

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM
PELAKSANAAN PENDIDIKAN KARAKTER BERDASARKAN
KURIKULUM 2013 DI MASA PANDEMI COVID-19 PADA MADRASAH
ALIYAH DI KOTA SEMARANG**

Oleh:
Ruba'i, Sari Hernawati
Pascasarjana Unwahas

ABSTRAK

Pendidikan memang menjadi sesuatu hal yang amat penting, karena di dalamnya terdiri atas penanaman karakter melalui upaya internalisasi dalam pembelajaran, meski di tengah pandemi Covid-19. Untuk itulah peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di madrasah di Kota Semarang dengan rumusan masalah: Bagaimana konsep kepemimpinan dalam Islam, kepemimpinan kepala madrasah, kendala serta solusi atas problem kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan pendidikan karakter berdasarkan Kurikulum 2013 di masa pandemi Covid-19 di Kota Semarang?

Penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*), dengan jenis penelitian kualitatif. Dengan pendekatan deskriptif, penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data wawancara, observasi dan dokumentasi. Adapun teknik analisisnya menggunakan analisis deskriptif-analisis.

Berdasarkan analisis dan pembahasan, penelitian ini menghasilkan beberapa temuan penelitian, pertama; Kepemimpinan dalam Islam dipahami sebagai kemampuan pemimpin untuk membina hubungan baik, komunikasi dan interaksi dengan para bawahan dan seluruh elemen dalam suatu organisasi. *Kedua*; kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan pendidikan karakter berdasarkan Kurikulum 2013 di masa pandemi Covid-19 di Kota Semarang antara lain tipe kepemimpinan demokratis, yang meliputi sikap partisipatif dan musyawarah; dan tipe kepemimpinan paternalis-transformasional, yakni tipe pemimpin kebapakan, tingginya rasa sayang terhadap bawahan, namun justru banyak memberikan kesempatan kepada para bawahan, mendorong dan mendukung mereka untuk lebih berkreasi-berinovatif. *Ketiga*; kendala kepala madrasah dalam pelaksanaan pendidikan karakter berdasarkan Kurikulum 2013 di masa pandemi Covid-19 di Kota Semarang, yakni (1) kendala keterbatasan perangkat pembelajaran online siswa, (2) rendahnya partisipasi siswa dalam pembelajaran, (3) penyerapan materi ajar yang hanya 50%, yakni akibat ketidak-efektifan pembelajaran dengan sistem online/ daring. *Keempat*; solusi kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan pendidikan karakter berdasarkan Kurikulum 2013 di masa pandemi Covid-19 di Kota Semarang, yakni

melakukan kegiatan monitoring, pembinaan dan evaluasi-evaluasi di madrasah, (2) menjalin komunikasi dengan orang tua siswa, , (3) melaksanakan pengembangan program unggulan madrasah.

Kata Kunci: *Kepemimpinan, Kepala Madrasah, Pendidikan Karakter, Kurikulum 2013, Pandemi Covid-19*

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan adalah suatu usaha sadar dan sistematis dalam mengembangkan potensi peserta didik. Pendidikan juga dapat dimaknai sebagai suatu usaha masyarakat dan bangsa dalam mempersiapkan generasi mudanya bagi keberlangsungan kehidupan masyarakat dan bangsa yang lebih baik di masa depan. Maka, keberlangsungan itu ditandai oleh pewarisan budaya dan karakter yang telah dimiliki masyarakat dan bangsa. Hal ini sejalan dengan kutipan ayat Al-Qur'an Surat Al-Baqarah ayat 201 sebagai berikut.

Artinya: dan di antara mereka ada orang yang berdoa: "Ya Tuhan Kami, berilah Kami kebaikan di dunia dan kebaikan di akhirat dan peliharalah Kami dari siksa neraka" (Q.S.Al-Baqarah: 201).

Sekolahan sebagai lembaga pendidikan formal mengemban tugas untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai, yaitu tujuan pendidikan nasional. Menjadi manusia yang bertaqwa dan berbudi luhur, yang tentunya bahagia dunia dan akherat. Hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan oleh E. Mulyasa (2009: 90) bahwa kepala sekolah memiliki peran yang sangat kuat dalam mengkordinasikan, menggerakkan dan menyetarakan semua

sumber daya pendidikan yang tersedia di sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.

Pendidikan karakter merupakan upaya dan usaha untuk membantu perkembangan jiwa anak-anak baik lahir maupun batin, dari sifat kodratnya menuju ke arah peradaban yang manusiawi dan lebih baik yakni manusia yang beriman, beramal sholeh dan mau menasehati dalam kebenaran dan kesabaran, sebagaimana firman Allah SWT di bawah ini:

Artinya: demi masa, sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian, kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran. (Q.S. Al „Ashr: 1-3)

Di penjuru kota besar tertentu, gejala tersebut telah sampai pada taraf yang sangat meresahkan. Oleh karena itu, lembaga pendidikan formal sebagai wadah resmi pembinaan generasi muda diharapkan dapat meningkatkan peranannya dalam pembentukan kepribadian peserta didik. (Suyitno: 2019). Sesuai perkembangan IPTEK yang semakin maju memudahkan peserta didik dalam berinteraksi dan bersosialisasi dengan orang lain. Tidak hanya berinteraksi secara nyata, tetapi dunia maya atau jejaring sosial seperti *Facebook, Twitter, Youtube, TikTok*, dan platform-

platform lain mampu memberikan dampak dan pengaruh besar bagi peserta, didik dalam bermasyarakat..

Fenomena seperti itu bisa saja terjadi pada siswa sekolah maupun madrasah di Kota Semarang khususnya dan Jawa Tengah pada umumnya . Berdasarkan data Polda Jawa Tengah, Kota Semarang adalah salah satu daerah yang memiliki tindak kriminal yang menonjol. Kota Semarang yang menjadi pusat dan Ibu Kota Jawa Tengah ini masih memiliki tingkat kriminal cukup tinggi yang sebagian besar disebabkan oleh kenakalan remaja. Seperti tawuran, seks bebas, narkoba, miras, balapan liar, dan lain sebagainya. Itu semua dilakukan dikarenakan ingin memuaskan dirinya sendiri, adanya tekanan batin, dan salah dalam memilih pergaulan (Saputri, 2020:4).

Penyelenggaraan pendidikan karakter dapat dilakukan secara terpadu melalui manajemen sekolah. Manajemen berhubungan dengan pencapaian suatu tujuan yang dilakukan melalui dan dengan orang lain. Manajemen juga didefinisikan sebagai sekumpulan orang yang memiliki tujuan bersama dan bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam manajemen terkandung pengertian pemanfaatan sumber daya untuk tercapainya tujuan. Sumber daya adalah unsur-unsur dalam manajemen, yaitu: manusia, bahan, mesin/peralatan, metode/cara kerja, modal uang dan informasi. Sumber daya bersifat terbatas, sehingga tugas manajer adalah mengelola keterbatasan sumber daya secara efisien dan efektif agar tercapai tujuan (Yulianti, 2020).

Proses manajemen adalah proses yang berlangsung secara terus menerus, dimulai dari membuat perencanaan dan pembuatan keputusan, mengorganisasikan sumber daya yang dimiliki, menerapkan kepemimpinan untuk menggerakkan sumber daya, dan melaksanakan pengendalian. Dalam konteks dunia pendidikan, yang dimaksudkan dengan manajemen pendidikan/sekolah adalah suatu proses perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pendidikan dalam upaya menghasilkan lulusan yang sesuai dengan visi, misi dan tujuan pendidikan itu sendiri (Yulianti, 2020). Artinya, kepala sekolah dan madrasah diharuskan mengelola manajemen atas lembaga yang dipimpinya, tentunya secara baik dan optimal.

Penelitian ini nantinya terlaksana di tiga madrasah yang berlokasi di Kota Semarang. Peneliti mengambil tiga lembaga madrasah sebagai obyek penelitian yakni di Madrasah Aliyah (MA) Askhabul Kahfi Mijen Kota Semarang, Madrasah Aliyah Nurul Huda Mangkang Semarang serta Madrasah Aliyan Negeri (MAN) Kota Semarang. Ada madrasah yang dikembangkan oleh swasta, dalam hal ini yayasan, serta satu madrasah berstatus sebagai lembaga pendidikan menengah negeri. Tujuannya yakni melihat secara jernih seberapa jauh pola kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan pendidikan karakter berdasarkan Kurikulum 2013 di Kota Semarang, khususnya di masa pandemi Covid-19.

Pemilihan lokasi penelitian ini sangat proporsional, dalam arti tidak dalam satu ruang lingkup wilayah melainkan secara geografis bisa mewakili kepemimpinan madrasah di Kota Semarang. Madrasah Aliyah (MA)

Askhabul Kahfi Mijen Kota Semarang, terletak di wilayah Kecamatan Mijen, tentu memiliki ciri khas dan pola kepemimpinan kepala madrasah yang berbeda dengan kepala Madrasah Aliyah Nurul Huda Mangkang Semarang yang familiar dengan industri-industri dan pabrik. Pun dengan Madrasah Aliyan Negeri (MAN) Kota Semarang yang berada di Semarang Timur, tentu berbeda dengan kedua lembaga madrasah di atas.

Terlebih, Madrasah Aliyan Negeri (MAN) Kota Semarang dikelola langsung oleh Kementerian Agama serta berstatus sebagai madrasah negeri. Tentunya, ada pola yang berbeda yang diterapkan pimpinan madrasah dalam melaksanakan kepemimpinannya berdasarkan Kurikulum 2013 yang esensinya mengarah pada tahapan pelaksanaan pendidikan karakter di madrasah di Kota Semarang, khususnya di masa pandemi Covid-19. Situasi ini tentu menuntut seorang pemimpin untuk tampil lebih strategik karena ini adalah waktu yang tepat untuk menguji kepemimpinan seorang leader.

Berdasarkan rasionalisasi serta uraian pemahaman di atas, peneliti bermaksud mencari gambaran pola kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala madrasah di lembaganya masing-masing. Oleh sebab itu, peneliti menguraikannya dalam susunan suatu penelitian dengan judul: *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pelaksanaan Pendidikan Karakter Berdasarkan Kurikulum 2013 di Masa Covid-19 pada Madrasah Aliyah di Kota Semarang.*

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah biasanya digunakan untuk mencari permasalahan pada sebuah penelitian. Maka, rumusan masalah pada penelitian tesis ini adalah sebagai berikut di bawah ini:

1. Bagaimana konsep kepemimpinan dalam Islam?
2. Bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan pendidikan karakter berdasarkan Kurikulum 2013 di masa pandemi Covid-19 di Kota Semarang?
3. Bagaimana kendala dan solusi pelaksanaan pendidikan karakter berdasarkan Kurikulum 2013 di masa pandemi Covid-19 di Kota Semarang?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis konsep kepemimpinan dalam Islam.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan pendidikan karakter berdasarkan Kurikulum 2013 di masa pandemi Covid-19 di Kota Semarang.
3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis kendala dan solusi pelaksanaan pendidikan karakter berdasarkan Kurikulum 2013 di masa pandemi Covid-19 di Kota Semarang.

E. Metode Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Riset ini menggunakan pendekatan studi lapangan (*field research*), yakni dengan menempatkan lapangan sebagai kancha penelitian. Dengan begitu, semua data penelitian dihasilkan dari studi lapangan yang dalam hal ini bersumber dari tiga madrasah, sebagai berikut.

- a. Madrasah Aliyah (MA) Askhabul Kahfi Mijen Kota Semarang
- b. Madrasah Aliyah Nurul Huda Mangkang Semarang
- c. Madrasah Aliyan Negeri (MAN) Kota Semarang

5. Teknik Pengumpulan Data

Dalam sebuah penelitian pengumpulan data sangatlah penting dalam rangka memperoleh data yang diperlukan, baik yang berhubungan dengan studi literatur maupun data yang dihasilkan dari data empirik di lapangan. Dalam mendapatkan data penulis menggunakan beberapa metode, yakni:

a. Observasi

Observasi merupakan penelitian dengan menggunakan metode pengamatan yang dilakukan secara langsung ke obyek yang diteliti; yakni berkaitan dengan kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan pendidikan karakter berdasarkan Kurikulum 2013 di Kota Semarang. Peneliti dalam hal ini melakukan observasi terkait data-data madrasah yang relevan dengan penelitian ini, kebijakan kepemimpinan kepala madrasah di masa pandemi Covid-19, Kegiatan Belajar-Mengajar para guru dan siswa selama pandemi Covid-19 baik itu di Madrasah Aliyah (MA) Askhabul Kahfi Mijen Kota Semarang, Madrasah Aliyah NU Nurul Huda Mangkang Semarang maupun di Madrasah Aliyan Negeri (MAN) Kota Semarang sebagai lokasi penelitian ini.

b. Wawancara

Wawancara atau *interview* merupakan cara pengumpulan data melalui komunikasi langsung antara pewawancara

(*interviewer*) dengan sumber data. Wawancara adalah sebuah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) memberikan jawaban terjadilah percakapan yang aktif (Moleong, 2005: 186).

Proses wawancara dalam penelitian ini dilakukan baik secara *online* dengan memanfaatkan media sosial (*WhatsApp*) dan telephone seluler maupun *offline* yakni bertatap muka dengan responden. Hal itu disebabkan kondisi pandemi Covid-19 yang mengharuskan dilakukannya pembatasan-pembatasan sosial sehingga acapkali peneliti tidak diperkenankan datang ke lokasi penelitian. Adapun dalam proses wawancara peneliti mengajukan beberapa pertanyaan yang mengacu pada panduan wawancara yang telah peneliti siapkan sebelumnya.

Teknik wawancara ini oleh peneliti dilakukan untuk memperoleh informasi terhadap data-data yang berkaitan hal-hal yang dilakukan kepala madrasah dalam pelaksanaan pendidikan karakter berdasarkan Kurikulum 2013 di Kota Semarang terutama di era pandemi Covid-19 Adapun, informan dalam penelitian ini dilakukan kepada tiga orang kepala madrasah, wakil kepala madrasah yang terdiri dari enam orang, guru di masing-masing madrasah berjumlah tiga orang, serta siswa yang belajar di madrasah berjumlah sembilan anak. Kegiatan wawancara dalam penelitian ini dilakukan sesuai dengan keperluan data di lapangan.

c. Dokumentasi

Dokumentasi dalam suatu penelitian lebih dipahami sebagai salah satu teknik penelitian yang digunakan untuk memperoleh

data-data asli yang bersifat dokumenter, baik data itu berupa catatan harian, memori atau notulen penting lainnya (Sarwono, 2000: 71-73). Terkait pemahaman itu, dokumen dalam konteks penelitian ini yakni data-data tertulis yang digunakan untuk mengungkap data tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan pendidikan karakter berdasarkan Kurikulum 2013 di Kota Semarang terutama di era pandemi Covid-19. Sedangkan data-data dokumen yang digali dalam penelitian ini antara lain data yang berkaitan dengan latarbelakang madrasah, lokasi dan keberadaan atau lokasi madrasah, data guru, siswa dan karyawan, sarana dan prasarana, model pembelajaran, serta capaian/ keberhasilan madrasah.

Pembahasan Hasil Penelitian

A. Konsep Kepemimpinan dalam Islam

Kepemimpinan dalam Islam identik dengan istilah khalifah yang berarti wakil. Pemakaian kata "*khalifah*" setelah Rasulullah SAW sama artinya yang terkandung dalam perkataan "*amir*" atau pengusaha. Oleh karena itu kedua istilah dalam bahasa Indonesia disebut sebagai pemimpin formal. Selain kata "*khalifah*" disebut juga "*Ulil Amri*" yang satu akar dengan kata "*amir*" sebagaimana di atas. Kata "*Ulil Amri*" berarti pemimpin tertinggi dalam masyarakat Islam. Sebagaimana firman Allah SWT dalam Surat An-Nisa ayat 59 yang berbunyi:

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya. (Q.S.An-Nisa:59).

Setiap kepemimpinan selalu menggunakan *power* atau kekuatan.

Kekuatan yang dimaksud dalam hal ini adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain (Panji Anoraga, 2004:182). Kemampuan pemimpin untuk membina hubungan baik, komunikasi dan interaksi dengan para bawahan dan seluruh elemen dalam suatu organisasi. Maka, kemampuan adalah persyaratan mutlak bagi seorang pemimpin dalam membina komunikasi untuk menjalankan perusahaan sehingga akan terjadi kesatuan pemahaman. Selain itu dengan kemampuan kepemimpinan akan memungkinkan seseorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar mereka mau menjalankan segala tugas dan tanggung jawab dengan jujur, amanah, ikhlas, dan profesional. (Ahmad Ibrahim Abu Sinn, 2006: 137).

Dalam Islam sendiri di dalam sejarah mengalami pasang surut pada sistem kepemimpinannya. Hal ini dikarenakan kurangnya pemahaman pemimpinannya terhadap masa depan mengenai bagaimana mengatur strategi dalam memanfaatkan potensi yang dimiliki oleh umat dalam segala posisi kehidupan untuk menentukan langkah sejarah. Untuk itu kepemimpinan sangatlah mempengaruhi bagi kesejahteraan umat, apakah akan mencapai suatu kejayaan atau bahkan suatu kemunduran. Karena bukan rahasia umum lagi bahwa Islam pernah mencapai suatu masa kejayaan ketika abad-abad perkembangan awal Islam.

Menurut Ahmad Ibrahim Abu Sinn (2006: 137), seseorang yang menjadi pemimpin haruslah memenuhi enam persyaratan, yaitu:

1. Mempunyai kekuatan, kekuatan yang dimaksudkan disini adalah kemampuan dan kapasitas serta kecerdasan dalam menunaikan tugas-tugas.
2. Amanah, yakni kejujuran, dan kontrol yang baik.
3. Adanya kepekaan nurani yang dengannya diukur hak-hak yang ada.
4. Profesional, hendaknya dia menunaikan kewajiban-kewajiban yang dibebankan padanya dengan tekun dan profesional.
5. Tidak mengambil kesempatan dari posisi atau jabatan yang sedang didudukinya.
6. Menempatkan orang yang paling cocok dan pantas pada satu-satu jabatan.

B. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pelaksanaan Pendidikan Karakter Berdasarkan Kurikulum 2013 di Masa Pandemi Covid-19 di Kota Semarang

Gaya kepemimpinan di lembaga pendidikan dapat dikatakan sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan ataupun guru. Gaya kepemimpinan yang digunakan kepala madrasah dalam berhadapan dengan bawahan yaitu gaya yang berorientasi pada tugas dan gaya yang berorientasi pada karyawan atau guru. Tergolong gaya kepemimpinan berorientasi kepada tugas.

Kepala madrasah yang berorientasi kepada bawahan dalam hal ini memotivasi dan bukan mengendalikan, mendorong bawahan untuk melaksanakan tugas dengan membiarkan mereka berpartisipasi dalam keputusan yang mempengaruhi mereka, membentuk hubungan persahabatan saling percaya dan saling menghormati antar anggota organisasi madrasah. Maka, perilaku kepemimpinan kepala madrasah dapat diwujudkan dalam gaya dalam memimpin bawahannya. Gaya kepemimpinan ini tidak lain adalah pola perilaku pemimpin yang digunakan untuk mempengaruhi aktivitas orang-orang yang dipimpin untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu; yang dalam kaitannya dengan penelitian ini yakni pelaksanaan pendidikan karakter berdasarkan Kurikulum 2013 di masa pandemi Covid-19.

Aktivitas kepala madrasah dalam mencapai tujuan organisasi dapat berupa pengembangan program madrasah, memperhatikan warga madrasah, membangun komunikasi dengan bawahan, serta kegiatan lain yang berorientasi demi kemajuan madrasah. Terlebih, masa pandemi Covid-19 merupakan masa yang tidak menentu serta ketidakpastian termasuk dalam kegiatan pembelajaran. Di sisi lain, tugas madrasah beserta para guru adalah memberikan pembelajaran keilmu-pengetahuan serta penanaman karakter bagi anak didiknya.

Masa pandemi Covid-19 hingga saat ini dapat menjadi tantangan berat, wawasan sekaligus pengalaman baru yang rumit baik bagi kepala madrasah maupun bagi para guru. Paling tidak mereka harus benar-benar berani mengambil keputusan dengan segala risiko yang didapatnya. Yang jelas, tugas utama melaksanakan pendidikan harus tetap terealisasi dengan baik agar anak didik tetap mendapatkan asupan ilmu pengetahuan. Kendati, kondisi sosial terutama terkait penyebaran virus Covid-19 masih terus diwaspadai.

Mencermati perjalanan panjang kepemimpinan kepala madrasah, peneliti dapat mengurai dan membahas tipe kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan pendidikan karakter berdasarkan Kurikulum 2013 di masa pandemi Covid-19 di Kota Semarang. Dalam hal ini peneliti mengambil tiga lembaga madrasah sebagai obyek penelitian. Ketiga madrasah tersebut, antara lain; Madrasah Aliyah Askhabul KahfiMijen Kota Semarang, Madrasah Aliyah NU Nurul Huda Kota Semarang serta Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Semarang. Dari ketiga lembaga madrasah tersebut ditemukan ada beberapa tipe kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan pendidikan karakter

berdasarkan Kurikulum 2013 di masa pandemi Covid-19, yakni sebagai berikut:

1. Tipe Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan ditinjau dari aspek teoritis dapat dikatakan sebagai kemampuan atau kecerdasan dalam mendorong sejumlah orang agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama. Oleh karenanya, Nawawi dan Hadari (2004;9) membagi beberapa unsur kepemimpinan yakni: (1) Kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan, dan kelompok; (2) Kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain; serta (3) Untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

Dikatakan pula kepemimpinan mempunyai sifat, kebiasaan temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang unik dan khas sehingga tingkah laku dan gayanya itulah yang dapat membedakan dirinya dengan orang lain. Gaya hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinan, sehingga muncul beberapa tipe kepemimpinan termasuk tipe demokratis. Dalam penelitian yang dilakukan di tiga lokus yakni di Madrasah Aliyah Askhabul KahfiMijen Kota Semarang, Madrasah Aliyah NU Nurul Huda Kota Semarang dan Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Semarang diketahui gaya kepemimpinan demokratis ada pada Kepala Madrasah Aliyah Askhabul KahfiMijen Kota Semarang dan Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Semarang.

Berdasarkan temuan penelitian, tipe kepemimpinan demokratis dalam pelaksanaan pendidikan karakter berdasarkan Kurikulum 2013 di masa pandemi Covid-19 di madrasah Kota Semarang dibuktikan dalam empat hal utama, sebagai berikut;

- a. Adanya pola kepemimpinan yang selalu memperhitungkan aspirasi dan kepentingan bersama
- b. Mengusahakan agar semua selalu ikut berperan aktif (partisipatif) dalam mengambil keputusan.
- c. Terdapat unsur-unsur musyawarah/ diskusi di dalam pengambilan keputusan.
- d. Ada upaya merangkul bawahan serta memberikan perhatian demi menjaga harmonisasi dalam suatu organisasi.

Ciri utama dari tipe kepemimpinan demokratis sebagaimana terlaksana di Madrasah Aliyah Askhabul Kahfi Mijen Kota Semarang dan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Semarang adalah sikap partisipatif dan musyawarah. Artinya, pekerjaan tidak semata-mata tertumpu pada pimpinan namun terjadi pelibatan semua unsur sehingga lebih partisipatif, gotong-royong serta berkinerja sesuai *job description*-nya masing-masing. Secara pendekatan teori, kepemimpinan demokratis ini berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya.

pemimpinan dengan tipe demokratis terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahannya, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal dan kerja sama yang baik. Meminjam konsep Kartono(1990;56) kekuatan kepemimpinan demokratis bukan terletak pada respon atau individu pemimpin, akan tetapi kekuatan justru pada partisipatif aktif dan setiap warga kelompok. Kepemimpinan demokratis dapat berlangsung secara baik , bilamana sebagaimana berikut :

- a. Organisasi dengan segenap bagian-bagiannya berjalan lancar, sekalipun pemimpin tersebut tidak ada di kantor,

- b. Otoritas sepenuhnya didelegasikan ke bawah, dan masing- masing orang menyadari tugas serta kewajibannya sehingga mereka merasa senang, puas, pasti, dan rasa aman menyadari setiap tugas kewajibannya,
- c. Diutamakan tujuan-tujuan kesejahteraan pada umumnya dan kelancaran kerja sama dari setiap warga kelompok, dan
- d. Pemimpin demokratis berfungsi sebagai katalisator untuk mempercepat dinamisme dan kerja sama demi pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang paling cocok dengan jiwa kelompok dan situasinya.

Terkait dengan pelaksanaan pendidikan karakter berdasarkan Kurikulum 2013 di masa pandemi Covid-19 di Kota Semarang, kepemimpinan demokratis di kedua madrasah yakni di Madrasah Aliyah Ashhabul KahfiMijen Kota Semarang dan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Semarang sudah dapat berjalan secara efektif. Hal itu karena sistem organisasi (madrasah) telah terbentuk dengan baik, semua bawahan telah mengerti akan peran dan tugasnya masing-masing, serta suasana madrasah cenderung dinamis. Adanya polarisasi sistem madrasah yang telah terbentuk dengan baik itulah yang mendorong pendidikan karakter berdasarkan Kurikulum 2013 tetap terlaksana meski di tengah masa pandemi Covid-19.

Pelaksanaan pembelajaran tatap muka dengan sistem ganjil-genap (30-50%) tetap dilakukan, sedangkan sistem daring (*online*) juga terlaksana. Artinya, kolaborasi sistem pembelajaran ini tetap berjalan dengan baik sehingga upaya guru dalam melaksanakan tugas pengajaran dan pendidikan akhlak (karakter) dengan cara pemberian nasehat, tugas-tugas di rumah, serta upaya internalisasi nilai-nilai karakter dalam

pembelajaran tetap berlangsung. Dengan demikian, anak didik tidak „*alpha*” akan pemahaman akhlak dan karakter meski di tengah suasana pandemi Covid-19.

2. Tipe Kepemimpinan Paternalis-Transformasional

Beberapa tipe kepemimpinan selain otokrasi, demokratis, administrasi adalah paternalistik serta transformasional. Hal itu seperti tergambar dalam temuan hasil penelitian tentang tipe kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan pendidikan karakter berdasarkan kurikulum 2013 di masa pandemi Covid-19 di Kota Semarang. Dalam penelitian di Madrasah Aliyah NU Nurul Huda diketahui bahwa tipe kepemimpinan kepala madrasah yakni paternalistik-transformasional. Tidak diketahui secara pasti mengapa tipe kepemimpinannya seakan „*mix*” yaitu penggabungan antara tipe paternalistik serta tipe transformasional. Namun jika dirunut dari akar kepemimpinannya, diketahui bahwa pemimpin Madrasah Aliyah NU Nurul Huda dapat dikatakan berlatarbelakang kyai/ sosok pimpinan umat serta lebih senior dibandingkan dengan para guru lainnya.

Tipe kepemimpinan paternalistik dalam pendekatan teori kepemimpinan di pesantren menurut Kartono (1998;69) yakni kepemimpinan kebabakan dan menganggap santri seperti anak sendiri yang perlu bimbingan dan pengayoman. Menurutnya, kepemimpinan paternalistik lebih identik dengan kepemimpinan kebabakan, memiliki ciri – cirinya berikut :

- a. Menganggap bawahan sebagai manusia belum dewasa, atau anak sendiri,
- b. Terlalu melindungi;
- c. Jarang memberikan kesempatan bawahan untuk mengambil keputusan sendiri;
- d. Hampir tidak memberikan kesempatan bawahan berinisiatif;

- e. Hampir tidak memberikan bawahan mengembangkan kreativitasnya, dan
- f. Bersikap maha tahu dan maha benar.

Kepala Madrasah Aliyah NU Nurul Huda Mangkang memang dikatakan bertipe paternalistik. Namun tak semua indikator tipe pemimpin paternal melekat pada sosok KH. M. Akhyar, S.Pd., kepala madrasah. Sosok kepala madrasah juga memberikan kesempatan kepada para bawahan, dan bahkan mendorong dan mendukung para bawahan berkreasi-berinovatif. Meski demikian, Kepala Madrasah Aliyah NU Nurul Huda Mangkang memang terkenal dengan sikap „kebapakan“ dan rasa sayang kepada bawahannya. Sebaliknya, ia bahkan berjiwa transformasional.

Tipe kepemimpinan transformasional Kepala Madrasah Aliyah NU Nurul Huda Mangkang menurut pandangan Bass (1998) dalam Shalahuddin (t.thn) yakni pemimpin dengan kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pimpinannya. Pada prinsipnya, kepemimpinan transformasional memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan. Dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Hal itu wajar, terlebih diketahui bahwa seorang pemimpin berkewajiban juga untuk melakukan kegiatan pengendalian, agar dalam usahanya memengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku anggota organisasi, selalu terarah pada tujuan organisasi. Adapun karakteristik kepemimpinan transformasional menurut Avolio dkk (Stone et al, 2004) adalah sebagai berikut:

a. *Idealized influence (or charismatic influence)*

Idealized influence mempunyai makna bahwa seorang pemimpin transformasional harus kharisma yang mampu “menyihir” bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan. Dalam bentuk konkrit, kharisma ini ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, mempunyai pendirian yang kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang telah diambil, dan menghargai bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menjadi role model yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahannya.

b. *Inspirational motivation*

Inspirational motivation berarti karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi akan tetapi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari para bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya.

c. *Intellectual stimulation*

Intellectual stimulation karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu, karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih

efektif dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu mendorong (menstimulasi) bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif.

d. *Individualized consideration*

Individualized consideration berarti karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin transformasional mau dan mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik, dan melatih bawahan. Selain itu, seorang pemimpin transformasional mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan berkembang para bawahan serta memfasilitasinya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan bawahan dan memperhatikan keinginan berprestasi dan berkembang para bawahan. Sehingga hubungan tampak harmonis .

C. Kendala Kepala Madrasah dalam Pelaksanaan Pendidikan Karakter Berdasarkan Kurikulum 2013 di Masa Pandemi Covid-19 di Kota Semarang

Pendidikan karakter saat ini mutlak diperlukan bukan hanya di sekolah/ madrasah saja, tapi dirumah dan di lingkungan sosial. Bahkan sekarang ini peserta pendidikan karakter bukan lagi anak usia dini hingga remaja, tetapi juga usia dewasa. Mutlak perlu untuk kelangsungan hidup

bangsa ini. Sebab bagaimanapun juga, karakter adalah kunci keberhasilan individu.

Dari sebuah penelitian di Amerika, 90 persen kasus pemecatan disebabkan oleh perilaku buruk seperti tidak bertanggung jawab, tidak jujur, dan hubungan interpersonal yang buruk. Selain itu, terdapat penelitian lain yang mengindikasikan bahwa 80 persen keberhasilan seseorang di masyarakat ditentukan oleh *emotional quotient*. Maka, pengembangan karakter bangsa dapat dilakukan melalui perkembangan karakter individu seseorang. Akan tetapi, karena manusia hidup dalam lingkungan sosial dan budaya tertentu, maka perkembangan karakter individu seseorang hanya dapat dilakukan dalam lingkungan sosial dan budaya yang bersangkutan. Artinya, perkembangan budaya dan karakter dapat dilakukan dalam suatu proses pendidikan yang tidak lepas dari lingkungan sosial, budaya masyarakat, dan budaya bangsa.

Pada tahap ini, gurulah yang bertanggung jawab atas pelaksanaan pendidikan karakter itu meski di tengah kondisi pandemi Covid-19. Akibat imbauan/ larangan berkerumun pemerintah kemudian mengeluarkan kebijakan pembatasan-pembatasan sosial sehingga hal itu berdampak pada pelaksanaan pembelajaran secara nasional. Tak jarang lembaga-lembaga sekolah dan madrasah diliburkan tanpa jangka waktu yang jelas serta berdurasi lumayan lama.

Di satu sisi pemerintah terus mengatasi situasi pandemi antara lain dengan upaya tindakan bagi masyarakat terpapar virus, pemberian bantuan

sosial, hingga percepatan vaksinasi nasional. Di sisi lain, lembaga-lembaga pendidikan memulai melakukan penyusunan jadwal tatap muka serta penggalakan sistem belajar secara daring (*online*). Hal itu semata-mata agar peserta didik tetap mendapatkan „asupan“ materi pembelajaran meski tidak dapat secara optimal.

Berdasarkan penelitian di tiga madrasah di Kota Semarang, yakni di Madrasah Aliyah Askhabul Kahfi Mijen Kota Semarang, Madrasah Aliyah NU Nurul Huda Kota Semarang dan Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Semarang ditemukan beberapa kendala kepala madrasah dalam pelaksanaan pendidikan karakter berdasarkan Kurikulum 2013 di masa pandemi Covid-19 di Kota Semarang, sebagai berikut.

1. Kendala Keterbatasan Perangkat Pembelajaran Online Siswa

Di tengah situasi pandemi Covid-19, sudah menjadi rahasia umum bahwa keterbatasan perangkat pendukung pembelajaran online menjadi kendala utama bagi para siswa. Sebab, tidak semua siswa memiliki perangkat pembelajaran seperti laptop/ handphone berbasis android. Tidak semua siswa berlatarbelakang dari keluarga yang mampu sehingga mampu mengakses perangkat pendukung pembelajaran secara *online*. Di satu sisi, cara paling efektif dalam melaksanakan pembelajaran yang juga di dalamnya terdapat upaya internalisasi nilai-nilai karakter adalah dengan pembelajaran dalam jaringan (*daring/ online*).

Adanya keterbatasan perangkat pendukung pembelajaran secara online yang dialami siswa ini juga dirasakan kepala madrasah dalam

pelaksanaan pendidikan karakter berdasarkan Kurikulum 2013 di masa pandemi Covid-19 di Kota Semarang. Berdasarkan penelitian, terdapat tiga lembaga madrasah yang menjadi obyek penelitian antara lain; Madrasah Aliyah Askhabul Kahfi Mijen Kota Semarang, Madrasah Aliyah NU Nurul Huda Kota Semarang dan Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Semarang. Ketiga madrasah sama-sama mengalami kendala para siswanya yang kesulitan mengakses perangkat pembelajaran dari rumahnya masing-masing.

Agar pembelajaran daring dapat dilaksanakan secara efektif, Diva, dkk (2021) menyebut seyogyanya perlu diperhatikan dalam tiga hal berikut ini, yaitu:

- a. Teknologi, dimana pendidik dan peserta didik memerlukan teknologi yang baik karena pembelajaran dilakukan dengan jarak jauh.
- b. Karakteristik pengajar atau pendidik, perlu diperhatikan setiap pengajar perlu memahami pembelajaran daring ini dengan baik sehingga pengajar dapat menyampaikan bahan ajarnya dengan baik dan dapat diterima oleh peserta didik. Maka butuhunya kreatifitas pengajar dalam penyampaian bahan ajarnya agar dapat tersampaikan dengan baik meski dilakukan dengan jarak jauh dan kemampuan lebih dalam penguasaan teknologi.
- c. Karakteristik siswa atau peserta didik, siswa yang tidak dapat mendisiplinkan dirinya dan tidak mempunyai keterampilan dasar maka akan cukup sulit dalam pembelajaran daring ini karena bahan

ajar yang disampaikan secara konvensional. Sedangkan siswa yang dapat mendisiplinkan dirinya dan mempunyai keterampilan dasar akan mudah mengadaptasikan dirinya mampu beradaptasi dengan metode pembelajaran daring ini.

Berdasarkan Diva, dkk (2021) teknologi memang menempati urutan nomor satu, dimana pendidik/ guru dan peserta didik/ siswa memang memerlukan teknologi yang baik guna menunjang pembelajaran dengan sistem jarak jauh. Pun dengan para guru/ pengajar diharapkan „melek“ teknologi sehingga tidak „gaptek“ dan mampu memimpin pembelajaran secara efektif.

2. Rendahnya Partisipasi Siswa dalam Pembelajaran

Selain problem perangkat pendukung pembelajaran secara *online* baik berupa laptop ataupun HP android, kendala berupa rendahnya partisipasi siswa dalam pembelajaran juga menjadi perhatian hampir tiap-tiap lembaga pendidikan; tak terkecuali di tiga madrasah di Kota Semarang. Berdasarkan hasil penelitian lapangan, rata-rata kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan pendidikan karakter di masa pandemi Covid-19 adalah rendahnya partisipasi siswa untuk mengikuti pembelajaran.

Terdapat beberapa hal yang menyebabkan partisipasi siswa dalam pembelajaran menjadi rendah, sebagai berikut.

- a. Keterbatasan perangkat pendukung pembelajaran *online*(laptop/ HP android)
- b. Keterbatasan jaringan (signal HP) di rumah siswa masing-masing
- c. Keterbatasan kuota/ data internet yang mengganggu akses jaringan internet.

Kendala-kendala di atas paling tidak menjadi problem pembelajaran pada masing-masing madrasah. Guru seakan kehilangan siswa dalam pembelajaran dan tentunya berakibat etos pembelajaran yang rendah. Problem ini pun menjadi kendala kepala madrasah dalam pelaksanaan pendidikan karakter berdasarkan Kurikulum 2013 di masa pandemi Covid-19 di Kota Semarang. Tentu, ekspektasi dan harapan tak sesuai dengan kondisi yang terjadi terutama di tengah masa pandemi Covid-19.

Meski demikian berbagai upaya ditempuh guna melaksanakan pendidikan sebagaimana tujuan pendidikan nasional yakni berkembangnya peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab (UU No.20 Tahun 2003/ pasal 3). Bagaimanapun proses pembelajaran harus tetap terlaksanan sekalipun negara bahkan dunia sedang dilanda wabah pandemi. Sebab pendidikan merupakan proses yang berkelanjutan dan tak pernah berakhir (*never ending proces*), sehingga dapat menghasilkan kualitas yang berkesinambungan, yang

ditujukan pada perwujudan sosok manusia masa depan, dan berakar pada nilai-nilai budaya bangsa (Imanuddin, 2020; Sujana, 2019).

3. Penyerapan Materi Ajar yang Hanya 50 %

Persoalan ketiga, kendala kepala madrasah dalam pelaksanaan pendidikan karakter berdasarkan Kurikulum 2013 di masa pandemi Covid-19 di Kota Semarang adalah terjadinya penyerapan materi ajar yang hanya 50 %. Kendati ini terjadi pada hampir tiap madrasah, problem rendahnya penyerapan materi oleh siswa seakan menjadi „kewajaran“. Hal itu karena sistem pembelajaran yang diselenggarakan secara *online* dengan beragam kekurangan dan kelemahannya menyisa-kan problematika seperti akses jaringan internet, ketersediaan kuota/ data hingga ketersediaan perangkat pembelajaran *online*.

Dengan terjadinya musibah pandemi, proses pembelajaran tidak dapat dilaksanakan seperti biasa. Sekolah dan madrasah harus ditutup sementara dari kegiatan belajar mengajar sehingga banyak peserta didik dan guru yang masih dibingungkan dengan kondisi dan situasi pandemi. Guru, peserta didik serta di antara peserta didik tidak dapat lagi berinteraksi langsung sehubungan dengan terjadinya wabah pandemik. Sekolah dan madrasah tidak lagi berfungsi sebagai tempat belajar berinteraksi peserta didik, karena proses kegiatan belajar mengajar dilaksanakan dari rumah.

Terganggunya proses pembelajaran akibat wabah pandemi ini berakibat terjadinya penurunan kualitas sumber daya manusia ke depan baik dalam aspek kognitif, afektif dan konatif. Untuk itu diperlukan upaya dari berbagai pihak terutama pemerintah agar proses pembelajaran dapat berjalan efektif sekalipun di tengah pandemi Covid 19. Proses kegiatan belajar mengajar harus tetap berjalan dan peserta didik jangan kehilangan haknya dalam belajar. Sekolah sebagai lembaga penyelenggara pendidikan harus cepat tanggap terhadap fenomena wabah Covid 19 dengan senantiasa berupaya agar proses pembelajaran dapat terlaksana secara efektif (Winata, dkk., 2021).

D. Solusi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pelaksanaan Pendidikan Karakter Berdasarkan Kurikulum 2013 di Masa Pandemi Covid-19 di Kota Semarang

Keberhasilan prestasi madrasah pada dasarnya dapat ditentukan dari berbagai faktor, diantaranya kepemimpinan kepala madrasah itu sendiri. Meminjam istilah Wahyudi (2009; 120) kepemimpinan dalam hal ini dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Tak terkecuali kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan pendidikan karakter berdasarkan Kurikulum 2013, tentu harus ada yang menggerakkan

sekaligus memberikan pengarahan-pengarahan. Terlebih, masa pandemi Covid-19 yang menyisakan kondisi ketidakpastian, sementara proses pembelajaran tetap harus terus berlanjut.

Berdasarkan temuan hasil penelitian ditiga madrasah di Kota Semarang, yakni di Madrasah Aliyah Askhabul KahfiMijen Kota Semarang, Madrasah Aliyah NU Nurul Huda Kota Semarang dan Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Semarangditemukan bahwa implementasi tipe kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan pendidikan karakter berdasarkan Kurikulum 2013 di masa pandemi Covid-19 dirangkum antara lain; (1) melakukan kegiatan monitoring, pembinaan dan evaluasi-evaluasi di madrasah, (2) melakukan pendampingan siswa untuk terus berkreasi, (3) menjalin komunikasi dengan orang tua siswa, serta (4) melaksanakan pengembangan program unggulan madrasah. Dari keempattemuan tersebut peneliti dapat jabarkan untuk analisis dan pembahasan sebagai berikut.

1. Melakukan Kegiatan Monitoring, Pembinaan dan Evaluasi-evaluasi di Madrasah

Salah satu implementasi kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan pendidikan karakter berdasarkan Kurikulum 2013 di masa pandemi Covid-19 yakni dengan melakukan tugas monitoring, pembinaan-pembinaan serta evaluasi. Pada konteks ini, kepala madrasah di tiga lembaga yakni di Madrasah Aliyah Askhabul KahfiMijen Kota Semarang, Madrasah Aliyah NU Nurul Huda Kota Semarang dan Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Semarang sejatinya telah menjalankan

peran dan fungsinya sebagai *Edukator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator* dan *Motivator* (Mulyasa, 2009; 97). Tentu, di dalam menjalankan tugas tersebut kepala madrasah memberikan motivasi kerja bagi peningkatan produktivitas kerja guru dan hasil belajar siswa selama pandemi Covid-19, baik pada hasil pembelajaran maupun penanaman nilai-nilai karakter berdasarkan Kurikulum 2013.

Kepala madrasah di tiga madrasah di Kota Semarang dalam hal ini menjalankan tugas supervisi; bertindak sebagai pengawas, pengendali, pembina dan pemberi contoh kepada guru dan tata usahanya di madrasah. Salah satu hal yang terpenting bagi kepala madrasah bahwaseorang supervisor harus dapat memahami tugas dan kedudukan guru dan staf di madrasah yang dipimpinnya. Dengan demikian, kepala madrasah bukan hanya mengawasi dan guru melaksanakan kegiatan, tetapi ia juga membekali diri dengan pengetahuan dan pemahamannya tentang tugas dan fungsi guru serta stafnya.

Menurut Mulyasa (2009; 97),. Kepribadian kepala maah sebagai *leader* ini akan tercermin dalam sifat-sifat (1) rendah hati dan sederhana, (2) suka menolong, (3) sabar dan memiliki kestabilan emosi, (4) percaya kepada diri sendiri, (5) jujur, adil dan dapat dipercaya, (6) keahlian dalam jabatan. Implementasi kemampuan yang harus dimiliki kepala madrasah terwujud dalam pelaksanaan tugas-tugasnya antara lain menyusun perencanaan, mengorganisasikan kegiatan, mengarahkan kegiatan, mengkoordinasikan kegiatan, melaksanakan pengawasan, melakukan evaluasi

terhadap kegiatan, menentukan kebijaksanaan, mengadakan rapat, mengambil keputusan, mengatur pembelajaran di era pandemi Covid-19 dan mengadakan hubungan masyarakat yang salah satunya yakni menjalin komunikasi dengan orang tua/ wali siswa serta Komite Madrasah. Selain itu tugas menyelenggarakan administrasi lainnya yakni menyusun perencanaan madrasah, pengorganisasian, pengarahan keuangan, penyusunan kurikulum di masa pandemi Covid-19, penanganan kesiswaan, sarana prasarana, kepegawaian serta lainnya.

2. Melakukan Pendampingan Siswa untuk Terus Berkreasi

Kepala madrasah dalam implementasi kepemimpinan dalam pelaksanaan pendidikan karakter berdasarkan Kurikulum 2013 di masa pandemi Covid-19 salah satunya adalah dengan melakukan pendampingan siswa untuk terus berprestasi. Ini dapat dikatakan sebagai tugas lain dari tugas supervisi kepala madrasah. Kendati kepala madrasah tidak turun langsung bersinggungan dengan peserta didik/ siswa namun secara manajerial ia berkewenangan melakukan pendampingan siswa untuk terus maju dan berkreasi. Tidak hanya itu, kepala madrasah bahkan melakukan pembinaan dan pendidikan kolektif bagi seluruh elemen madrasah yang bertujuan untuk membangun sikap jujur, disiplin, tanggung jawab, kerjasama serta berintegritas.

Hal itu seperti tercermin di tiga madrasah di Kota Semarang; Madrasah Aliyah Askhabul Kahfi Mijen Kota Semarang, Madrasah

Aliyah NU Nurul Huda Kota Semarang dan Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Semarang. Namun yang lebih menonjol dilakukan oleh Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Semarang beserta jajarannya mampu menyabet banyak prestasi yang diraih anak didiknya meski di tengah masa pandemi Covid-19. Beberapa capaian prestasi yang diraih siswa Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Semarang antara lain;

- a. Meraih medali emas robotika Tk. Internasional dalam Kejuaraan International Youth Robot Competition 2021
- b. Juara 1 Bidang Ekonomi dan Geografi Tk. Kab/Kota dalam Kompetisi Sains Madrasah, Kemenag 2021
- c. Meraih medali perunggu Bidang Matematika Tk. Nasional dan medali perunggu Bidang Geografi Tk. Nasional dalam POSI Science Competition, POSI 2021
- d. Meraih medali Perak Bidang Biologi Tk. Nasional dan Honorable Mention Bidang Geografi Tk. Nasional dalam ajang Divya Competition, 2021.(<https://man1kotasemarang.sch.id/kesiswaan/2022>).

3. Menjalinkan Komunikasi dengan Orang tua Siswa

Situasi pandemi Covid-19 memang sungguh luar biasa, yang juga bisa berdampak positif terjalinnnya silaturahmi secara virtual antara pihak madrasah dengan orang tua siswa. Hubungan antara lembaga dengan orang tua siswa ini justru intens terbentuk dalam rangka peran-serta

orang tua dalam pendidikan anak didiknya saat mereka berada di lingkungan keluarga. Terlebih selama masa pandemi Covid-19, para siswa lebih banyak menghabiskan waktunya di lingkungan keluarga. Sedangkan madrasah sebagai „*kawah candradimuka*” cenderung banyak memberikan pembelajaran dengan sistem jarak jauh (*daring/ online*).

Orang tua/ wali siswa wajib memahami bahwa pada dasarnya anak dilahirkan dalam keadaan yang bersih dan suci tanpa noda. Lingkungan dan orang-orang di sekitar anak yang akan turut berperan dalam mewarnai dan membentuk karakter kepribadian anak. Sebagaimana yang dinyatakan oleh An-Nahlawi dalam Juwariyah (2010: 77-78) bahwa anak sebenarnya dilahirkan dengan membawa fithrah beragama yang benar. Namun apabila dalam perkembangannya nanti terjadi penyimpangan-penyimpangan dari ajaran agama maka hal itu lebih disebabkan karena kekurang-waspadaan dari kedua orang tua atau para pendidiknya. Oleh sebab itu, orang tua wajib memberikan pengawasan terhadap perkembangan anak.

Menurut Juwariyah (2010: iv) terdapat tiga faktor yang berpengaruh dalam perkembangan anak. Ketiga faktor tersebut yang mempengaruhi perkembangan anak antara lain:

a. Faktor orang tua (keluarga)

Keluarga merupakan lingkungan pertama dimana anak mendapatkan pendidikan. Kepribadian seorang anak juga dibentuk pertama kali di lingkungan keluarga. Maka kedua orang tua dan seluruh anggota

keluarga wajib memberikan pendidikan yang mengarah ke pengembangan potensi dan fitrah anak.

b. Faktor sekolah

Sekolah adalah tempat kedua untuk pendidikan bagi anak. Sebagai tempat kedua, sekolah menjadi tempat pendidikan lanjutan dari pendidikan keluarga. Oleh karena itu, para guru dan pendidik memiliki tugas dan tanggung jawab untuk melanjutkan pendidikan dari orang tua dan keluarga. Di sekolah, guru ikut membangun dan mengembangkan potensi dari peserta didik sesuai dengan tuntutan agama dan zaman.

c. Faktor lingkungan

Pengembangan potensi dasar anak turut dipengaruhi oleh faktor yang ketiga yaitu lingkungan. Lingkungan dimana anak tinggal ikut berperan dalam membentuk karakter dan kepribadian anak. Lingkungan yang baik akan berpengaruh dalam membentuk kepribadian anak menjadi baik dan begitupun sebaliknya. Oleh sebab itu, orang tua sebaiknya perlu mempertimbangkan lingkungan tempat tinggal dimana anak dibesarkan dan diasuh.

Dari penjelasan di atas dapat dimaknai bahwa orang tua memiliki peran yang sangat penting dalam mendidik anak karena keluarga adalah lingkungan pertama dimana anak tumbuh dan dibesarkan. Dalam mendidik anak, orang tua tidak hanya memberikan pendidikan berupa ilmu pengetahuan saja melainkan juga ilmu agama.

Sebagaimana yang dinyatakan oleh Fauziddin (2014: v-vi) bahwa menanamkan pendidikan agama Islam kepada anak sejak dini merupakan langkah terbaik karena selaku orang tua muslim berkewajiban untuk melindungi dan menjaga anaknya dari hal-hal yang menyebabkan terjerumus dalam api neraka. Hal ini terdapat pada firman Allah dalam Surat At Tahrir ayat 6 sebagai berikut;

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, peliharalah dirimu dan keluargamu dari api neraka yang bahan bakarnya adalah manusia dan batu; penjaganya malaikat-malaikat yang kasar, keras, dan tidak mendurhakai Allah terhadap apa yang diperintahkan-Nya kepada mereka dan selalu mengerjakan apa yang diperintahkan” (QS. At Tahrir: 6)

4. Melaksanakan Pengembangan Program Unggulan Madrasah

Pandemi Covid-19 yang terus berlangsung hingga saat ini memang sangat menghambat harapan dan cita-cita sebagian besar orang/ organisasi. Tak terkecuali organisasi madrasah yang ada di Kota Semarang, yang juga mengalami kesulitan dalam implementasi program yang telah diagendakan sebelumnya. Meski demikian, fakta ini dapat menjadi kemakluman akibat kondisi darurat. Tentu tak hanya madrasah yang merasakan dampak ini melainkan banyak elemen yang juga rugi akibat kondisi yang tidak menentu ini.

Berdasarkan hasil penelitian di tiga madrasah di Kota Semarang, Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Semarang teridentifikasi sedang merumuskan konsep *boarding school* berbasis pesantren. Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Semarang ingin bersungguh-sungguh menggabungkan konsep pendidikan Islam yang sesungguhnya dalam suatu wadah pendidikan madrasah. Ditinjau dari akar sejarahnya, secara kultural di Indonesia madrasah dipahami lebih memiliki konotasi yang spesifik, dimana peserta didik memperoleh pembelajaran agama dan

keagamaan lebih mendalam jika dibandingkan dengan sekolah pada umumnya.

Chairiyah (2021: 52) dalam tulisan jurnalnya menyebut madrasah lahir sebagai bentuk lain dari pendidikan umum yang memposisikan diri sebagai lembaga pendidikan yang bercirikan agama Islam. Maka menurut Ahmadi (2013:159), posisi ini diambil akibat ketidakpuasan masyarakat terhadap sistem pendidikan pesantren yang terbatas pada pengajaran ilmu-ilmu agama semata. Maka, keberadaan madrasah dalam dunia pendidikan di Indonesia termasuk fenomena modern yaitu muncul pada awal abad ke- 20, tumbuh kembangnya madrasah di Indonesia tidak bisa dipisahkan dengan tumbuh dan berkembangnya ide-ide pembaruan pendidikan dikalangan Umat Islam.

Ide-ide pembaruan ini telah menginspirasi para ulama di Indonesia baik secara perorangan maupun organisasi keagamaan menggagas tumbuhnya madrasah di Indonesia (Chairiyah, 2021: 52).

Pada fase perkembangan berikutnya, dikenal pula dengan sistem pendidikan asrama (*boarding school*) yang dalam konteks ini „direkayasa“ ala pesantren. Tujuan adanya *boarding school* yakni sebagai salah satu alternatif bagi para orang tua yang memiliki kesibukan yang menyebabkan mereka tidak bisa maksimal mendidik buah hatinya.

Dengan menitipkan ke *boarding school* mereka bisa fokus bekerja dan berkarir, sementara itu anak-anaknya di titipkan dan di didik di *boarding school* bisa fokus dalam belajar, baik pelajaran umum maupun agama terutama di lingkungan Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Semarang. Dengan konsep pendidikan *boarding school* ini para siswa diharapkan mendapat pendidikan yang baik sehingga memiliki karakter, menjadi pribadi yang baik dan mulia.

Dari sekian banyak konsep dan model lembaga pendidikan di Indonesia, *boarding school* merupakan salah satu alternatif yang efektif dalam menerapkan tujuan pendidikan kepada peserta didik. Alasannya sederhana, seperti yang di sampaikan oleh Ahmad Majid (dalam Fitri, 2012) bahwa proses kehidupan manusia tercakup dalam tiga ranah pendidikan yakni dalam satuan pendidikan, keluarga, dan masyarakat.

Dalam pola pendidikan *boarding school* tiga ranah pendidikan tersebut terintegrasi dalam satu kesatuan, dimana peserta didik tinggal, sekolah, dan bergaul dalam lingkungan pendidikan *boarding school* atau sekolah berasrama, dengan demikian proses pendidikan lebih terarah dan terencana dalam membangun karakter peserta didik. *Boarding school* sebagaimana dikonsepsi Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Semarang dapat dijadikan alternatif pendidikan yang sangat memungkinkan antara peserta didik dan guru untuk berinteraksi dan berkomunikasi. Dari sisi inilah pendidikan kognitif, afektif, dan psikomotor peserta didik terlatih dengan baik dan optimal dalam proses pembelajaran.

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan temuan hasil penelitian serta pembahasan di atas, tesis dengan judul: *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pelaksanaan Pendidikan Karakter Berdasarkan Kurikulum 2013 di Masa Pandemi Covid-19 pada Madrasah Aliyah di Kota Semarang* ini memberikan simpulan penelitian sebagai berikut.

1. Kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan pendidikan karakter berdasarkan Kurikulum 2013 di masa pandemi Covid-19 di Kota Semarang sebagai berikut.
 - a. Tipe kepemimpinan demokratis, yang meliputi sikap partisipatif dan musyawarah. Artinya, pekerjaan tidak semata-mata tertumpu pada pimpinan namun terjadi pelibatan semua unsur sehingga lebih partisipatif, gotong-royong serta berkinerja sesuai *job description*-nya masing-masing.

- b. Tipe kepemimpinan paternalis-transformasional, yakni tipe pemimpin kebabakan, tingginya rasa sayang terhadap bawahan, namun justru banyak memberikan kesempatan kepada para bawahan, mendorong dan mendukung mereka untuk lebih berkreasi-berinovatif.
2. Kendala kepala madrasah dalam pelaksanaan pendidikan karakter berdasarkan Kurikulum 2013 di masa pandemi Covid-19 di Kota Semarang, sebagai berikut.
 - a. Kendala keterbatasan perangkat pembelajaran online siswa. Hal ini karena tidak semua siswa mampu/ memiliki perangkat lunak (laptop/ HP android). Imbasnya, tak semua siswa dapat mengikuti pembelajaran daring.
 - b. Rendahnya partisipasi siswa dalam pembelajaran, yang diketahui akibat dari keterbatasan perangkat pembelajaran, adanya keterbatasan jaringan/ sinyal internet dan bahkan mininya kuota/ data internet yang dimiliki siswa.
 - c. Penyerapan materi ajar yang hanya 50 %, yakni akibat ketidak-efektifan pembelajaran dengan sistem online/ daring. Rendahnya efektivitas ini akibat dari rendahnya pula sarana dan prasarana peraga pendukung pembelajaran online. Di tengah situasi pandemi Covid-19, fakta tersebut menjadi suatu kewajaran.
3. Solusi kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan pendidikan karakter berdasarkan Kurikulum 2013 di masa pandemi Covid-19 di Kota Semarang, sebagai berikut.
 - a. Melakukan kegiatan monitoring, pembinaan dan evaluasi-evaluasi di madrasah, yakni dengan menjalankan peran dan fungsinya sebagai *Edukator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator* dan *Motivator*. Kepala madrasah memberi motivasi kerja bagi peningkatan produktivitas kerja guru dan hasil belajar siswa selama pandemi Covid-19, baik pada hasil pembelajaran maupun penanaman nilai-nilai karakter berdasarkan Kurikulum 2013.
 - b. Melakukan pendampingan siswa untuk terus berkreasi, yakni melalui jajarannya kepala madrasah melakukan pendampingan siswa untuk terus berprestasi.
 - c. Menjalin komunikasi dengan orang tua siswa, yakni sebagai bentuk komunikasi virtual yang dilakukan agar orang tua juga memberikan perhatian lebih kepada anak-anaknya terutama selama pandemi

Covid-19, para siswa lebih banyak menghabiskan waktunya di lingkungan keluarga.

- d. Melaksanakan pengembangan program unggulan madrasah, dengan maksud memaksimalkan waktu yang terbuang sia-sia di tengah pandemi Covid-19. Salah satunya yakni dengan membangun konsep *boarding school* sebagaimana terjadi di MAN 1 Semarang.

DAFTAR PUSTAKA

- Achwan, Roehan, *Prinsip-prinsip Pendidikan Islam Versi Mursi*, (Jurnal *Pendidikan Islam*, Volume 1, IAIN Sunan Kalija, Yogyakarta, 1991)
- Ahmadi, *Manajemen Kurikulum Pendidikan Kecakapan Hidup*, Yogyakarta: Pustaka Ifada, 2013
- Ali, Mudzakkir, *Kesehatan Mental dalam Perspektif Islam*, Semarang: PKPI2 Universitas Wahid Hasyim Semarang, 2003
- an-Nahlawi, Abdurrahman, *Ushulut Tarbiyah Islamiyah wa Asalabih fi Baiti wa Madrasati wal Mujtama'*, Beirut-Libanon: Dar al-Fikr al-Mu'asyr, (Terj. Shihabuddin, *Pendidikan Islam di Rumah Sekolah dan Masyarakat*), Jakarta: Gema Insani Press 1995
- Anoraga, Pandji, *Manajemen Bisnis*, Jakarta: Rineke Cipta, 2004
- Arief, Armai, *Pengantar Ilmu dan Metodologi Pendidikan Islam*, Jakarta : Ciputat Pers, 2002
- Badudu, J.S., dan WJS Purwodarminto, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2005
- Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 1994
- Chairiyah, Yayah, *Sejarah Perkembangan Sistem Pendidikan Madrasah Sebagai Lembaga Pendidikan Islam*, (Jurnal *Pendidikan Islam "Ma'alim"*, Volume 2, Nomor 1, Juli 2021), page 486-60
- Diva, Andi Salwa dkk., *Pembelajaran Daring di Masa Pandemi Covid-19*, (*Current Research in Education: Conference Series Journal* Vol. 01. No. 01 Tahun 2021), page 1-10
- Dubrin, A.J., *Leadership: Research Finding Practices and Skills*, Boston: Houghton Mifflin Company, 2001
- Echols, Jhon M., dan Hasan Shadily, *Kamus Ingris Indonesia*, Jakarta: Gramedia, 2004
- Engkoswara dan Komariah, A., *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2010

- Frye, at all. (Ed.), Mike, *Character Education: Informational Handbook and Guide for Support and Implementation of the Student Citizen Act of 2001*. North Carolina: Public Schools of North Carolina, 2002
- H.M. Arifin, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta : Bumi Aksara, 1996
- Hakim, Dhikrul, “Implementasi Pendidikan Budaya dan Karakter Bangsa dalam Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) di Sekolah”, (Jurnal Studi Islam, No. 2, Vol. 5/2014), hlm. 153
- Husna, Asmaul, *Peran Komite Sekolah dalam Manajemen Pembiayaan Pendidikan (Studi Upaya dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan)*, (Jurnal Pendidikan Ekonomi Islam, Volume 1, Nomor 1, Maret 2007), Pusat Kajian Pengembangan Ilmu-ilmu Keislaman (PKPI2) Fakultas Agama Islam, Universitas Wahid Hasyim Semarang, 2007, hlm. 11
- Husnayain, Muhammad Faizul, *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru pada Lembaga Pendidikan Islam (Studi Multi Kasus di SDI Surya Buana dan SD Anak Saleh Malang)*, (Tesis), Malang: Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2015
- Imanuddin, N., Model Pembelajaran *Cooperative Script* Sebagai Upaya Meningkatkan Hasil Belajar Geografi Materi Bumi Sebagai Ruang Kehidupan, (*Attractive: Innovative Education Journal* 1 (2)-2020), page 26-42
- Jupri, Achmad, *Penanaman Kepribadian Melalui Upaya Internalisasi Nilai-nilai Pendidikan Karakter dalam Pembelajaran Akidah-Akhlak (Studi Kasus di Madrasah Ibtidaiyah Raudlatul Athfal Bambankerep Ngaliyan Semarang)*, (Tesis), Semarang: Program Pascasarjana Universitas Wahid Hasyim, 2016
- Kartono, Kartini, *Pemimpin dan kepemimpinan*, Jakarta: Rajawali, 1990
- _____, *Pemimpin dan Kepemimpinan; Apakah Pemimpin Abanormal itu?* (edisi Baru), Jakarta: PT Raja Grafindo, 1998
- Koesoema, Doni A., *Pendidikan Karakter: Strategi Mendidik Anak di Zaman Global*, Jakarta: Grasindo, 2010
- Koesoema, dkk., Dharma, *Pendidikan Karakter: Kajian Teori dan Praktik di Sekolah*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012
- Komar, Oong, *Pendidikan Berbasis Karakter*, *Harian Kompas*, edisi 25 November 2010

- Kompri, *Manajemen Sekolah Orientasi Kemandirian Kepala Sekolah*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015
- Koontz, et.al, *Management*, seventh sediton, Mc Grow Hill, Inc., 1980
- Lickona, Thomas, *Educating for Character: How Our School Can Teach Respect and Responsibility*. New York,: Bantam Books, 1991
- Marimba, Ahmad D., *Pengantar Filsafat Pendidikan Islam*, Bandung: Al-Ma'arif, 1989
- Mulyasa, E., *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset, 2009
- _____, *Manajemen Pendidikan Karakter*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011
- Nawawi, Hadari, dan M. Martini Hadari, *Kepemimpinan yang efektif*, Yogyakarta: Gadjahmada Press, 2004
- Nizar, Samsul, *Filsafat Pendidikan Islam , Pendekatan Historis, Teoritis dan Praktis*, Jakarta : Ciputat Pers, 2002
- Poerwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1982
- Purwanto, dkk., M. Ngalim, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Mutiara Sumber Widya, 1991
- Sajjad Husaian, Syed dan Syed Ali Ashraf, *Crisis Muslim Educatio*, (Terj. Rahmani Astuti, Krisis Pendidikan Islam), Bandung: Risalah, 1986
- Saputri, Agnes Nanda, *Analisis Faktor Faktor Penyebab Kenakalan Remaja di Kampung Barutikung Semarang*, (Hasil Penelitian), Semarang: Universitas Negeri Semarang, 2020
- Shomad, Abdul, dan Agus Sunarko, *Kepemimpinan Efektif Kepala Madrasah pada Badan Pelaksana Pendidikan (BPP) Ma'arif NU Raudlatul Mu'allimin Wedung Demak (Studi Kasus di MTs NU dan MA NU Raudlatul Mu'allimin Wedung Demak)*, Jurnal *QUALITY* Vol. 4, No. 2, 2016: 290-309
- Siagian, S. P., *Teori dan Praktik Kepemimpinan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010
- Sidik, Ahmad, *Sinergi Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam dalam Penanaman Karakter Siswa di SMP IT Al-Firdaus Purwodadi (Tesis)*, Semarang: Program Pascasarjana Universitas Wahid Hasyim, 2017

- Sidiq, Mahfudz, Pergeseran Pola Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Lembaga Pesantren, (*Jurnal Falasifa*, Vol. 11 Nomor 1 Maret 2020), page 144-156
- Sinn, Ahmad Ibrahim Abu, *Manajemen Syariah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006
- Sujana, I Wayan Cong, Fungsi dan Tujuan Pendidikan Indonesia, (*Jurnal Pendidikan Dasar* „Adi Widya „, Vol 4 (1) 2019), page 29-39
- Suli, Mukmin, *Penerapan Manajemen Kepala Sekolah terhadap Peningkatan Kinerja Guru pada Masa Covid-19 di SDN 030 Sabbang Loang Kec. Baebunta Kab. Luwu Utara*, (Tesis), Palopo: Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Palopo, 2021
- Suyitno, Imam, “Pengembangan Pendidikan Karakter dan Budaya Bangsa Berwawasan Kearifan Lokal”, (*Jurnal Pendidikan Karakter*, No. 1, 2012), hlm. 5
- Syah, Muhibbin, *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2002
- Syukur, F., *Manajemen Pendidikan Berbasis pada Madrasah*, Semarang: Pustaka Rizki Putra, 2013
- Tafsir, Ahmad, *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam*, Bandung : Remaja Rosda Karya, 1999
- Tilaar, H.A.R., *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional dalam Perspektif Abad 21*, Magelang: Teras Indonesia, 1998
- Umayah, Siti, *Nilai-nilai Pendidikan Karakter Bangsa dalam KTSP Mata Pelajaran Akidah Akhlak Madrasah Tsanawiyah*, (Tesis), Semarang: Program Pascasarjana Universitas Wahid Hasyim, 2011
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo, 2002
- Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*, Bandung: Alfabeta, 2009
- Winata, dkk., Koko Adya, Kebijakan Pendidikan di Masa Pandemi, (*Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vol 4 No 1 2021), page 1-6

Yulianti, Esca, *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Pendidikan Karakter di SD Negeri Karang Sari Kecamatan Kebasen Kabupaten Banyumas*, (Tesis), Program Pascasarjana IAIN Purwokerto, 2020

Zuhdi, Darmiyati, *Pendidikan Humanism*, Jakarta: Grasindo, 2007

_____, *Pendidikan Karakter: dalam Perspektif Teori dan Praktik*, Yogyakarta: UNY Press, 2011