanan yang rutin, serta menggunakan platform komunikasi seperti WhatsApp untuk memastikan informasi dapat diterima secara jelas dan tepat waktu oleh guru-guru. Kepala Madrasah juga memastikan bahwa semua informasi penting dapat dipahami dengan baik oleh para guru, yang mencerminkan penerapan komunikasi yang efektif, sebagaimana tercantum dalam teori *Tut Wuri Handayani* yang menekankan pentingnya keterlibatan guru dalam merencanakan kegiatan dan program.

Selain itu, Kepala Madrasah memberikan perhatian serius terhadap pemenuhan sarana dan prasarana yang mendukung proses pembelajaran. Hal ini terlihat dari tindakannya yang cepat dalam memperbaiki fasilitas yang rusak, seperti ruang kelas yang atapnya bocor. Kepala Madrasah juga aktif menyediakan sumber daya yang mendukung pengembangan profesionalisme guru, termasuk anggaran untuk pelatihan dan seminar yang berkaitan dengan pengembangan

kompetensi. Ini mencerminkan prinsip dalam teori Tut Wuri Handayani yang menyatakan bahwa Kepala Madrasah harus memberikan dorongan material dan fasilitas agar guru dapat mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka.

Di sisi lain, Kepala Madrasah juga sangat memperhatikan kesejahteraan fisik dan mental guru. Kepala Madrasah menyediakan fasilitas kesehatan yang memadai dan mengadakan kegiatan seperti olahraga bersama setiap Sabtu, untuk menjaga kesehatan fisik para guru. Lebih jauh lagi, beliau memberikan ruang untuk konsultasi dan diskusi bagi guru-guru yang membutuhkan dukungan mental. Ini adalah implementasi nyata dari perhatian terhadap kesejahteraan guru, yang merupakan bagian integral dari peran Kepala Madrasah sebagai motivator dalam teori *Tut Wuri Handayani*.

Dalam hal pengembangan kompetensi guru, Kepala Madrasah menyediakan fasilitas pelatihan dan workshop yang tidak hanya bersifat internal tetapi juga melibatkan pihak eksternal seperti Kemenag dan Dinas Pendidikan. Para guru merasa sangat didukung dengan adanya fasilitas teknologi yang memadai, seperti Wi-Fi yang stabil dan alat-alat praktikum yang lengkap di laboratorium. Hal ini menunjukkan bahwa Kepala Madrasah tidak hanya memberikan fasilitas fisik yang mendukung, tetapi juga menciptakan peluang untuk pengembangan profesional yang berkelanjutan. Dengan cara ini, Kepala Madrasah tidak hanya bertindak sebagai fasilitator, tetapi juga sebagai pendorong bagi guru untuk mengembangkan kompetensinya sesuai dengan kebutuhan zaman.

Dalam upaya memberikan penghargaan dan pengakuan atas prestasi guru, Kepala Madrasah juga menerapkan sistem penghargaan yang baik. Penghargaan diberikan baik secara formal, seperti piagam atau sertifikat, maupun secara informal, seperti ucapan selamat pada upacara atau secara pribadi. Ini menunjukkan bahwa Kepala Madrasah memperhatikan dan mengapresiasi kontribusi guru dalam berbagai aspek, yang sesuai dengan prinsip *Tut Wuri Handayani* yang menekankan penghargaan terhadap kinerja baik.

Selain temuan-temuan yang sesuai dengan teori *Tut Wuri Handayani*, ada beberapa temuan baru yang tidak secara eksplisit tertulis dalam teori tersebut. Salah satunya adalah komunikasi dua arah yang dibangun oleh Kepala Madrasah melalui berbagai saluran komunikasi. Kepala Madrasah tidak hanya menginformasikan guru mengenai kegiatan dan program, tetapi juga membuka ruang bagi guru untuk memberikan tanggapan dan saran mengenai informasi yang disampaikan. Hal ini menciptakan suasana kerja yang lebih kolaboratif dan transparan, serta memperlihatkan kemampuan Kepala Madrasah untuk membangun hubungan yang harmonis dengan seluruh warga madrasah.

Temuan lainnya adalah terkait dengan pengelolaan keuangan yang transparan. Kepala Madrasah menunjukkan sikap akuntabilitas yang tinggi dalam pengelolaan anggaran untuk pengembangan kompetensi guru, dengan memantau secara berkala pengeluaran dana dan memastikan bahwa setiap pos anggaran digunakan sesuai dengan rencana yang telah disusun. Hal ini menunjukkan bahwa Kepala Madrasah tidak hanya bertindak sebagai motivator, tetapi juga sebagai pengelola yang bijaksana dalam mendukung kegiatan pengembangan madrasah.

Secara keseluruhan, penerapan *Tut Wuri Handayani* dalam peran Kepala Madrasah di MAN IC Tanah Laut dapat dikatakan sangat efektif. Kepala Madrasah tidak hanya bertindak sebagai fasilitator yang menyediakan sarana dan prasarana untuk mendukung pengembangan guru, tetapi juga sebagai pendorong motivasi yang memperhatikan kesejahteraan guru, memberikan penghargaan atas prestasi, dan memastikan pengelolaan keuangan yang transparan. Selain itu, komunikasi dua arah dan pengelolaan perubahan yang inovatif menunjukkan adanya kreativitas dan keberhasilan dalam menerapkan konsep kepemimpinan yang berbasis pada dukungan terhadap guru dan staf.

2) Sebagai Manager

Berdasarkan data yang dikumpulkan dari berbagai sumber, penerapan teori Kompetensi *Tut Wuri Handayani* oleh Kepala Madrasah dalam menjalankan perannya sebagai manajer di MAN Insan Cendekia Tanah Laut menunjukkan upaya yang signifikan dalam mengelola madrasah secara efektif. Kepala Madrasah aktif melibatkan guru-guru dalam perencanaan program madrasah, dengan memberikan kesempatan bagi mereka untuk memberikan masukan mengenai visi dan misi madrasah. Dalam perencanaan jangka panjang, menengah, dan pendek, yang tercatat dalam dokumen Renstra MAN IC Tanah Laut 2020-2024, Kepala Madrasah mengajak para guru untuk berdiskusi mengenai pengembangan kurikulum, peningkatan fasilitas, dan evaluasi pembelajaran. Hal ini mencerminkan keterlibatan penuh para guru dalam perencanaan dan implementasi program, serta membangun rasa tanggung jawab bersama terhadap pencapaian tujuan madrasah.

Sebagai bagian dari strategi manajerial, Kepala Madrasah juga memastikan bahwa setiap program yang direncanakan memiliki target pencapaian yang jelas, baik dalam jangka panjang, menengah, maupun pendek, dengan fokus pada peningkatan kualitas pembelajaran dan kompetensi guru.

Pengorganisasian struktur kepegawaian di madrasah juga menjadi fokus utama Kepala Madrasah. Berdasarkan observasi terhadap dokumen struktur organisasi dan pembagian tugas yang tercatat dalam SK, Kepala Madrasah memastikan bahwa pembagian tugas dilakukan secara efisien dan sesuai dengan keahlian masing-masing anggota tim. Hal ini tercermin dalam pembentukan tim kerja khusus, yang terdiri dari perwakilan guru untuk mengawasi dan menjalankan setiap aspek program yang telah direncanakan. Kepala Madrasah juga aktif melakukan evaluasi terhadap struktur kepegawaian, menyesuaikan pembagian tugas dengan perubahan dan tantangan yang ada, serta memastikan bahwa setiap guru memiliki akses informasi yang dibutuhkan untuk menjalankan tugasnya secara efektif. Proses ini dibuktikan dengan dokumen Pedoman dan Prosedur Kerja Organisasi Madrasah yang menggambarkan prosedur yang jelas dalam mengelola pembagian tugas dan tanggung jawab.

Pentingnya pengembangan kompetensi guru menjadi prioritas Kepala Madrasah. Dalam hal ini, beliau berupaya membangun kemitraan dengan lembaga pendidikan lain, seperti UIN Sunan Gunung Djati, UIN Antasari, dan ULM, untuk memperluas kesempatan belajar bagi para guru. Melalui MoU dan program pembinaan pendidik, Kepala Madrasah memberikan peluang bagi para guru untuk mengikuti pelatihan dan workshop yang dapat meningkatkan keterampilan dan

kompetensi mereka. Ini sejalan dengan upaya Kepala Madrasah untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan profesi guru, baik melalui kegiatan internal madrasah maupun kegiatan eksternal dengan lembaga pendidikan lain. Hal ini juga menunjukkan penerapan prinsip Tut Wuri Handayani, yaitu memberikan dorongan dan motivasi untuk pengembangan diri dan peningkatan kompetensi.

Kepala Madrasah juga berhasil memberikan arahan yang dinamis dan adaptif, sesuai dengan situasi yang ada. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan utama dan tambahan, Kepala Madrasah terbukti mampu mengarahkan tim dengan transparansi yang tinggi, memastikan bahwa setiap kebijakan dan keputusan disampaikan dengan jelas dalam rapat rutin. Kepala Madrasah tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga mendengarkan masukan dari guru-guru dan staf, serta mengadakan diskusi terbuka untuk memastikan pemahaman yang sama terhadap kebijakan yang diambil. Ini menggambarkan penerapan arahan yang fleksibel dan terbuka, serta penerimaan masukan untuk perbaikan bersama. Hal ini diindikasikan dengan penggunaan berbagai saluran komunikasi seperti grup WhatsApp dan percakapan pribadi untuk memastikan informasi penting sampai dengan cepat kepada seluruh anggota tim.

Dalam hal pengkoordinasian tugas, Kepala Madrasah terbukti terampil dalam mengelola tim dan memastikan pembagian tugas yang jelas. Observasi terhadap dokumen pembagian tugas dan SK struktur organisasi menunjukkan bahwa Kepala Madrasah menempatkan personalia sesuai dengan keahlian dan kompetensi mereka. Dengan membangun tim yang solid dan memastikan adanya pembagian tanggung jawab yang jelas, Kepala Madrasah menciptakan lingkungan yang

mendukung kinerja tim untuk mencapai tujuan yang lebih unggul. Dalam wawancara dengan Guru 2 dan Guru 3, mereka menekankan pentingnya koordinasi yang baik antara Kepala Madrasah dan tim manajemen, serta memastikan bahwa setiap guru memiliki peran yang jelas dalam pengelolaan madrasah.

Selain itu, Kepala Madrasah memastikan pengoptimalan seluruh sumber daya madrasah, baik itu sumber daya manusia, sarana, maupun prasarana. Berdasarkan observasi terhadap dokumen penggunaan fasilitas dan sarana prasarana, beliau secara rutin mengevaluasi dan memastikan bahwa setiap fasilitas yang tersedia digunakan secara maksimal dalam proses pembelajaran. Dalam hal pengelolaan sumber daya manusia, Kepala Madrasah mengoptimalkan pembagian tugas dengan mempertimbangkan kompetensi masing-masing guru. Hal ini terlihat dalam upaya untuk mengembangkan kompetensi guru melalui berbagai pelatihan dan kerjasama dengan lembaga pendidikan lain. Kepala Madrasah juga memberikan dukungan untuk peningkatan mutu profesi staf administrasi, memastikan bahwa seluruh sumber daya dimanfaatkan dengan baik.

Data yang diperoleh dari wawancara dengan informan utama dan tambahan memberikan gambaran yang konsisten mengenai penerapan Kompetensi *Tut Wuri Handayani*. Informan utama, yaitu Kepala Madrasah, menunjukkan bahwa komunikasi terbuka dan transparansi dalam pengambilan keputusan adalah prioritas utama mereka. Kepala Madrasah juga menekankan pentingnya pengembangan kompetensi guru melalui kerjasama dengan lembaga pendidikan lain, serta pengelolaan sumber daya madrasah yang efektif. Informan tambahan, yaitu para guru, memberikan perspektif tambahan mengenai keberhasilan kebijakan dan

arahan Kepala Madrasah dalam menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan profesional mereka. Guru 1, Guru 2, dan Guru 3 menyatakan bahwa mereka merasa dihargai dan diberi kesempatan untuk mengembangkan diri, yang menciptakan suasana yang kondusif untuk kerja tim yang lebih baik.

Dari hasil observasi terhadap dokumen-dokumen yang ada, seperti SK struktur organisasi, dokumen pembagian tugas, dan program pengembangan pendidik, dapat disimpulkan bahwa Kepala Madrasah telah menerapkan prinsip-prinsip manajerial yang efektif dalam mengelola madrasah. Dokumen-dokumen ini mendukung temuan bahwa struktur organisasi dan pembagian tugas dilakukan dengan jelas dan efisien, yang mempermudah proses koordinasi dan memastikan setiap anggota tim memiliki peran yang jelas dalam pencapaian tujuan madrasah. Di lapangan, observasi juga menunjukkan bahwa Kepala Madrasah mengoptimalkan komunikasi dan memberikan ruang bagi guru untuk berkontribusi dalam perencanaan dan pelaksanaan program, yang berdampak pada peningkatan kualitas pendidikan dan kompetensi guru di madrasah.

Secara keseluruhan, penerapan Kompetensi *Tut Wuri Handayani* oleh Kepala Madrasah di MAN Insan Cendekia Tanah Laut menunjukkan keberhasilan dalam menciptakan manajemen yang efektif dan mendukung perkembangan profesional guru. Keterlibatan aktif guru dalam perencanaan, pengembangan kompetensi, serta pengelolaan sumber daya yang optimal telah berhasil menciptakan lingkungan yang mendukung pencapaian tujuan madrasah dan peningkatan kualitas pendidikan. Penerapan teori peran Kepala Madrasah sebagai manajer dapat dipadukan dengan data yang diperoleh dari berbagai sumber, menunjukkan konsistensi antara teori

dan praktik. Melalui wawancara dengan informan utama (Kepala Madrasah) dan informan tambahan (guru-guru dan staf), serta observasi dokumen dan lapangan, ditemukan bahwa peran Kepala Madrasah berjalan efektif dan sesuai dengan tugas-tugas yang dijabarkan dalam teori. Kepala Madrasah tidak hanya berfungsi sebagai pemimpin yang memberi arahan, tetapi juga sebagai fasilitator yang melibatkan guru dalam perencanaan dan pelaksanaan program, mengembangkan kompetensi mereka, serta memastikan pengelolaan sumber daya yang efisien dan optimal.

Hasil triangulasi ini menunjukkan bahwa penerapan teori manajerial dalam konteks Kepala Madrasah di MAN Insan Cendekia Tanah Laut telah berhasil diwujudkan dalam praktik nyata. Hal ini berkontribusi pada terciptanya lingkungan kerja yang kolaboratif, profesional, dan efisien, yang mendukung pencapaian tujuan pendidikan di madrasah. Berdasarkan observasi, wawancara, dan dokumen yang telah dianalisis, beberapa temuan baru relevan dengan penerapan peran Kepala Madrasah sebagai manajer yang sebelumnya mungkin tidak sepenuhnya dijelaskan dalam teori yang ada. Temuan-temuan ini memberikan wawasan lebih dalam tentang praktik kepemimpinan di madrasah serta dinamika pengelolaan madrasah yang terjadi di lapangan.

Salah satu temuan baru yang ditemukan adalah penggunaan teknologi dalam manajemen dan komunikasi. Meskipun teori manajerial tradisional lebih banyak menekankan pada peran Kepala Madrasah dalam aspek administratif dan akademik secara langsung, di lapangan Kepala Madrasah di MAN Insan Cendekia Tanah Laut memanfaatkan platform digital seperti Google Drive, WhatsApp, dan Google Meet untuk mempercepat komunikasi dan koordinasi antara guru, staf, dan pihak

manajemen. Teknologi ini terbukti efektif dalam memfasilitasi rapat daring dan distribusi materi, terutama selama pandemi. Hal ini menunjukkan adaptasi Kepala Madrasah terhadap perkembangan zaman dan kebutuhan untuk meningkatkan efisiensi manajerial.

Temuan baru lainnya adalah penerapan model *peer learning* dalam pengembangan profesional guru. Meskipun teori pengembangan staf lebih banyak menekankan pelatihan formal di luar madrasah, Kepala Madrasah mendorong kolaborasi antarguru dengan membentuk kelompok diskusi dan workshop berbasis keahlian masing-masing guru. Pendekatan informal ini terbukti efektif dalam meningkatkan kualitas pengajaran dan keterampilan guru, yang pada gilirannya berdampak positif pada kualitas pendidikan di madrasah.

Temuan signifikan lainnya adalah perhatian Kepala Madrasah terhadap kesejahteraan psikologis dan emosional staf. Kepala Madrasah tidak hanya fokus pada aspek administratif dan akademik, tetapi juga memberikan perhatian terhadap kesejahteraan mental guru dan staf. Beberapa guru mengungkapkan bahwa mereka merasa dihargai dan diperhatikan oleh Kepala Madrasah, yang berusaha menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung. Pendekatan pribadi terhadap guru yang membutuhkan bantuan, baik terkait pekerjaan maupun masalah pribadi, menciptakan iklim kerja yang positif dan mengurangi stres yang sering dialami oleh pengajar.

Penelitian ini juga menemukan bahwa Kepala Madrasah lebih menekankan fleksibilitas dalam pengelolaan waktu dan tugas. Walaupun teori manajerial

menyarankan kontrol yang ketat terhadap waktu dan tugas staf, di lapangan Kepala Madrasah memberikan kebebasan lebih besar kepada guru untuk mengatur waktu dan menyelesaikan tugas mereka. Fleksibilitas ini memungkinkan guru bekerja dengan lebih otonom, dengan syarat tujuan dan hasil yang diinginkan tercapai. Sebagian besar guru merasa diberi kepercayaan dalam mengelola tugas dan waktu mereka, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan kinerja mereka.

Secara keseluruhan, temuan-temuan baru ini memberikan dimensi tambahan terhadap penerapan peran Kepala Madrasah sebagai manajer, menunjukkan bahwa praktek kepemimpinan di madrasah ini tidak hanya sekadar mengikuti teori tradisional, tetapi juga beradaptasi dengan kebutuhan zaman, memanfaatkan teknologi, dan mengutamakan kesejahteraan staf dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan mendukung pengembangan profesional.

3) Sebagai Administrator

Pengelolaan kurikulum di madrasah menjadi salah satu tanggung jawab utama Kepala Madrasah dalam perannya sebagai seorang administrator, sesuai dengan kompetensi *Tut Wuri Handayani* (memberikan dorongan dari belakang) yang menekankan pentingnya pengelolaan yang terstruktur dan mendukung proses pembelajaran. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah, pengelolaan kurikulum dilakukan melalui serangkaian kegiatan yang terorganisir, antara lain *In House Training* (IHT), Workshop, Rapat Koordinasi (Rakor), dan Kegiatan MGMP/KKG. Kegiatan-kegiatan tersebut tidak hanya bertujuan untuk

mengembangkan kualitas pembelajaran tetapi juga untuk memperbarui dan memperbaiki sistem pembelajaran secara berkala. Melalui kegiatan-kegiatan ini, Kepala Madrasah memastikan bahwa kurikulum yang diterapkan selalu relevan dengan kebutuhan pendidikan serta standar yang berlaku. Proses ini sejalan dengan teori yang dikemukakan dalam Kompetensi *Tut Wuri Handayani*, di mana Kepala Madrasah berperan aktif dalam merencanakan, memantau, dan mengevaluasi pelaksanaan kurikulum untuk mencapai tujuan pendidikan yang optimal.

Selain itu, Kepala Madrasah juga memfasilitasi penyusunan dan kelengkapan administrasi pembelajaran, termasuk silabus, Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), dan dokumen pendukung lainnya, seperti yang ditemukan dalam dokumen hasil pengembangan kurikulum. Semua dokumen ini disusun melalui rapat kerja dan koordinasi dengan tim akademik untuk memastikan bahwa setiap bagian pembelajaran terencana dengan baik dan sesuai dengan kebutuhan siswa serta standar pendidikan yang ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa Kepala Madrasah tidak hanya terlibat dalam perencanaan kurikulum, tetapi juga dalam memastikan bahwa administrasi pendukungnya berjalan dengan lancar dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Berdasarkan wawancara dengan informan tambahan dalam hal ini guru yang juga menyatakan bahwa Kepala Madrasah secara rutin memantau kelengkapan administrasi pembelajaran menjadi bukti bahwa pengelolaan administrasi kurikulum ini dilakukan secara komprehensif dan terstruktur.

Dalam hal bimbingan konseling, Kepala Madrasah juga memberikan perhatian khusus dengan mengintegrasikan program layanan konseling dalam jadwal kegiatan madrasah. Program ini bertujuan untuk mendampingi siswa yang

membutuhkan bantuan baik dalam aspek akademik maupun non-akademik. Hal ini menunjukkan bahwa Kepala Madrasah mengutamakan keseimbangan antara pengelolaan aspek akademik dan dukungan psikologis bagi siswa, yang menjadi bagian dari pengelolaan pendidikan yang holistik. Selain itu, Kepala Madrasah juga memfasilitasi pengelolaan perpustakaan dengan meningkatkan koleksi bahan bacaan dan menyediakan akses yang lebih mudah bagi guru dan siswa. Selain itu, temuan baru yang muncul dari hasil analisis ini adalah keberadaan hibah buku dari Dinas Perpustakaan yang diterima oleh madrasah. Hibah ini tidak hanya menunjukkan inisiatif Kepala Madrasah dalam memperkaya koleksi bahan bacaan di perpustakaan madrasah, tetapi juga mencerminkan upaya untuk memaksimalkan sumber daya yang tersedia dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Hal ini tidak secara eksplisit tercakup dalam teori *Tut Wuri Handayani*, tetapi dapat dianggap sebagai temuan baru yang menunjukkan adaptasi Kepala Madrasah terhadap kebutuhan aktual dalam mengelola sarana dan prasarana pendidikan, terutama dalam hal literasi dan pengembangan sumber daya pendidikan.

Melalui data yang ditemukan melalui wawancara dan observasi menunjukkan bahwa Kepala Madrasah telah berhasil mengimplementasikan teori tentang pengelolaan kurikulum, baik dalam hal perencanaan maupun pelaksanaan. Hal ini ditunjukkan oleh konsistensi antara pernyataan Kepala Madrasah dengan hasil observasi lapangan dan dokumen yang ditemukan. Selama observasi, tampak bahwa pengelolaan kurikulum di madrasah berjalan dengan lancar dan sesuai dengan apa yang telah disampaikan oleh Kepala Madrasah. Dokumen yang terkait dengan perencanaan dan pelaksanaan kurikulum juga tersedia lengkap, sehingga

mendukung klaim yang diberikan dalam wawancara. Tidak ada kesenjangan signifikan antara pernyataan Kepala Madrasah dengan temuan lapangan, yang menunjukkan bahwa data yang dikumpulkan cukup valid dan reliabel.

Secara keseluruhan, pengelolaan kurikulum yang dilakukan oleh Kepala Madrasah di madrasah ini tidak hanya terbatas pada perencanaan dan pelaksanaan kurikulum, tetapi juga mencakup upaya untuk mendukung fasilitas yang ada, seperti perpustakaan dan layanan bimbingan konseling, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas pembelajaran dan kesejahteraan siswa. Hal ini mengonfirmasi bahwa Kepala Madrasah menjalankan tugas administratifnya dengan sangat baik dan sesuai dengan kompetensi yang diharapkan dalam *Tut Wuri Handayani*, yaitu memberikan dorongan dari belakang untuk memastikan keberhasilan proses pembelajaran.

Berdasarkan analisis peneliti terhadap peran Kepala Madrasah dalam menerapkan *Tut Wuri Handayani* untuk Pengembangan Kompetensi Guru sudah efektif. Hal ini didasarkan pada hasil analisis yang melalui proses reduksi data, display atau penyajian data dan dan verifikasi data oleh peneliti. Berikut ini data yang peneliti dapatkan melalui Teknik wawancara, observasi partisipan dan studi dokumentasi.

Tabel 3. Analisis Kompetensi *Tut Wuri Handayani* (Memberi dorongan dari belakang) di MAN Insan Cendekia Tanah Laut

No	Data	Pernyataan	Observasi	Dokumentasi
1	Menjadi Motivator (Fasilitator/Pendorong)	<i>Kita kan di MAN IC ini ada rapat dinas bulanan rutin ya di mana saya menyampaikan informasi penting</i>	Menyusun tujuan kegiatan dan program dengan jelas dan diinformasikan	- Dokumentasi Rapat Bulanan - Bimbingan Teknis

		<p><i>secara langsung. Kemudian juga bisa saya menggunakan grup komunikasi, seperti WhatsApp atau platform internal, untuk menyebarkan informasi secara cepat dan efektif, terutama untuk hal-hal yang mendesak. Kita membuka jalur komunikasi dua arah, sehingga guru bisa bertanya atau memberi tanggapan langsung mengenai informasi yang diterima.</i></p>	<p>kepada seluruh warga madrasah khususnya guru</p>	
		<p><i>Kita mengatur jadwal penggunaan sarana dan prasarana seperti ruang kelas, laboratorium, dan perpustakaan secara terencana, agar semua fasilitas bisa dimanfaatkan dengan efektif tanpa ada yang terabaikan. Kemudian kita pastikan bahwa sumber daya pendukung seperti bahan ajar, perangkat teknologi, dan akses pelatihan tersedia dan dapat diakses dengan mudah oleh para guru.</i></p>	<p>Ketersediaan sarana dan prasarana pendukung pembelajaran</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pengecakan dan perbaikan fasilitas secara berkala - Dokumen uraian tugas personalia - Dokumen pedoman dan prosedur kerja organisasi madrasah (SOP)
		<p><i>Pastinya kita menyusun anggaran secara rinci di awal tahun, termasuk alokasi khusus untuk</i></p>	<p>Menunjukkan komitmen dalam mendukung pengembangan</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Surat Tugas - Pengelolaan keuangan sekolah dan

		<p><i>pengembangan kompetensi guru. Kemudian kita pantau Bersama pengeluaran secara berkala untuk memastikan setiap pos anggaran digunakan sesuai rencana dan tidak ada pemborosan. Kemudian kita upayakan dengan melibatkan pihak terkait dalam evaluasi keuangan, sehingga penggunaan dana dapat dipertanggungjawabkan dengan jelas.</i></p>	<p>kompetensi guru melalui pemenuhan fasilitas dan alokasi dana yang memadai</p>	<p>dana komita bagi siswa</p>
2	Sebagai Manager	<p><i>Pastilah pertama, kita mengadakan rapat perencanaan terbuka di awal tahun ajaran, di mana para guru diajak berdiskusi mengenai strategi jangka panjang, menengah, dan pendek sesuai dengan visi madrasah. Dalam rapat ini, setiap guru bisa memberi masukan dan ide yang berkaitan dengan pengembangan program. Kemudian kita membentuk tim kerja khusus yang terdiri dari perwakilan guru untuk mengawal setiap aspek program, sehingga mereka memiliki tanggung</i></p>	<p>Melibatkan para guru dalam merencanakan program madrasah yang mencakup strategi jangka panjang, menengah, dan pendek</p>	<ul style="list-style-type: none"> - dokumen Renstra MAN IC Tanah Laut tahun 2020-2024 - Postingan social media

		<i>jawab langsung dalam pelaksanaan kegiatan.</i>		
		<i>Kemudian juga harus ada jadwal yang jelas serta pembagian tanggung jawab yang terstruktur, sehingga setiap orang tahu tugas yang harus diselesaikan terlebih dahulu dan target waktu yang harus dicapai. Kemudian kita pastikan semua tugas berjalan sesuai rencana dan memberikan bantuan atau penyesuaian jika diperlukan.</i>	Pembagian tugas	<ul style="list-style-type: none"> - Struktur organisasi - Laporan kinerja pegawai - Dokumen pembagian tugas - Dokumentasi Rapat bulanan dan rapat koordinasi - Pedoman dan prosedur kerja organisasi madrasah
		<i>Kita harus tau dulu apa tujuan utama madrasah dan memastikan semua memahami prioritas ini. Kemudian kita menganalisis nih kemampuan dan keahlian setiap guru dan staf, sehingga tugas dapat dialokasikan sesuai dengan kemampuan mereka agar lebih efektif. Dan agar juga tidak ada istilah guru itu-itu aja, jadi semuanya disini harus bisa. Kita ke siswa bilang kalau harus bisa, jadi guru-gurunya juga harus bisa. Apa yang baru kita pelajari, sehingga</i>	Mengkoordinasikan tugas-tugas kepada para guru	<ul style="list-style-type: none"> - SK struktur MAN IC Tala - SK Pembagian Tugas - Dokumen keterlibatan guru dalam pengurusan MGMP. - Dokumen Jobdesc Kamad, Wakamad dan TU

		<i>semuanya bisa, kalau perlu kita kunjungan kemana yang lebih ahli atau kita datangkan orang-orang ahli</i>		
3	Sebagai Administrator	<i>Dimulai dengan penyusunan rencana pembelajaran yang melibatkan tim akademik dan guru untuk memastikan setiap mata pelajaran terencana dengan baik. Kita memastikan juga kelengkapan administrasi seperti silabus, RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran), dan dokumen pendukung lainnya tersusun secara lengkap dan sesuai standar. Selanjutnya, untuk bimbingan konseling, kita atur program layanan konseling yang terintegrasi dalam jadwal kegiatan madrasah agar siswa mendapat pendampingan sesuai kebutuhan. Untuk perpustakaan, kita berikan fasilitas peningkatan koleksi bahan bacaan dan akses yang mudah bagi guru dan siswa sebagai pendukung kegiatan belajar. Kemaren kami dapat</i>	Mengelola kurikulum	<ul style="list-style-type: none"> - Dokumen hasil pengembangan kurikulum yang disusun melalui rapat kerja, IHT, Workshop, Rakor, atau kegiatan MGMP/KKG. - Pelaksanaan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dilakukan berdasarkan kalender pendidikan, didukung dengan penerbitan surat keputusan pembagian tugas mengajar, serta penerapan aturan akademik yang jelas.

		<i>hibah buku dari Dinas Perpustakaan.</i>		
		<i>Pastinya kita menyusun anggaran secara rinci di awal tahun, termasuk alokasi khusus untuk pengembangan kompetensi guru.</i>	Merencanakan kebutuhan keuangan madrasah sesuai dengan rencana pengembangan madrasah	- Dokumen RKJM dan RKTm

Berdasarkan hasil analisis, Kepala Madrasah MAN Insan Cendekia Tanah Laut telah menerapkan Trilogi Pendidikan Ki Hajar Dewantara secara efektif dalam pengembangan kompetensi guru. Dari tiga prinsip kepemimpinan, yaitu *Ing Ngarsa Sung Tulodho*, *Ing Madya Mangun Karsa*, dan *Tut Wuri Handayani*, penelitian menunjukkan bahwa dua prinsip terakhir lebih dominan dalam praktik kepemimpinan di madrasah ini.

Prinsip *Ing Madya Mangun Karsa* tampak jelas dalam cara Kepala Madrasah membimbing dan memotivasi guru. Beliau tidak hanya hadir sebagai pemimpin, tetapi juga sebagai pendamping yang aktif dalam diskusi dan pengambilan keputusan. Guru diberikan ruang untuk menyampaikan ide, sementara Kepala Madrasah berperan sebagai fasilitator yang mengarahkan dan membantu mereka mengembangkan strategi pembelajaran yang lebih efektif. Kepala Madrasah juga turun langsung dalam supervisi akademik, memberikan contoh nyata dalam praktik pengajaran, serta memastikan bahwa guru mendapatkan dukungan yang mereka butuhkan. Pendekatan ini sesuai dengan kebutuhan guru yang membutuhkan bimbingan dan motivasi langsung agar terus berkembang.

Selain itu, prinsip *Tut Wuri Handayani* juga menjadi bagian yang sangat kuat dalam kepemimpinan Kepala Madrasah. Guru diberikan kepercayaan untuk mengembangkan metode pembelajaran secara mandiri, tanpa intervensi yang berlebihan. Kepercayaan ini didukung dengan penyediaan fasilitas, sumber daya, serta peluang untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan kompetensi. Kepala Madrasah juga menerapkan sistem apresiasi yang jelas untuk meningkatkan motivasi guru, seperti memberikan penghargaan atas inovasi dan pencapaian mereka. Pendekatan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang lebih menekankan pada pendampingan dan pemberdayaan menjadi strategi yang paling efektif dalam mengembangkan kompetensi guru.

Sementara itu, prinsip *Ing Ngarso Sung Tulodho* masih diterapkan, tetapi tidak sekuat dua prinsip lainnya. Meskipun Kepala Madrasah tetap menjadi panutan bagi guru dan staf, pendekatan kepemimpinan lebih diarahkan pada kolaborasi dan keterlibatan aktif, bukan sekadar memberikan keteladanan di depan. Hal ini juga dipengaruhi oleh kondisi guru di MAN Insan Cendekia Tanah Laut yang umumnya sudah memiliki kompetensi dasar yang baik. Oleh karena itu, Kepala Madrasah lebih fokus pada memberikan dukungan, membimbing, dan mendorong mereka agar terus berkembang.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan Kepala Madrasah MAN Insan Cendekia Tanah Laut lebih didominasi oleh prinsip *Ing Madya Mangun Karsa* dan *Tut Wuri Handayani*. Pendekatan ini terbukti lebih relevan dengan kebutuhan guru dan dinamika pembelajaran di madrasah ini, di

mana partisipasi, motivasi, dan dukungan menjadi kunci utama dalam pengembangan kompetensi guru.

2. MAN 2 Kota Banjarmasin

a. Peran Kepala Madrasah dalam Menerapkan *Ing Ngarso Sung*

***Tulodho* untuk Pengembangan Kompetensi Guru**

1) Sebagai Pendidik

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Madrasah tidak mengajar di kelas, sesuai dengan Keputusan Menteri Agama No 890 tahun 2019 yang tidak mewajibkan hal tersebut. Temuan ini bertentangan dengan teori *Ing Ngarso Sung Tuladha*, yang menyatakan bahwa meskipun tidak diwajibkan, Kepala Madrasah idealnya meluangkan waktu untuk mengajar dengan minimal enam jam pelajaran per minggu sebagai teladan bagi guru, terutama dalam penggunaan model dan teknologi pembelajaran terbaru. Dalam praktiknya, Kepala Madrasah lebih fokus pada tugas manajerial, tetapi teori menekankan pentingnya keterlibatan langsung sebagai contoh inovasi. Hal ini menciptakan gap antara praktik dan harapan ideal menurut teori.

Hasil observasi menunjukkan bahwa Kepala Madrasah sering memberikan arahan langsung kepada guru, baik dalam kesempatan formal maupun informal, seperti saat koordinasi dan inspeksi. Ini sejalan dengan teori *Ing Ngarso Sung Tulodho*, yang menekankan pentingnya pemimpin memberi contoh melalui tindakan nyata. Selain itu, Kepala Madrasah rutin membimbing dan memberikan masukan, termasuk teguran jika ada penyimpangan, dalam supervisi formal. Guru

merespons arahan tersebut dengan sikap terbuka, melihatnya sebagai peluang perbaikan. Kepemimpinan ini menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan kompetensi dan kinerja guru.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Madrasah memperhatikan kesehatan fisik dan mental guru dengan menyesuaikan jadwal mengajar, seperti menempatkan mata pelajaran eksakta di pagi hari untuk mengoptimalkan kinerja. Kepala Madrasah juga menjaga motivasi guru melalui komunikasi yang baik serta pemberian reward dan punishment yang adil. Meskipun tidak ada program olahraga, penyesuaian jadwal menunjukkan perhatian pada kesejahteraan fisik guru. Ini sejalan dengan semangat teori *Ing Ngarsa Sung Tuladha*, meskipun caranya berbeda, yakni dengan manajemen waktu yang efisien untuk mencegah kelelahan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Madrasah berperan penting dalam pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan, workshop, dan pertemuan. Ini sejalan dengan prinsip *Ing Ngarsa Sung Tulodho*, di mana pemimpin menjadi teladan dalam pendidikan. Kesadaran guru untuk mengikuti pelatihan, serta penggunaan internet sebagai sumber belajar, mencerminkan budaya profesional yang adaptif terhadap era digital. Pengembangan kompetensi ini mendukung visi Kepala Madrasah untuk mendorong inovasi dan pemanfaatan teknologi dalam pendidikan sesuai semangat teori tersebut.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Madrasah, di bawah arahan Kepala Madrasah, telah aktif menjalin kerjasama dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri (Du/Di) untuk meningkatkan keterampilan siswa melalui program seperti Uji

Kompetensi Keahlian (UKK) di bidang Operator Komputer Perkantoran dan Multimedia. Program ini membantu siswa mempersiapkan diri menghadapi persaingan global, baik untuk bekerja secara mandiri maupun melanjutkan pendidikan. Selain itu, keterlibatan guru dalam pelatihan berbasis teknologi seperti Platform Alef menunjukkan bahwa madrasah terus beradaptasi dengan perkembangan teknologi terkini. Hal ini sejalan dengan teori Kompetensi *Ing Ngarso Sung Tulodho*, di mana Kepala Madrasah diharapkan menjadi teladan dalam mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Upaya madrasah untuk menjalin kerjasama dan menyelenggarakan pelatihan berbasis teknologi mencerminkan implementasi nyata dari teori tersebut, di mana pemimpin pendidikan bertanggung jawab untuk terus memajukan institusi dengan inovasi dan pengetahuan terkini.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Madrasah bertanggung jawab memberi contoh dalam analisis materi, program tahunan, semester, serta evaluasi pembelajaran dan bimbingan konseling. Meskipun pada observasi langsung tidak ditemukan hal yang berkaitan dengan kegiatan tersebut, akan tetapi wawancara mengungkapkan bahwa Kepala Madrasah aktif meningkatkan kompetensi diri melalui pelatihan dan memfasilitasi pengembangan guru melalui workshop dan MGMP. Guru menyebut Kepala Madrasah disiplin, memberikan contoh dalam penyusunan RPP dan modul ajar, sesuai dengan teori *Ing Ngarso Sung Tulodho*, yang menekankan pemimpin sebagai teladan aktif dalam mendukung pengembangan guru dan pendidikan.

Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa Kepala Madrasah berperan sebagai pendidik dalam menerapkan Kompetensi *Ing Ngarso Sung Tulodho*, meskipun tidak mengajar langsung di kelas. Ia aktif memberikan arahan dan supervisi kepada guru, menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan kompetensi mereka. Kepala Madrasah juga memperhatikan kesejahteraan guru dengan menyesuaikan jadwal mengajar dan menerapkan sistem reward dan punishment yang adil. Dalam pengembangan kompetensi, Kepala Madrasah menyelenggarakan pelatihan dan workshop yang relevan, serta menjalin kerjasama dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri (Du/Di) untuk meningkatkan keterampilan siswa. Meskipun ada kesenjangan antara praktik dan harapan ideal, peran aktif Kepala Madrasah dalam bimbingan dan manajemen waktu memperkuat kualitas pendidikan di madrasah dan mendorong inovasi dalam proses pembelajaran.

2) Sebagai Pemimpin

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Madrasah MAN 2 Banjarmasin memiliki kepribadian kuat, terbukti dari kemampuan cepat mengambil keputusan, memberikan bimbingan tepat, dan kedekatan dengan guru serta staf. Kepala Madrasah menunjukkan integritas dan profesionalitas tinggi, terutama dalam hal disiplin dan keteladanan, yang diakui oleh guru. Kepala Madrasah menyatakan bahwa membangun kepercayaan memerlukan teladan dalam karakter. Teori *Ing Ngarso Sung Tulodho* mendukung pentingnya kejujuran, tanggung jawab, dan profesionalitas pemimpin untuk membangun kepercayaan dan mempermudah tugas-tugas lainnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun tidak ada bukti dokumentasi langsung, wawancara mengungkapkan bahwa Kepala Madrasah aktif menjaga motivasi guru melalui komunikasi terus-menerus, memberikan pujian, serta contoh administrasi yang membantu tugas guru. Kepala Madrasah memiliki sikap disiplin, dengan hadir lebih awal, dan memberikan dorongan kepada guru dalam rapat dan interaksi harian. Teori *Ing Ngarso Sung Tulodho* mendukung bahwa keteladanan Kepala Madrasah meningkatkan kinerja guru dan membantu mereka menjalankan tugas sesuai visi madrasah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin memiliki visi yang jelas, mengintegrasikan pendidikan dunia dan akhirat, serta berorientasi masa depan. Visi, misi, dan tujuan madrasah ini tercantum dalam dokumen KTSP. Kepala Madrasah menekankan pentingnya pemahaman guru terhadap visi tersebut agar dapat berkontribusi melalui pengembangan kompetensi. Kepala Madrasah juga bertanggung jawab memotivasi, mengawasi, dan menilai kinerja guru untuk mencapai tujuan bersama. Sesuai teori *Ing Ngarso Sung Tulodho*, keteladanan dan arahan Kepala Madrasah penting untuk memastikan semua pihak bekerja dalam kerangka visi madrasah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin berperan aktif dalam mengelola, memberikan petunjuk, dan melakukan pengawasan terhadap guru, staf, dan siswa. Meskipun tidak ditemukan bukti dokumen atau hasil observasi langsung, wawancara mengungkapkan bahwa Kepala Madrasah secara konsisten memberikan nasehat, bimbingan, dan pengawasan melalui berbagai kesempatan, baik formal maupun nonformal, seperti

saat rapat atau kunjungan ke ruang guru. Kepala Madrasah juga menekankan pentingnya memberikan teguran secara bertahap jika ada guru yang melakukan penyimpangan, serta melakukan supervisi dan penilaian kinerja guru secara berkala.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin memiliki komunikasi yang baik dan mampu bekerja sama dengan seluruh warga madrasah. Respon cepat dari staf Tata Usaha terkait izin penelitian menunjukkan efektivitas delegasi. Kepala Madrasah selalu berkonsultasi dengan staf dan wakil sebelum mengambil keputusan penting, melibatkan mereka dalam rapat. Guru-guru juga mengakui bahwa Kepala Madrasah terlibat dalam pengambilan keputusan dan memberikan solusi atas masalah yang muncul.

Kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa Kepala Madrasah MAN 2 Banjarmasin menjalankan peran sebagai pemimpin dengan menerapkan Kompetensi *Ing Ngarso Sung Tulodho* dalam pengembangan kompetensi guru. Kepribadiannya yang kuat dan integritas tinggi membangun kepercayaan di kalangan guru dan staf. Kepala Madrasah aktif memotivasi guru melalui komunikasi yang baik dan menjadi teladan dalam administrasi. Ia memiliki visi yang jelas dan mendorong guru untuk memahami tujuan madrasah, serta melakukan supervisi dan evaluasi kinerja secara berkala. Dengan komunikasi yang efektif dan kolaborasi yang baik, Kepala Madrasah melibatkan guru dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah. Secara keseluruhan, ia berhasil menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan kompetensi guru sesuai dengan prinsip *Ing Ngarso Sung Tulodho*.

Berdasarkan hasil analisis temuan penelitian, Kepala Madrasah MAN 2 Banjarmasin menunjukkan penerapan Kompetensi Ing Ngarso Sung Tulodho baik sebagai pendidik maupun pemimpin. Meskipun tidak mengajar langsung, ia aktif memberikan arahan dan supervisi kepada guru, menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan kompetensi. Kepala Madrasah memperhatikan kesejahteraan guru dengan menyesuaikan jadwal dan menerapkan sistem reward dan punishment yang adil. Ia juga menyelenggarakan pelatihan dan workshop serta menjalin kerjasama dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri (Du/Di) untuk meningkatkan keterampilan siswa.

Sebagai pemimpin, Kepala Madrasah menunjukkan kepribadian yang kuat dan integritas tinggi, yang membangun kepercayaan di kalangan guru dan staf. Ia memotivasi guru melalui komunikasi yang efektif, menjadi teladan dalam administrasi, dan memiliki visi yang jelas untuk mendorong pemahaman tujuan madrasah. Dengan melakukan supervisi dan evaluasi kinerja secara berkala, serta melibatkan guru dalam pengambilan keputusan, Kepala Madrasah berhasil menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan kompetensi guru. Namun, ada kesenjangan antara praktik dan harapan ideal, yang menunjukkan bahwa meskipun banyak aspek penerapan Kompetensi Ing Ngarso Sung Tulodho telah dijalankan, masih ada ruang untuk peningkatan dalam implementasinya. Secara keseluruhan, peran aktif Kepala Madrasah dalam bimbingan dan manajemen waktu memperkuat kualitas pendidikan di madrasah dan mendorong inovasi dalam proses pembelajaran.

Berdasarkan analisis peneliti terhadap peran Kepala Madrasah dalam menerapkan *Ing Ngarso Sung Tulodho* untuk Pengembangan Kompetensi Guru MAN 2 Kota Banjarmasin belum efektif. Hal ini didasarkan pada hasil analisis yang melalui proses reduksi data, display atau penyajian data dan verifikasi data oleh peneliti. Berikut ini data yang peneliti dapatkan melalui Teknik wawancara, observasi partisipan dan studi dokumentasi.

Tabel 4. Analisis Kompetensi *Ing Ngarso Sung Tulodho* (Menjadi Teladan di Depan) di MAN 2 Kota Banjarmasin

No	Data	Pernyataan	Observasi	Dokumentasi
1	Sebagai Pendidik	<i>Dalam memberikan nasehat, bimbingan dan pengawasan itu tidak henti-hentinya Kamad memberikan nasehat di berbagai kesempatan misalnya pada saat rapat, atau berkunjung ke ruang guru, atau pertemuan atau bertemu dengan guru baik secara non formal maupun non formal</i>	Memberikan contoh, nasehat dan bimbingan kepada para guru	Tidak didapati
		<i>Tentu seorang Kepala Madrasah harus pandai-pandai dalam mempertahankan motivasi guru</i>	Pembagian jadwal mengajar	- Jadwal Mengajar guru matematika
		<i>Kemudian disamping itu juga kepala madrasah harus menyediakan sarannya untuk guru bisa meningkatkan kompetensi, diantaranya adalah</i>	Bertanggung jawab mengembangkan kemampuan guru melalui pelatihan, pertemuan dengan rekan	- Dokumen I (Dokumen KTSP) - Rincian tugas Tim Pengembang Kurikulum dalam mewujudkan pengembangan kompetensi guru, yaitu

		<p>kepala madrasah menyediakan program untuk meningkatkan kompetensi guru, misalnya mengadakan LHT, workshop, kemudian juga mengusulkan diklat bagi guru, kemudian juga menyediakan waktu luang untuk guru bisa melaksanakan kegiatan MGMP. Dengan adanya program-program dalam Kepala Madrasah tentu ini akan mampu meningkatkan guru untuk terus belajar.</p>	<p>kerja, dan upaya lainnya</p>	<p>menyelenggarakan workshop / IHT atau pelatihan-pelatihan</p>
		<p>Tentu Kepala Madrasah harus selalu mengupdate pengetahuannya selalu meningkatkan kompetensinya. jadi kepala madrasah juga harus bisa memberikan contoh untuk mengembangkan kompetensinya. Dimana Kepala Madrasah harus juga sering mengikuti diklat harus juga menyesuaikan pengetahuannya dengan perkembangan yang ada. Kemudian juga Kepala Madrasah juga harus menyediakan program2 dalam peningkatan kompetensi guru, dalam pengembangan kompetensi guru yaitu</p>	<p>Tidak ada</p>	<p>Tidak didapati</p>

		<i>dengan program pengusulan diklat bagi guru secara bergiliran, kemudian mengadakan workshop IHT kemudian menyediakan waktu untuk guru bisa melaksanakan MGMP</i>		
	Sebagai Pemimpin	<i>Dalam menjadi teladan bagi para guru dalam hal etika, profesionalitas, dan integritas tentu yang harus pertama kali dilakukan itu adalah menjadi contoh.</i>	Memiliki kepribadian yang kuat.	Tidak didapati
		<i>Guru motivasinya diupayakan jangan sampai turun sehingga komunikasi seorang Kepala Madrasah dengan guru harus selalu terjalin. Tidak bisa di cluste, kalau guru menurun baru ada penanganan</i>	Tidak ada	Tidak didapati
		<i>Saya harus menyampaikan visi misi itu dulu kepada guru, bahwa visi madrasah ini harus dicapai secara Bersama-sama. Tentu dalam visi misi ini ada misi yang ingin dicapai. Dengan menyesuaikan visi dan misi ini tentu Kamad dapat meminta guru agar bisa mencapai visi itu dengan berbagai kegiatan, diantaranya selalu meningkatkan</i>	Memiliki visi yang jelas dan memahami misi dan tujuan madrasah	Visi dan misi madrasah yang ada di Website dan dan Dokumen I

		<i>pengembangan kompetensi tersebut.</i>		
		<i>Dalam memberikan nasehat, bimbingan dan pengawasan itu tidak henti-hentinya Kamad memberikan nasehat di berbagai kesempatan misalnya pada saat rapat, atau berkunjung ke ruang guru, aatau pertemuan dengan guru baik secara formal maupun non formal. Disitu juga kamad bisa memberikan contoh dan nasehat kepada guru.</i>	Tidak ada	Tidak didapati
		<i>Dalam pengambilan Keputusan yang sifatnya penting bagi madrasah, tentu saya akan memanggil wakil kepala madrasah terlebih dahulu untuk mengkomunikasikan berbagai kebijakan yang ada dan meminta masukan dari wakil-wakil kepala madrasah.</i>	Tidak ada	Tidak didapati

b. Peran Kepala Madrasah dalam Menerapkan *Ing Madya Mangun*

***Karsa* untuk Pengembangan Kompetensi Guru**

1) Sebagai Motivator

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin efektif dalam mengatur lingkungan kerja, termasuk pengelolaan ruang Kepala Madrasah, ruang guru, ruang kelas, dan fasilitas lainnya untuk mendukung

efisiensi. Penataan ruang yang saling berdekatan, mulai dari gerbang dengan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) hingga ruang Kepala Tata Usaha dan Wakil Kepala Madrasah, menciptakan suasana kerja yang terkoordinasi. Ketersediaan ruang guru yang nyaman juga mendukung keamanan mereka. Kepala Madrasah menekankan pentingnya lingkungan kerja yang kondusif dan aman, sesuai dengan teori *Ing Madya Mangun Karsa*, yang menekankan bahwa Kepala Madrasah sebagai motivator harus mampu mengatur lingkungan untuk meningkatkan semangat kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin berhasil menciptakan kultur madrasah yang positif, tercermin dalam tujuan khusus yang tertuang dalam Dokumen I (Dokumen KTSP), yang mencakup nilai-nilai seperti Aqidah Islam, Akhlaqul Karimah, kekeluargaan, kemandirian, berbudaya lingkungan, dan kreativitas. Kepala Madrasah melibatkan guru dalam pengambilan keputusan, sehingga mereka merasa dihargai. Jika ada ketidaksepakatan, Kepala Madrasah memberikan penjelasan dan apresiasi atas usaha guru. Wawancara dengan guru menunjukkan bahwa kultur positif ini didukung oleh disiplin dan komitmen, serta pentingnya komunikasi baik dengan siswa. Hal ini sejalan dengan teori *Ing Madya Mangun Karsa*, yang menyatakan bahwa Kepala Madrasah sebagai motivator harus menciptakan kultur harmonis untuk memperkuat kolaborasi dan semangat kerja sama.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin mampu menetapkan prinsip penghargaan dan hukuman yang adil, meskipun tidak ada dokumen SOP atau bukti observasi langsung. Kepala Madrasah

menjelaskan bahwa penghargaan bisa berupa pujian, pengumuman pada acara tertentu, atau pemberian piagam dan souvenir. Ia menekankan bahwa penghargaan tidak harus fisik, tetapi juga dapat berupa apresiasi yang memotivasi guru. Untuk hukuman, Kepala Madrasah mengutamakan pemahaman situasi sebelum memberikan sanksi, yang disesuaikan dengan kesalahan dan disertai pembinaan. Jika perlu, hukuman dapat berupa surat peringatan setelah mendengarkan penjelasan guru. Wawancara dengan guru menunjukkan bahwa penghargaan seperti "agen perubahan" dan "writing award" telah diberikan, sementara hukuman meliputi pemanggilan dan surat peringatan bagi pelanggar peraturan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin menyadari pentingnya mindset dalam melakukan perubahan di madrasah. Meskipun tanpa dokumen pendukung seperti notulensi rapat, ia menekankan pentingnya mendengarkan masukan guru sebagai langkah krusial agar perubahan merupakan keputusan bersama. Wawancara dengan beberapa guru mengungkapkan bahwa Kepala Madrasah aktif memantau kondisi lingkungan madrasah, sering melakukan kontrol ke ruang dan kelas, serta memiliki toleransi tinggi terhadap keterlambatan pengumpulan tugas. Ia juga memberikan semangat kepada guru dan memastikan fasilitas pembelajaran terpenuhi, serta melakukan perbaikan jika ditemukan kekurangan.

Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin menjalankan peran sebagai motivator yang efektif dalam menerapkan Kompetensi *Ing Madya Mangun Karsa* untuk pengembangan kompetensi guru. Kepala Madrasah berhasil menciptakan lingkungan kerja yang

terorganisir dan kondusif, mendukung efisiensi serta keamanan guru. Ia juga membangun kultur madrasah yang positif melalui penglibatan guru dalam pengambilan keputusan dan menghargai kontribusi mereka, sesuai dengan teori yang menekankan pentingnya kultur harmonis untuk kolaborasi. Prinsip penghargaan dan hukuman yang diterapkan Kepala Madrasah, meskipun tanpa dokumen formal, mencerminkan pendekatan yang adil dan memotivasi. Penghargaan diberikan dalam bentuk pujian dan piagam, sedangkan hukuman dijalankan dengan pemahaman situasi. Kepala Madrasah juga menyadari pentingnya mindset dalam melakukan perubahan, aktif mendengarkan masukan guru dan memantau kondisi lingkungan madrasah. Secara keseluruhan, langkah-langkah ini menunjukkan bahwa Kepala Madrasah telah menerapkan teori *Ing Madya Mangun Karsa* secara efektif untuk mendorong pengembangan kompetensi guru.

2) Sebagai Supervisor

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin memiliki pemahaman mendalam tentang pentingnya supervisi dalam meningkatkan kinerja guru. Berdasarkan wawancara, Kepala Madrasah menjelaskan bahwa tujuan utama dari supervisi adalah untuk memberikan solusi atas berbagai masalah atau kelemahan yang dihadapi oleh guru. Dengan supervisi yang baik, masalah-masalah tersebut dapat diidentifikasi, dan Kepala Madrasah berperan dalam mencari solusi untuk mengatasi hambatan yang dihadapi oleh guru. Namun, selama observasi langsung, peneliti tidak menemukan bukti dokumentasi atau hasil yang relevan mengenai program supervisi ini.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin menekankan pentingnya memberikan kebebasan kepada guru dalam mengembangkan keilmuan, mengajar, dan berinovasi. Namun, ia juga menegaskan bahwa pengawasan diperlukan untuk menghindari kesalahan dan mengatasi masalah yang mungkin muncul. Meskipun tidak ditemukan bukti dokumentasi atau hasil observasi terkait penerapan prinsip supervisi, teori *Ing Madya Mangun Karsa* menyatakan bahwa Kepala Madrasah sebagai supervisor harus menerapkan prinsip-prinsip supervisi, termasuk hubungan konsultatif, pendekatan demokratis, supervisi yang berfokus pada guru, dan pelaksanaan berdasarkan kebutuhan guru.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepala Madrasah secara rutin melakukan pengawasan langsung di ruang kantor dan kelas untuk memastikan kelancaran proses pembelajaran dan administrasi. Observasi menunjukkan bahwa ia sering berkeliling, menyapa guru dan staf dengan ramah, serta menanyakan perkembangan tugas. Sikap ini menciptakan suasana kerja yang nyaman. Jika tidak bisa melakukan pengawasan sendiri, Kepala Madrasah mendelegasikan tugas kepada Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum untuk mengontrol kelas dan menyampaikan pesan kepada guru. Wawancara dengan guru-guru mengungkapkan bahwa supervisi dilakukan secara berkala, biasanya di awal semester. Kepala Madrasah juga membentuk tim supervisi yang terdiri dari guru senior yang ditunjuk melalui surat keputusan (SK) untuk memonitor dan mengevaluasi proses pembelajaran. Hasil supervisi kemudian dibahas bersama Kepala Madrasah untuk mencari solusi atas permasalahan yang muncul, dan dokumentasi video dihasilkan sebagai bukti pelaksanaan.

Berdasarkan wawancara dengan Kepala Madrasah, guru-guru di MAN 2 Kota Banjarmasin aktif meningkatkan kompetensi melalui partisipasi dalam Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) dan program pengembangan lainnya. Kepala Madrasah menyatakan bahwa guru-guru memiliki motivasi intrinsik yang tinggi untuk belajar dan berinovasi. Namun, observasi langsung tidak menemukan bukti dokumentasi kegiatan diskusi atau simulasi yang difasilitasi oleh Kepala Madrasah. Meskipun guru-guru mengembangkan kompetensi secara mandiri, peran Kepala Madrasah dalam memfasilitasi diskusi dan simulasi belum terdokumentasi dengan baik. Jika teori *Ing Madya Mangun Karsa* diterapkan dengan optimal, Kepala Madrasah seharusnya lebih aktif menyediakan ruang untuk diskusi terstruktur dan terlibat dalam simulasi pembelajaran guna mengoptimalkan kompetensi guru.

Berdasarkan wawancara dengan Kepala Madrasah, supervisi bertujuan untuk mengidentifikasi masalah yang dihadapi guru. Kepala Madrasah memahami bahwa tujuan utama supervisi adalah memberikan solusi terhadap kelemahan tersebut. Namun, observasi langsung tidak menemukan bukti atau dokumentasi yang mendukung tindak lanjut hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja guru atau madrasah. Ini menunjukkan bahwa meskipun ada pemahaman teoritis tentang pentingnya supervisi, implementasi dan dokumentasi hasil supervisi belum dilakukan secara optimal, karena penelitian tidak bertepatan dengan kegiatan supervisi. Kesenjangan antara pemahaman teori dan pelaksanaan di lapangan mengindikasikan bahwa teori *Ing Madya Mangun Karsa* belum sepenuhnya diterapkan dalam praktik supervisi di madrasah.

Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin berperan sebagai supervisor dalam menerapkan Kompetensi *Ing Madya Mangun Karsa*, tetapi terdapat kesenjangan antara teori dan praktik. Kepala Madrasah memahami pentingnya supervisi untuk meningkatkan kinerja guru dan berusaha mencari solusi atas masalah yang dihadapi. Namun, kurangnya dokumentasi dan bukti hasil supervisi menunjukkan bahwa implementasi belum optimal. Meskipun supervisi dilakukan secara rutin dan tim supervisi dibentuk, dokumentasi aktivitas ini minim. Kepala Madrasah juga memberikan kebebasan kepada guru untuk berinovasi, namun keterlibatannya dalam memfasilitasi diskusi dan simulasi masih kurang teridentifikasi. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun Kepala Madrasah menyadari pentingnya supervisi, penerapan prinsip-prinsip *Ing Madya Mangun Karsa* dalam praktik supervisi perlu ditingkatkan agar dapat mengoptimalkan pengembangan kompetensi guru.

3) Sebagai Inovator

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Madrasah berperan penting dalam menciptakan kebersamaan dan memperkuat hubungan antarwarga madrasah. Contoh nyata terlihat pada perayaan Milad ke-34 MAN 2 Kota Banjarmasin, di mana Kepala Madrasah bersama dewan guru dan staf menunjukkan solidaritas dalam menyukseskan acara tersebut. Foto bersama yang diambil mencerminkan hubungan harmonis di antara anggota madrasah. Dari wawancara, terlihat bahwa Kepala Madrasah aktif menggali masalah yang dihadapi guru melalui rapat, yang berfungsi tidak hanya untuk pengambilan keputusan tetapi juga mempererat hubungan antar guru dan manajemen. Para guru menekankan pentingnya diskusi

dan kolaborasi dalam menyelesaikan masalah terkait pembelajaran dan pengelolaan siswa. Kepala Madrasah berhasil membangun hubungan positif dengan guru, staf, dan siswa, serta melibatkan semua pihak dalam pengambilan keputusan, sesuai dengan peran sebagai inovator. Meskipun implementasi ini sejalan dengan konsep *Ing Madya Mangun Karsa*, aspek dokumentasi dan formalitas masih perlu ditingkatkan untuk memberikan bukti konkret atas keberhasilan strategi ini.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Madrasah berperan penting dalam mendorong pengembangan kompetensi guru. Berbagai kegiatan seperti sosialisasi program, pelatihan platform Alef, Rakernas MA Plus Keterampilan, pelatihan softskills untuk guru BK, dan bedah buku adalah upaya madrasah untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan guru. Kepala Madrasah tidak hanya menyediakan program, tetapi juga aktif memotivasi guru untuk terus berinovasi dan berkembang di era modern. Wawancara menegaskan pentingnya pendekatan ini dalam membina guru, dengan tujuan agar mereka tidak berhenti berinovasi. Upaya sistematis ini memastikan guru dapat menjalankan tugas dengan optimal melalui peningkatan kompetensi berkelanjutan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyediaan program pengembangan kompetensi adalah bentuk nyata pembinaan yang dilakukan oleh Kepala Madrasah, menciptakan kesempatan bagi guru untuk memperluas kemampuan mereka. Pendekatan dan motivasi ini mencerminkan peran Kepala Madrasah sebagai inovator dalam mendukung perkembangan profesional di madrasah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Madrasah aktif dalam mengelola layanan bimbingan dan konseling (BK) terkait TIK (Teknologi

Informasi dan Komunikasi). Guru bersertifikasi TIK tidak hanya membimbing siswa, tetapi juga membantu rekan-rekan guru dalam menggunakan TIK untuk pembelajaran dan mengembangkan sistem manajemen sekolah berbasis TIK. Kepala Madrasah menekankan pentingnya program kerja dan perjanjian kinerja untuk meningkatkan tanggung jawab guru. Penelitian ini mencerminkan penerapan teori *Ing Madya Mangun Karsa*, di mana Kepala Madrasah mengelola distribusi tugas secara sistematis berdasarkan kompetensi guru untuk mencapai tujuan pendidikan. Dengan pendekatan terstruktur, Kepala Madrasah mendorong profesionalisme guru dan menciptakan lingkungan yang mendukung serta memberdayakan setiap individu di madrasah, berkontribusi pada efektivitas proses pembelajaran.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun tidak ada bukti dokumentasi jelas mengenai integrasi aspek keagamaan, sains, budaya, dan teknologi di madrasah, Kepala Madrasah menekankan pentingnya inovasi dan motivasi bagi guru untuk beradaptasi dengan perkembangan zaman. Pernyataan ini mencerminkan kesadaran akan perlunya pengembangan kompetensi guru melalui program yang mendorong kreativitas. Namun, kurangnya bukti empiris menunjukkan bahwa upaya tersebut mungkin belum sepenuhnya diterapkan atau terdokumentasi dengan baik. Meskipun ada niat untuk mendorong inovasi, tantangannya terletak pada implementasi yang nyata di lapangan. Integrasi aspek-aspek tersebut harus menjadi bagian dari kurikulum dan praktik sehari-hari, tidak hanya mengandalkan motivasi verbal, tetapi juga tindakan konkret yang dapat diukur untuk mencapai tujuan pendidikan yang lebih holistik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun tidak ada dokumentasi formal yang mendukung temuan mengenai integritas dan profesionalisme Kepala Madrasah, wawancara dengan Kepala Madrasah dan beberapa guru memberikan wawasan yang berharga. Kepala Madrasah menekankan pentingnya keteladanan dalam membangun integritas di lingkungan madrasah, di mana seorang pemimpin harus menjadi contoh bagi guru dan stafnya. Hal ini diakui oleh guru-guru yang menjelaskan bahwa keteladanan dapat ditunjukkan melalui disiplin, komitmen, dan sikap profesional dalam pembelajaran. Meskipun niat dan pemahaman tentang keteladanan sudah ada, kurangnya dokumentasi dan bukti pengamatan langsung mengindikasikan bahwa implementasinya mungkin belum optimal.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun tidak ditemukan dokumentasi langsung yang menunjukkan kegiatan Kepala Madrasah dalam mendorong inovasi, wawancara dengan Kepala Madrasah mengungkapkan niat dan rencana yang jelas untuk meningkatkan kompetensi guru. Kepala Madrasah menekankan pentingnya terobosan dan program-program yang dirancang untuk memfasilitasi inovasi, seperti pelatihan, penugasan yang mendorong kreativitas, dan partisipasi dalam lomba atau studi banding. Meskipun implementasi dari inisiatif ini tidak terukur melalui dokumentasi yang ada, pernyataan Kepala Madrasah menunjukkan kesadaran akan tanggung jawabnya untuk menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi di kalangan guru.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun tidak terdapat dokumentasi yang konkret mengenai kemampuan Kepala Madrasah dalam menerapkan perubahan di sekolah, wawancara mengungkapkan komitmen dan pemahaman

yang jelas tentang pentingnya perubahan untuk pengembangan kompetensi. Kepala Madrasah menekankan bahwa perubahan harus didasarkan pada data dan bukti yang relevan, serta solusi yang terukur yang telah berhasil diterapkan di madrasah lain. Ini mencerminkan pendekatan yang berbasis pada analisis dan evaluasi yang mendalam, sehingga setiap langkah perubahan diharapkan dapat diterima dengan baik oleh guru dan staf, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja madrasah.

Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin berperan sebagai inovator dalam menerapkan Kompetensi *Ing Madya Mangun Karsa* untuk pengembangan kompetensi guru, meskipun terdapat kendala dalam dokumentasi dan implementasi. Kepala Madrasah berhasil menciptakan hubungan positif di antara warga madrasah melalui kegiatan kolaboratif, seperti Milad ke-34, yang memperkuat solidaritas. Dengan menggali masalah guru melalui rapat, ia menciptakan ruang diskusi yang sejalan dengan prinsip kolaborasi dalam teori *Ing Madya Mangun Karsa*. Kepala Madrasah juga proaktif dalam mengembangkan kompetensi guru melalui pelatihan dan sosialisasi. Namun, kurangnya dokumentasi konkret menunjukkan bahwa implementasi program perlu ditingkatkan untuk memastikan efektivitasnya. Penerapan TIK dalam bimbingan konseling menjadi fokus utama, tetapi integrasi aspek keagamaan, sains, budaya, dan teknologi masih kurang terdokumentasi. Keteladanan yang ditunjukkan oleh Kepala Madrasah diakui, tetapi minimnya bukti dokumentasi mengindikasikan bahwa implementasi nilai-nilai tersebut belum optimal. Meskipun ada niat untuk mendorong inovasi, seperti pelatihan dan program kreatif, kurangnya dokumentasi konkret mengindikasikan bahwa realisasi

ini masih perlu diperkuat. Secara keseluruhan, penerapan teori *Ing Madya Mangun Karsa* oleh Kepala Madrasah mencerminkan komitmen terhadap inovasi, namun tantangan dalam dokumentasi dan implementasi perlu diatasi untuk mencapai pengembangan kompetensi guru yang lebih efektif.

Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin menerapkan Kompetensi Ing Madya Mangun Karsa dalam perannya sebagai motivator, supervisor, dan inovator untuk pengembangan kompetensi guru. Sebagai motivator, ia menciptakan lingkungan kerja yang terorganisir dan positif, melibatkan guru dalam pengambilan keputusan, serta menerapkan penghargaan dan hukuman secara adil meskipun tanpa dokumentasi formal. Dalam peran sebagai supervisor, ia menyadari pentingnya supervisi tetapi masih menghadapi kesenjangan antara teori dan praktik, terlihat dari minimnya dokumentasi hasil supervisi dan keterlibatan dalam diskusi. Sebagai inovator, Kepala Madrasah aktif menciptakan hubungan positif melalui kegiatan kolaboratif dan pelatihan, meskipun integrasi aspek keagamaan, sains, budaya, dan teknologi masih perlu ditingkatkan. Secara keseluruhan, meski telah menunjukkan komitmen terhadap inovasi, tantangan dalam dokumentasi dan implementasi harus diatasi untuk meningkatkan efektivitas pengembangan kompetensi guru.

Berdasarkan analisis peneliti terhadap peran Kepala Madrasah dalam menerapkan *Ing Madya Mangun Karsa* untuk Pengembangan Kompetensi Guru di MAN 2 Kota Banjarmasin belum efektif. Hal ini didasarkan pada hasil analisis yang melalui proses reduksi data, display atau penyajian data dan verifikasi data oleh

peneliti. Berikut ini data yang peneliti dapatkan melalui Teknik wawancara, observasi partisipan dan studi dokumentasi.

Tabel 5. Analisis Kompetensi *Ing Madya Mangun Karsa* (Di Tengah Memberi Semangat) di MAN 2 Kota Banjarmasin

No	Data	Pernyataan	Observasi	Dokumentasi
1	Sebagai Motivator	<i>Dalam menata ruang kerja guru supaya kondusif aman tentu yang harus dipenuhi adalah fasilitas, fasilitas yang diperlukan oleh guru agar nyaman bekerja agar bisa terfasilitasi seperti misalnya kesejukan dalam ruangan, ketersediaan sarana dan prasarana yang mungkin bisa menunjang dari guru diupayakan untuk bisa dipenuhi.</i>	Memiliki kemampuan untuk mengatur lingkungan kerja, termasuk harga Kepala Madrasah, ruang guru, ruang kelas, laboratorium dan berbagai fasilitas lainnya untuk memastikan efisiensi kerja	Tidak didapati
		<i>Saya biasanya dalam mempererat hubungan dengan guru saya melakukan kunjungan ke ruang guru, sering bercakap-cakap, bisa menanyakan apa masalah yang dihadapi oleh guru. Kemudian secara bergiliran saya sering menyapa guru, ngobrol secara tidak formal sehingga dengan demikian terjalin komunikasi yang baik antara Kepala Madrasah dengan warga sekolah. Kemudian di kegiatan rapat juga sering kita, Kamad mencoba menggali permasalahan-permasalahan yang dihadapi guru dalam kegiatan belajar</i>	Membangun hubungan yang harmonis antara semua anggota madrasah	Tidak didapati

		<i>mengajar. Ini juga merupakan sebuah sarana bagi Kamad dalam mempererat hubungan antara warga madrasah</i>		
		<i>Kondisi madrasah yang kondusif akan sangat membantu untuk menjaga semangat kolaboratif. Dalam berbagai kegiatan madrasah juga dilakukan penunjukkan secara bergantian dan personilnya selalu berganti-ganti. Dan setiap permasalahan antar guru harus secepatnya diselesaikan oleh kepala madrasah</i>	Tidak ada	Tidak didapati
		<i>Penghargaan terhadap guru bisa diberikan tentu dengan berbagai macam cara. Penghargaan terhadap guru itu tidak mesti berupa benda, namun apresiasi terhadap apa yang mereka lakukan itu juga sebuah bentuk penghargaan.</i>	Tidak ada	Tidak Didapati
2	Sebagai Supervisor	<i>Melakukan pengawasan juga melalui kegiatan supervisi kemudian penilaian kinerja guru, kemudian penilaian kinerja yang dicapai melalui sasaran kinerja pegawai</i>	Tidak ada	Tidak didapati
		<i>Untuk di MAN 2 Kota Banjarmasin, guru dalam mengembangkannya kompetensinya tidak terlalu sulit, rata-rata guru di MAN 2 Kota</i>	Tidak ada	Tidak didapati

		<i>Banjarmasin ingin berlomba-lomba meningkatkan kompetensinya. Itu terlihat dari seringnya guru mengikuti kegiatan MGMP di berbagai pengembangan kompetensi yang ada, sehingga saya sebagai Kamad tidak terlalu sulit untuk meminta guru dalam mengembangkan kompetensinya</i>		
		<i>Kita ketahui bahwa salah satu tujuan supervisi ini adalah untuk memberikan Solusi terhadap permasalahan ataupun kelemahan-kelemahan yang dihadapi oleh guru dalam menjalankan tugasnya. Jadi jika supervisi itu dilakukan dengan baik maka akan teridentifikasi permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh guru</i>	Tidak ada	Tidak didapati
3	Sebagai Inovator	<i>Kepala Madrasah harus selalu memotivasi guru-guru untuk selalu meningkatkan kompetensi Dimana motivasi ini akan menumbuhkan minat guru untuk bisa meningkatkan terus kompetensinya jadi jangan henti-hentinya seorang Kepala Madrasah memotivasi dan menghimbau untuk guru selalu meningkatkan</i>	Membina para guru dan staf agar dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas yang diberikan kepada mereka	Foto kegiatan yang diikuti oleh guru, mulai dari Mengikuti Sosialisasi Program dan Pelatihan Platform Alef, Mengikuti Kegiatan Rakernas MA Plus Keterampilan se-Indonesia, pelatihan softskills guru

		<i>kompetensi di era sekarang ini. Kita sediakan program-program yang membantu para guru mengembangkan kompetensi mereka dan kita lakukan pendekatan juga</i>		BK sebagai upaya pencegahan penyalahgunaan narkoba, bedah buku
		<i>Setiap guru dan staf diwajibkan untuk membuat program kerja dan perjanjian kinerja. Dengan adanya program kerja dan perjanjian kinerja maka guru akan lebih bertanggung jawab atas kinerja yang dilakukan. Kemudian evaluasi terhadap kinerja yang telah dilakukan guru juga sangat penting untuk melihat ketercapaian tugas yg dilakukan.</i>	Tidak ada	Tidak Didapati
		<i>Disamping itu juga seorang Kepala Madrasah juga harus melakukan terobosan atau ataupun program-program yang mampu meningkatkan kompetensi guru, yang mampu meningkatkan dan menciptakan inovasi guru</i>	Tidak ada	Tidak Didapati

- c. Peran Kepala Madrasah dalam Menerapkan *Tut Wuri Handayani* untuk Pengembangan Kompetensi Guru**
- 1) Sebagai Motivator (Fasilitator/Pendorong)**

Hasil analisis menunjukkan bahwa Kepala Madrasah menyadari pentingnya melibatkan guru dan stakeholder dalam perencanaan program dan tujuan madrasah, meskipun tidak ada dokumentasi yang mendukung keterlibatan tersebut. Pernyataan Kepala Madrasah mengindikasikan bahwa program dirumuskan berdasarkan masukan dari berbagai pihak, mencerminkan pendekatan kolaboratif yang esensial dalam pengambilan keputusan. Hubungan antara analisis ini dan teori Kompetensi *Tut Wuri Handayani* sangat jelas. Dengan melibatkan mereka, Kepala Madrasah menciptakan rasa memiliki, yang dapat meningkatkan motivasi dan tanggung jawab guru terhadap program. Hal ini sejalan dengan prinsip *Tut Wuri Handayani*, yang mengedepankan dukungan dan dorongan dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang lebih baik.

Hasil analisis menunjukkan bahwa meskipun tidak ditemukan kegiatan dan dokumentasi yang jelas terkait penyusunan tujuan program, Kepala Madrasah menyebutkan bahwa informasi tersebut biasanya disampaikan melalui rapat dinas dan sosialisasi. Hal ini mencerminkan upaya untuk melibatkan warga madrasah dalam proses komunikasi, meskipun metode yang digunakan mungkin kurang efektif dalam menjamin pemahaman yang mendalam di antara para guru. Hubungan antara analisis ini dan teori Kompetensi *Tut Wuri Handayani* sangat relevan. Dengan cara ini, guru akan lebih memahami tujuan pekerjaan mereka, yang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja mereka.

Dalam hasil penelitian ini, observasi langsung menunjukkan bahwa tidak ada kegiatan yang jelas terkait dengan pemberitahuan hasil pekerjaan guru dan staf, serta kurangnya dokumentasi pendukung. Namun, wawancara dengan Kepala

Madrasah mengindikasikan bahwa evaluasi kinerja dilakukan melalui rapat bulanan dan laporan kinerja bulanan. Hal ini menunjukkan adanya upaya untuk mengevaluasi kinerja, meskipun informasi mengenai hasil evaluasi tersebut tidak disampaikan dengan jelas kepada seluruh anggota madrasah. Mengacu pada kompetensi *Tut Wuri Handayani*, yang menekankan pentingnya Kepala Madrasah dalam memberikan dorongan dari belakang, terdapat ketidaksesuaian antara teori dan temuan. Penelitian ini memberikan wawasan baru bahwa meskipun ada evaluasi kinerja, komunikasi mengenai hasilnya belum optimal, yang berpotensi mengurangi efektivitas motivasi dan keterlibatan para guru.

Penelitian ini menemukan bahwa tidak ada kegiatan sistematis terkait pemberian penghargaan dan hukuman yang adil kepada guru, serta kurangnya dokumentasi yang mendukung pelaksanaannya. Wawancara dengan Kepala Madrasah menunjukkan bahwa penghargaan bisa berupa pujian atau piagam dalam acara tertentu. Terkait hukuman, Kepala Madrasah menekankan pentingnya pertimbangan bijaksana dan proses pembinaan sebelum memberikan sanksi, mencerminkan pendekatan yang manusiawi. Meskipun ada kesadaran akan pentingnya penghargaan dan hukuman sesuai prinsip *Tut Wuri Handayani*, kurangnya dokumentasi dan kegiatan yang konsisten menunjukkan bahwa penerapan prinsip ini masih belum efektif. Temuan ini menyoroti perlunya mekanisme penghargaan dan hukuman yang lebih terstruktur dan transparan agar Kepala Madrasah dapat lebih efektif memotivasi dan mendorong kinerja guru.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Madrasah berperan sebagai motivator dengan menyediakan program pengembangan kompetensi guru seperti

workshop, LHT, MGMP, dan pelatihan. Ia juga mendukung fasilitas seperti surat tugas dan insentif transportasi serta mendelegasikan guru untuk mengikuti pelatihan. Ini sesuai dengan teori Tut Wuri Handayani, di mana Kepala Madrasah memberikan dorongan dan dukungan untuk meningkatkan kompetensi guru. Namun, observasi langsung tidak menemukan dokumentasi atau bukti konkret terkait implementasi program tersebut dalam kegiatan sehari-hari. Meskipun Kepala Madrasah menunjukkan komitmen, kurangnya dokumentasi menunjukkan adanya ruang untuk memperkuat hubungan antara pernyataan lisan dan pelaksanaan di lapangan.

Kesimpulan analisis menunjukkan bahwa Kepala Madrasah berperan sebagai motivator dalam penerapan Kompetensi *Tut Wuri Handayani* untuk pengembangan kompetensi guru, meskipun ada kendala dalam dokumentasi dan implementasi. Kepala Madrasah melibatkan guru dan stakeholder dalam perencanaan program, menciptakan rasa memiliki yang meningkatkan motivasi dan tanggung jawab, sesuai dengan prinsip Tut Wuri Handayani yang menekankan dukungan dan dorongan. Namun, metode komunikasi yang digunakan kurang efektif, mengurangi pemahaman guru tentang tujuan program yang krusial untuk kinerja mereka. Meskipun evaluasi kinerja dilakukan, hasilnya tidak disampaikan secara jelas, sehingga mengurangi efektivitas motivasi. Selain itu, kurangnya sistem penghargaan dan hukuman menunjukkan bahwa penerapan prinsip *Tut Wuri Handayani* belum optimal. Kepala Madrasah juga aktif dalam menyediakan program pengembangan kompetensi, tetapi kurangnya bukti konkret dalam implementasinya mengindikasikan adanya ruang untuk memperkuat hubungan

antara niat dan pelaksanaan. Secara keseluruhan, tantangan dalam dokumentasi dan komunikasi perlu diatasi agar pengembangan kompetensi guru lebih efektif.

2) Sebagai Manager

Hasil penelitian menunjukkan bahwa observasi langsung tidak menemukan bukti keterlibatan aktif guru dalam perencanaan program madrasah, baik jangka panjang, menengah, maupun pendek, dan tidak ada dokumentasi yang mendukung kegiatan tersebut. Namun, wawancara dengan Kepala Madrasah mengindikasikan bahwa perencanaan program didasarkan pada masukan dari guru dan stakeholder lainnya. Ini menunjukkan upaya Kepala Madrasah untuk melibatkan guru secara tidak langsung, meskipun praktik ini belum terlihat jelas atau terdokumentasi. Keterlibatan yang lebih formal dan terdokumentasi akan meningkatkan keselarasan dengan teori dan efektivitas implementasi program.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Madrasah berhasil menciptakan sistem yang tertib dan efisien melalui struktur organisasi yang jelas. Pembagian tugas dan tanggung jawab membantu setiap individu memahami perannya di madrasah. Dengan adanya dokumen pendukung, manajemen Kepala Madrasah terlihat berjalan baik, mengoptimalkan sumber daya manusia, dan mendukung pengembangan madrasah. Berdasarkan teori *Tut Wuri Handayani*, Kepala Madrasah menjalankan peran manajerialnya dengan efektif, menunjukkan kapasitas sebagai manajer yang efisien melalui struktur organisasi yang teratur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun observasi tidak menunjukkan keterlibatan guru dalam kegiatan madrasah, wawancara dengan Kepala Madrasah mengungkapkan pandangan berbeda. Kepala Madrasah menekankan pentingnya

melibatkan guru dalam pengambilan keputusan untuk menciptakan suasana kerja yang produktif. Dengan demikian, guru merasa dihargai dan termotivasi, yang dapat meningkatkan kinerja mereka. Kepala Madrasah juga menyadari pentingnya memberikan penjelasan saat ada perbedaan pendapat dan mengapresiasi kinerja guru melalui penghargaan. Upaya ini sejalan dengan teori *Tut Wuri Handayani*, meskipun belum terdokumentasi secara formal.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun observasi tidak menemukan bukti nyata terkait pengembangan guru dan staf, Kepala Madrasah menjelaskan bahwa pengembangan dilakukan sesuai tantangan yang dihadapi guru. Kepala Madrasah berupaya memenuhi kekurangan sarana prasarana dan melaksanakan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi. Ia juga menekankan pentingnya evaluasi kinerja melalui program kerja dan perjanjian kinerja untuk meningkatkan tanggung jawab guru. Penghargaan diberikan untuk memotivasi guru, sementara hukuman diterapkan dengan bijaksana setelah pembinaan. Tindakan ini sejalan dengan teori *Tut Wuri Handayani*, yang menekankan pentingnya dorongan motivasi. Dengan demikian, Kepala Madrasah menunjukkan tanggung jawab dalam menjalankan peran manajerialnya untuk pengembangan kompetensi guru.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa observasi langsung tidak menemukan bukti konkret pengoptimalan sumber daya di madrasah. Namun, wawancara dengan Kepala Madrasah mengungkapkan bahwa ia melibatkan seluruh sumber daya manusia untuk memanfaatkan sarana dan prasarana secara efektif, terutama dalam pengembangan kompetensi guru. Keterlibatan semua pihak, termasuk guru dan staf, diharapkan mendukung penggunaan sarpras yang lebih baik dan meningkatkan

profesionalisme guru. Tindakan ini sejalan dengan teori *Tut Wuri Handayani* mengenai peran manajerial, di mana Kepala Madrasah berupaya memberikan dorongan dengan memastikan sumber daya digunakan secara efektif. Melalui pelibatan aktif, ia menciptakan sistem untuk mengoptimalkan fasilitas dan mendukung pengembangan guru melalui kegiatan seperti MGMP atau pelatihan, menunjukkan bahwa ia menjalankan peran manajer yang fokus pada peningkatan kualitas pendidikan di madrasah.

Kesimpulan analisis menunjukkan bahwa Kepala Madrasah berperan sebagai manajer dalam menerapkan Kompetensi *Tut Wuri Handayani* untuk pengembangan kompetensi guru, meskipun ada kendala dalam dokumentasi dan keterlibatan guru. Meskipun tidak ada bukti keterlibatan aktif guru dalam perencanaan program, Kepala Madrasah menyatakan bahwa masukan guru dan stakeholder diperhatikan. Keterlibatan formal dan terdokumentasi diperlukan untuk meningkatkan efektivitas. Kepala Madrasah berhasil menciptakan sistem manajemen yang tertib dengan pembagian tugas yang jelas, mencerminkan penerapan prinsip *Tut Wuri Handayani*. Ia juga menekankan pentingnya melibatkan guru dalam pengambilan keputusan untuk menciptakan suasana kerja yang produktif. Walaupun tidak ditemukan bukti konkret tentang pengoptimalan sumber daya, Kepala Madrasah melibatkan semua pihak dalam pemanfaatan sarana dan prasarana. Dengan demikian, ia menjalankan peran manajerial yang sejalan dengan teori *Tut Wuri Handayani*, berfokus pada dorongan dan pengelolaan sumber daya untuk meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah.

3) Sebagai Administrator

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Madrasah, bersama Wakamad Bidang Kurikulum dan tim pengembang kurikulum, secara aktif mengelola kurikulum dengan menyusun dan melengkapi administrasi yang mencakup kegiatan belajar mengajar, bimbingan konseling, perpustakaan, dan dokumen KTSP. Para guru diwajibkan menyusun dokumen administrasi dan melaporkan capaian kinerja secara berkala setiap awal semester. Evaluasi dilakukan triwulanan dan tahunan untuk memastikan kelancaran kegiatan kurikulum. Berdasarkan teori *Tut Wuri Handayani*, Kepala Madrasah telah menerapkan prinsip manajerial yang baik dengan melibatkan Wakamad dan tim pengembang kurikulum, menciptakan sistem pengelolaan yang efisien, serta memberikan panduan yang jelas kepada guru untuk mencapai target yang ditetapkan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun tidak ada bukti dokumentasi mengenai pemantauan administrasi guru dan staf dalam observasi langsung, Kepala Madrasah menjelaskan bahwa setiap guru diwajibkan menyampaikan administrasi yang kemudian didata dan diunggah ke Google Drive madrasah. Sistem ini memungkinkan pemantauan kelengkapan administrasi guru, termasuk perangkat pembelajaran dan laporan lainnya, secara terpusat. Dengan menyediakan sistem ini, Kepala Madrasah menerapkan prinsip dorongan dari belakang, memudahkan pengawasan dan pengelolaan data melalui teknologi digital. Praktik ini sejalan dengan teori yang menekankan pentingnya dukungan manajerial terstruktur untuk kelancaran operasional sekolah.

Kesimpulan analisis menunjukkan bahwa Kepala Madrasah berperan sebagai administrator dalam menerapkan Kompetensi *Tut Wuri Handayani* melalui

pengelolaan kurikulum yang terstruktur. Bersama Wakamad dan tim kurikulum, Kepala Madrasah menyusun administrasi yang mencakup kegiatan belajar, bimbingan, dan dokumen KTSP. Para guru diwajibkan melaporkan capaian kinerja secara berkala dengan evaluasi triwulanan dan tahunan, mencerminkan penerapan prinsip manajerial yang baik sesuai dengan teori *Tut Wuri Handayani*. Walaupun tidak ada bukti dokumentasi yang jelas tentang pemantauan administrasi, sistem pengunggahan dokumen ke Google Drive memudahkan pengawasan dan pengelolaan data secara terpusat. Pendekatan ini mencerminkan dukungan manajerial yang efisien, sejalan dengan prinsip *Tut Wuri Handayani* yang menekankan pentingnya dorongan dan sistematisasi dalam operasional sekolah.

Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin menerapkan Kompetensi Tut Wuri Handayani dalam perannya sebagai motivator, manajer, dan administrator untuk pengembangan kompetensi guru. Sebagai motivator, Kepala Madrasah melibatkan guru dalam perencanaan program, menciptakan rasa memiliki yang meningkatkan motivasi dan tanggung jawab. Namun, metode komunikasi yang kurang efektif mengurangi pemahaman guru tentang tujuan program, dan sistem penghargaan serta hukuman belum optimal, meskipun evaluasi kinerja dilakukan. Dalam peran manajerial, Kepala Madrasah berhasil menciptakan sistem manajemen yang terstruktur dengan pembagian tugas yang jelas, meski dokumentasi keterlibatan guru dalam perencanaan program masih minim. Terakhir, sebagai administrator, Kepala Madrasah mengelola kurikulum dengan baik, meski pemantauan administrasi masih kurang terdokumentasi. Sistem pengunggahan dokumen ke Google Drive mendukung pengawasan dan pengelolaan data secara

efisien. Secara keseluruhan, meskipun penerapan prinsip Tut Wuri Handayani sudah terlihat, tantangan dalam dokumentasi dan komunikasi harus diatasi untuk meningkatkan efektivitas pengembangan kompetensi guru di madrasah.

Berdasarkan analisis peneliti terhadap peran Kepala Madrasah dalam menerapkan *Tut Wuri Handayani* untuk Pengembangan Kompetensi Guru di MAN 2 Kota Banjarmasin belum efektif. Hal ini didasarkan pada hasil analisis yang melalui proses reduksi data, display atau penyajian data dan verifikasi data oleh peneliti. Berikut ini data yang peneliti dapatkan melalui Teknik wawancara, observasi partisipan dan studi dokumentasi.

Tabel 6. Analisis Kompetensi *Tut Wuri Handayani* (Di Belakang Memberi Dorongan) di MAN 2 Kota Banjarmasin

No	Data	Pernyataan	Observasi	Dokumentasi
1	Sebagai Motivator (Fasilitator/Pendorong)	<i>Merencanakan program didasarkan kepada berbagai masukan dan kondisi yang ada dimadrasah. Dari berbagai masukan dan kondisi inilah sebuah program dibuat. Masukan diperoleh dari guru dan stakeholder yang ada dimadrasah</i>	Tidak ada	Tidak didapati
		<i>Biasanya disampai melalui rapat dinas, sosialisasi secara khusus melalui IHT, melalui sarana medsos yang ada</i>	Tidak ada	Tidak didapati
		<i>Evaluasi terhadap kinerja yang dilakukan secara rutin dilakukan</i>	Tidak ada	Tidak didapati

		<i>melalui rapat bulanan dan laporan kinerja bulanan. Dari sinilah dapat dilihat apakah kebijakan dan prosedur telah diikuti oleh guru</i>		
		<i>Melibatkan seluruh sumber daya manusia yang ada akan sangat efektif dalam mengoptimalkan sumber daya yang ada. Dengan terlibatnya sumber daya yang ada maka pemanfaatan sarpras akan lebih efektif dalam pengembangan kompetensi guru</i>	Tidak ada	Tidak didapati
		<i>Kepala madrasah harus menyediakan sarananya untuk guru bisa meningkatkan kompetensi, diantaranya adalah kepala madrasah menyediakan program untuk meningkatkan kompetensi guru, misalnya mengadakan LHT, workshop, kemudian juga mengusulkan diklat bagi guru, kemudian juga menyediakan waktu luang untuk guru bisa melaksanakan kegiatan MGMP</i>	Tidak ada	Tidak didapati

2	Sebagai Manager	<i>Merencanakan program didasarkan kepada berbagai masukan dan kondisi yang ada dimadrasah. Dari berbagai masukan dan kondisi inilah sebuah program dibuat. Masukan diperoleh dari guru dan stakeholder yang ada dimadrasah</i>	Tidak ada	Tidak didapati
		<i>Maka yang pertama libatkan guru dalam pengambilan Keputusan yang terkait dengan apa yang menjadi tugas mereka.</i>	Tidak ada	Tidak didapati
		<i>Setiap guru dan staf diwajibkan untuk membuat program kerja dan perjanjian kinerja.</i>	Tidak ada	Tidak didapati
		<i>Melibatkan seluruh sumber daya manusia yang ada akan sangat efektif dalam mengoptimalkan sumber daya yang ada.</i>	Tidak ada	Tidak didapati
3	Sebagai Administrator	<i>Diawal tahun Pelajaran atau awal semester setiap guru dan guru yang mendapat tugas tambahan diwajibkan membuat administrasi terkait tugasnya masing-masing. Setiap</i>	Mengelola kurikulum melalui penyusunan dan kelengkapan administrasi yang berkaitan dengan perencanaan	Dokumen Kurikulum atau KTSP (Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan)

		<i>bulan guru dan petugas lainnya tersebut diminta untuk menyampaikan kinerja dan capaian program yang telah disusun tersebut. Selanjutnya akan dilakukan penilaian triwulan dan tahunan.</i>	kegiatan belajar mengajar, bimbingan konseling, perpustakaan dan lainnya	
		<i>Setiap guru diminta untuk menyampaikan administrasi kepada kepala madrasah dan dilakukan pendataan. Kemudian administrasi di upload di google drive yang disediakan madrasah. Melalui kegiatan yang dilakukan dapat dipantau kelengkapan administrasi guru</i>	Tidak ada	Tidak didapati
		<i>Membuat RAPBM dilakukan terlebih dahulu. Dari RAPBM ini pembiayaan pengembangan kompetensi guru dialokasikan</i>	Tidak ada	Tidak didapati

Berdasarkan hasil analisis, Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin telah menerapkan Trilogi Pendidikan Ki Hajar Dewantara secara cukup efektif dalam pengembangan kompetensi guru. Dari tiga prinsip kepemimpinan, yaitu *Ing Ngarso*

Sung Tulodho, Ing Madya Mangun Karsa, dan Tut Wuri Handayani, penelitian menunjukkan bahwa dua prinsip pertama lebih dominan dalam praktik kepemimpinan di madrasah ini.

Prinsip *Ing Ngarso Sung Tulodho* tampak jelas dalam kepemimpinan Kepala Madrasah yang menjadi panutan bagi para guru, baik dalam aspek profesionalisme, kedisiplinan, maupun inovasi dalam pembelajaran. Kepala Madrasah tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga terlibat langsung dalam perencanaan dan evaluasi pembelajaran, menunjukkan standar tinggi dalam pelaksanaan tugas akademik serta manajerial. Kehadiran pemimpin yang bisa menjadi teladan kuat sangat penting dalam membangun budaya kerja yang disiplin, inovatif, dan profesional di lingkungan madrasah. Oleh karena itu, prinsip ini menjadi bagian utama dalam kepemimpinan yang diterapkan.

Selain itu, prinsip *Tut Wuri Handayani* juga sangat dominan dalam gaya kepemimpinan Kepala Madrasah. Guru diberikan dukungan penuh untuk mengembangkan kompetensinya melalui berbagai fasilitas pembelajaran yang disediakan, kesempatan mengikuti pelatihan dan workshop, serta apresiasi atas pencapaian mereka. Kepala Madrasah juga mendorong kemandirian guru dalam merancang dan mengembangkan metode pembelajaran sesuai dengan kebutuhan siswa. Dominasi prinsip ini lebih menyesuaikan dengan kondisi guru di MAN 2 Kota Banjarmasin, yang umumnya sudah memiliki tingkat kompetensi yang cukup baik sehingga lebih membutuhkan dukungan dan dorongan daripada bimbingan langsung dalam setiap langkah.

Sebaliknya, prinsip *Ing Madya Mangun Karsa* kurang begitu dominan karena Kepala Madrasah lebih memilih untuk menjadi teladan di depan dan memberikan arahan dari belakang daripada terlibat secara aktif di tengah-tengah guru dalam setiap proses pembelajaran. Dengan demikian, pendekatan yang lebih menonjolkan keteladanan dan pemberian dukungan dirasa lebih sesuai dengan kebutuhan pengembangan kompetensi guru di madrasah ini.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan Kepala Madrasah MAN 2 Kota Banjarmasin lebih didominasi oleh prinsip *Ing Ngarso Sung Tulodho* dan *Tut Wuri Handayani*. Pendekatan ini terbukti lebih relevan dengan kondisi di madrasah ini, di mana teladan kuat dan dukungan penuh menjadi kunci utama dalam mendorong profesionalisme dan kemandirian guru dalam menjalankan tugas mereka.