

Strategi Kepemimpinan dan Pola Komunikasi Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri dalam Meningkatkan Mutu Madrasah di Kabupaten Lombok Barat

*Muhammad Muzakki, Sudirman, Mohammad Mustari, Dadi Setiadi

Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, Pascasarjana, Universitas Mataram, Jl. Pemuda No. 59 A, Mataram, Indonesia 83125

*Correspondence e-mail: jakiegeo83@gmail.com

Diterima: Mei Tahun; 2025 Revisi: Mei Tahun; 2025 Diterbitkan: Juni 2025

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan strategi kepemimpinan serta pola komunikasi yang diterapkan oleh kepala madrasah dalam upaya peningkatan mutu MTsN 1 Lombok Barat, khususnya pada aspek standar pengelolaan, proses pembelajaran, serta kualitas pendidik dan tenaga kependidikan. Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Subjek utama penelitian adalah kepala madrasah, dengan informan tambahan meliputi wakil kepala bidang kurikulum dan kesiswaan, kepala tata usaha, guru, komite madrasah, dan siswa. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan reduksi data, penyajian, serta penarikan kesimpulan, dengan keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber dan teknik, serta uji transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah menerapkan strategi kepemimpinan melalui pelibatan stakeholder dalam penyusunan visi, misi, dan program strategis, pelaksanaan program unggulan, supervisi akademik, distribusi tugas berbasis keahlian, serta pelatihan guru melalui platform Pintar Kemenag. Pola komunikasi yang diterapkan bersifat terbuka, demokratis, dan partisipatif, dengan kecenderungan pola bintang yang memanfaatkan saluran formal, informal, dan digital guna membangun kolaborasi dalam meningkatkan mutu madrasah.

Kata Kunci: Strategi, Kepemimpinan, Pola Komunikasi, Mutu

Leadership Strategy and Communication Pattern of the Head of Madrasah Tsanawiyah Negeri in Improving the Quality of Madrasahs in West Lombok Regency

Abstract

This study aims to describe the leadership strategies and communication patterns implemented by the principal of MTsN 1 West Lombok to improve the quality of the school, focusing on the management standards, instructional processes, and the competence of educators and education personnel. The research employs a qualitative approach using a case study method. The principal serves as the main subject, while additional informants include vice principals for curriculum and student affairs, the head of administration, teachers, the school committee, and students. Data were collected through observation, interviews, and documentation, and analyzed through data reduction, data display, and conclusion drawing. Data validity was ensured through source and technique triangulation, as well as tests of transferability, dependability, and confirmability. Findings reveal that the principal's leadership strategies include engaging stakeholders in formulating the school's vision, mission, and strategic programs, implementing flagship programs, conducting structured academic supervision, assigning tasks based on expertise, and monitoring teacher development through online and offline training via the Pintar Kemenag platform. The principal adopts an open, participatory, and democratic communication style, using a star pattern through formal, informal, and digital channels to foster effective collaboration for school quality improvement.

Keywords: Strategy, Leadership, Communication Patterns, Quality

How to Cite: Muzakki, M., Sudirman, S., Makki, M., Mustari, M., & Setiadi, D. (2025). Strategi Kepemimpinan dan Pola Komunikasi Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri dalam Meningkatkan Mutu Madrasah Di Kabupaten Lombok Barat: Studi Kasus Di MTsN 1 Lombok Barat. *Reflection Journal*, 5(1), 495–508. <https://doi.org/10.36312/rj.v5i1.2977>



<https://doi.org/10.36312/rj.v5i1.2977>

Copyright© 2025, Muzzaki et al

This is an open-access article under the CC-BY-SA License.



PENDAHULUAN

Salah satu permasalahan pendidikan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan di setiap jenjang dan satuan pendidikan. Hal ini dapat dilihat dari capaian rapor pendidikan yang masih menampilkan nilai rendah dalam kemampuan literasi dan numerasi, ketimpangan kelengkapan sarana dan prasarana pendidikan, kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan serta

pengelolaan sekolah yang masih belum merata. Pendidikan madrasah memainkan peran strategis dalam membangun sumber daya manusia Indonesia yang berkualitas tinggi. Sebagai lembaga pendidikan Islam, madrasah dituntut secara khusus untuk mengembangkan aspek akademik serta memperkuat nilai-nilai keislaman dan karakter setiap peserta didik. Tantangan peningkatan mutu madrasah makin besar di era globalisasi yang kompleks ini, seiring meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap kualitas lulusannya.

Berdasarkan data dari satudata kementerian Agama Indonesia, di Provinsi Nusa Tenggara Barat terdapat 921 Madrasah Tsanawiyah dan hanya terdapat 122 Madrasah Tsanawiyah yang terakreditasi A pada tahun ajaran 2023/2024. Hal ini nampak sebagai sebuah ketimpangan yang nyata bahwa kualitas madrasah masih belum mampu bersaing dengan sekolah umum. Mutu pendidikan merupakan sebuah konsep multidimensional yang mencakup berbagai aspek dalam penyelenggaraan pendidikan. Dalam konteks *Quality Total Management* (TQM), mutu merupakan sebuah filosofi dan metodologi yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan (Sallis, 2011: 33).

Mutu madrasah sangat dipengaruhi oleh strategi kepemimpinan kepala madrasah saat mengelola lembaga. Seberapa efektif tujuan pendidikan tercapai ditentukan oleh strategi kepemimpinan yang tepat. Kepemimpinan saja tidak cukup. Guna mendukung hal tersebut, suatu pola komunikasi yang efektif sangatlah dibutuhkan. Kepala madrasah harus berkomunikasi secara efektif dengan setiap guru, staf, siswa, dan orang tua. Kepala madrasah juga harus berkomunikasi secara efektif dengan setiap anggota masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya. Kepemimpinan memiliki peranan penting dalam setiap organisasi. Peran pemimpin sebagai penunjuk arah dan tujuan masa depan, agen perubahan, negosiator dan pelatih. Menurut Hoy dan Miskel dalam Yaqin (2011: 160), kepemimpinan adalah kekuatan berdasarkan karakter dari orang yang lebih berkuasa dan biasanya bersifat perspektif. Dari pendapat ini, karakter setiap pemimpin mempunyai peran dalam menjalankan kepemimpinan.

Layaknya setiap pemimpin pendidikan, kepala madrasah memegang peran esensial guna menentukan arah sekaligus kualitas lembaga yang dipimpin. Kapasitas kepemimpinan kepala madrasah sangat penting bagi keberhasilan madrasah. Kepala madrasah mengelola sumber daya, membangun visi bersama, dan menggerakkan komponen madrasah agar tujuan pendidikan tercapai. Standar Kepala Sekolah/Madrasah diatur dalam Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007. Sesuai peraturan tersebut, kompetensi kepemimpinan sangat penting dalam mengelola lembaga pendidikan. Kepemimpinan kepala madrasah yang efektif menjadi kunci keberhasilan dalam meningkatkan mutu madrasah. Kepemimpinan yang kuat mampu menginspirasi dan memotivasi guru, staf, dan siswa untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu, kemampuan kepala madrasah dalam membangun komunikasi yang baik dengan seluruh warga madrasah juga sangat penting. Komunikasi yang efektif dapat menciptakan hubungan yang harmonis, saling percaya, dan kolaboratif antar semua pihak.

Pola komunikasi kepala madrasah memegang peranan penting dalam menciptakan harmonisasi hubungan antara pemimpin dan bawahan. Pola komunikasi yang efektif dan efisien antara kepala madrasah dengan guru dan tenaga kependidikan, siswa, komite sekolah, wali murid dan dinas terkait akan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi dalam hal ini visi dan misi madrasah. Pola komunikasi yang baik antara kepala madrasah dengan unsur-unsur terkait didalamnya akan menciptakan kesepahaman dan keakraban diantara keduanya. Keberhasilan komunikasi kepala madrasah akan mempengaruhi disiplin kerja guru dan tenaga kependidikan, keberhasilan siswa dalam meraih prestasi, meningkatkan hubungan kerja sama dengan stakeholder terkait yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan mutu madrasah.

Dalam konteks manajemen modern, kepemimpinan dan komunikasi merupakan dua aspek yang saling terkait dalam upaya peningkatan mutu organisasi. Kepemimpinan yang efektif membutuhkan dukungan pola komunikasi yang tepat untuk memastikan visi, misi, dan program kerja kepala sekolah kepada seluruh komponen organisasi. Disisi lain, komunikasi yang efektif membutuhkan legitimasi kepemimpinan yang kuat untuk memastikan terbangunnya komitmen dan kepatuhan dari seluruh anggota organisasi.

Pola komunikasi yang baik akan mengantarkan ide, gagasan, keinginan dan harapan, permintaan, perintah yang disampaikan oleh kepala madrasah kepada guru dan tenaga kependidikan

atau pihak lain agar dapat dimengerti dan dilaksanakan untuk kepentingan bersama. Pola komunikasi yang baik memiliki interaksi yang dinamis dan harmonis diantara kedua belah pihak, baik pimpinan maupun bawahan. Dengan begitu apa yang menjadi cita-cita dan tujuan akan tercapai secara efektif, dalam arti masukan (*input*) yang diproses akan menghasilkan keluaran (*output*) yang diharapkan sesuai dengan yang direncanakan (Citroboto, 1982: 2).

Fenomena dilapangan menunjukkan masih ada madrasah yang menghadapi berbagai kendala dalam peningkatan mutu pendidikan. Beberapa permasalahan mendasar yang sering ditemui antara lain dilihat dari aspek kepemimpinan, diantaranya lemahnya visi strategis dalam pengembangan madrasah, kurangnya inovasi dalam pengelolaan program, rendahnya kemampuan penyelesaian masalah, belum optimalnya supervisi akademik serta minimnya pengembangan jejaring kemitraan. Dilihat dari aspek komunikasi, beberapa permasalahan yang ditemui dilapangan diantaranya pola komunikasi yang masih bersifat satu arah, rendahnya keterlibatan stakeholder dalam pengambilan keputusan, belum efektifnya koordinasi unit kerja, kurangnya pemanfaatan teknologi informasi dalam komunikasi dan terbatasnya dialog dengan masyarakat sebagai pengguna jasa layanan pendidikan. Berdasarkan aspek mutu, beberapa permasalahan yang sering ditemui dilapangan antara lain kesenjangan kualitas pendidik, keterbatasan sarana dan prasarana, belum optimalnya sistem penjaminan mutu internal, rendahnya budaya mutu dan terbatasnya sumber pendanaan.

Kabupaten Lombok Barat memiliki empat (4) Madrasah Tsanawiyah Negeri yang tersebar di berbagai kecamatan. Dari keempat madrasah tersebut, Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Lombok Barat merupakan satu-satunya Madrasah Tsanawiyah Negeri yang memiliki akreditasi A (sangat baik) berdasarkan hasil keputusan Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah (BAN-SM) dengan Nomor SK 1857/BAN-SM/SK/2022 yang menyatakan bahwa MTs Negeri 1 Lombok Barat dengan NPSN 50222752 beralamat di Jalan TGH Abdul Hafidz Kuripan, Kabupaten Lombok barat, Nusa Tenggara Barat Terakreditasi A (Unggul) dimana sertifikatnya berlaku hingga 21 November 2027.

Berdasarkan latar belakang masalah dan data tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mendalam pada satu madrasah yang sudah terakreditasi A (Unggul) untuk melihat dan mendalami strategi kepemimpinan dan pola komunikasi yang dilakukan kepala madrasah dalam mengupayakan atau memanajemen madrasah untuk pencapaian tersebut. Sehingga judul penelitian yang relevan dalam proposal penelitian ini adalah Strategi Kepemimpinan dan Pola Komunikasi Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri dalam Meningkatkan Mutu Madrasah di Kabupaten Lombok (Studi Kasus di MTsN 1 Lombok Barat).

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, karena bertujuan untuk memahami secara mendalam strategi kepemimpinan dan pola komunikasi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah di MTsN 1 Lombok Barat. Pendekatan ini dipilih agar peneliti dapat menggali konteks, dinamika, dan pengalaman nyata dari para informan di lingkungan madrasah. Menurut Denzin dan Lincoln dalam Moleong (2007), penelitian kualitatif dilakukan dalam latar alami dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi, serta melibatkan berbagai metode untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif. Sedangkan Mudjia (2017) menegaskan bahwa studi kasus cocok digunakan untuk memperoleh gambaran yang rinci dan intensif terhadap suatu program, kegiatan, atau fenomena aktual dalam konteks tertentu.

Lokasi penelitian ini adalah di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Lombok Barat, yang terletak di Jalan TGH Abdul Hafidz, Desa Kuripan, Kecamatan Kuripan, Kabupaten Lombok Barat, Provinsi Nusa Tenggara Barat. Madrasah ini dipilih karena memiliki relevansi dengan fokus penelitian, yakni peningkatan mutu melalui strategi kepemimpinan dan pola komunikasi yang diterapkan oleh kepala madrasah. MTsN 1 Lombok Barat memiliki status akreditasi A (unggul) berdasarkan keputusan Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah (BAN-SM) dengan Nomor SK 1857/BAN-SM/SK/2022. Selain itu, madrasah ini juga berstatus sebagai madrasah model sejak tahun 2000. Penelitian dilaksanakan sejak 5 Januari 2025 hingga selesai, mencakup seluruh tahapan mulai dari observasi awal hingga penyusunan laporan penelitian.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung melalui wawancara mendalam, observasi, dan catatan lapangan yang merekam tindakan, ucapan, dan perilaku informan terkait dengan strategi kepemimpinan dan pola komunikasi kepala madrasah. Informan utama meliputi kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru, staf administrasi, komite sekolah, serta wali murid. Sementara itu, data sekunder berasal dari dokumen dan arsip resmi madrasah seperti visi dan misi sekolah, struktur organisasi, laporan pelatihan, catatan rapat, serta literatur yang relevan.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam, observasi nonpartisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk memperoleh informasi mengenai strategi kepemimpinan, pola komunikasi, serta hambatan dan dampaknya terhadap mutu madrasah. Observasi dilakukan secara langsung di lingkungan sekolah tanpa keterlibatan aktif peneliti dalam kegiatan subjek, dengan tujuan memahami praktik kepemimpinan secara kontekstual. Sementara itu, studi dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data dari dokumen resmi seperti kebijakan sekolah, laporan pelatihan guru, dokumen evaluasi, serta foto-foto kegiatan yang relevan. Ketiga teknik ini digunakan secara terpadu untuk memastikan keakuratan dan kedalaman data.

Data yang telah terkumpul dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana (2014), yang mencakup tiga tahap utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Reduksi data dilakukan dengan cara memilah, menyederhanakan, dan menyeleksi data yang relevan dengan fokus penelitian. Tahap ini bertujuan untuk menyaring informasi penting dan membuang data yang tidak berkaitan. Selanjutnya, penyajian data dilakukan dalam bentuk naratif deskriptif yang terstruktur, agar memudahkan peneliti dalam melihat pola dan tema yang muncul. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi, di mana peneliti menyusun interpretasi berdasarkan data yang telah dianalisis, serta melakukan pengecekan ulang untuk memastikan bahwa kesimpulan yang diambil benar-benar sesuai dengan data empiris yang diperoleh.

Keabsahan data dalam penelitian ini diuji melalui empat kriteria, yaitu kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas. Uji kredibilitas dilakukan dengan teknik triangulasi, baik triangulasi teknik maupun triangulasi sumber. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan data dari observasi, wawancara, dan dokumentasi, sedangkan triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai informan. Uji transferabilitas dilakukan dengan menyajikan deskripsi rinci dan kontekstual mengenai kondisi madrasah dan proses penelitian, sehingga pembaca dapat menilai apakah hasil penelitian ini dapat diterapkan di konteks lain yang serupa. Uji dependabilitas dijaga dengan mendokumentasikan seluruh proses penelitian secara sistematis, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga analisis data. Hal ini bertujuan agar proses penelitian dapat ditelusuri kembali oleh pihak lain. Sementara itu, uji konfirmabilitas dilakukan dengan memastikan bahwa data yang digunakan berasal dari sumber yang objektif dan dapat diverifikasi. Peneliti juga melakukan validasi melalui diskusi bersama informan kunci dan peer debriefing untuk menghindari bias pribadi dan menjaga objektivitas temuan.

HASIL DAN DISKUSI

Data diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi yang memiliki keterkaitan dengan fokus penelitian yang diangkat.

Implementasi Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Madrasah

Berikut strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah pada beberapa aspek yaitu:

1. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Madrasah Pada Aspek Standar Pengelolaan

Hasil penelitian menggambarkan bahwa kepala MTs Negeri 1 Lombok Barat telah melaksanakan berbagai macam strategi dalam meningkatkan mutu madrasah pada aspek standar pengelolaan, antara lain:

- a. Pelibatan *stakeholder* dalam perumusan visi-misi, tujuan pendidikan, dan penentuan program strategis pada RKJP dan RKJM.

Dalam upaya peningkatan mutu madrasah, kepala MTs Negeri 1 Lombok Barat telah melibatkan partisipasi seluruh *stakeholder* madrasah, baik guru, tenaga kependidikan, komite madrasah dan masyarakat dalam merumuskan visi-misi madrasah. Perumusan visi misi madrasah dilakukan dalam rapat rutin di awal tahun ajaran baru dengan mengundang seluruh *stakeholder* yang terlibat. Visi madrasah telah diinternalisasi oleh seluruh warga madrasah. Proses internalisasi ini terjadi karena adanya keterlibatan langsung semua pihak dalam perumusannya sehingga menciptakan rasa kepemilikan yang kuat. Hal ini senada dengan pendapat Senge (1990) terkait dengan visi bersama ketika dikembangkan melalui partisipasi sejati dan dihidupkan dalam komitmen dapat menjadi kekuatan pendorong utama bagi peningkatan mutu organisasi. Dalam proses internalisasi ini, visi madrasah tidak hanya menjadi

Berdasarkan hasil penelitian terkait strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam merumuskan, mensosialisasikan dan melaksanakan visi misi dengan melibatkan seluruh *stakeholder* sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional yang menekankan pentingnya kolaborasi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan strategis. Hal ini sejalan dengan pernyataan Bass (1990) terkait pemimpin transformasional tidak hanya mengumpulkan ide, tetapi juga menginspirasi warga madrasah untuk menciptakan visi misi yang menarik dan menantang sehingga semua pihak termotivasi untuk berkontribusi. Pendekatan partisipatif dalam menentukan visi ini menunjukkan karakteristik kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass (1990) yaitu: (1) *Idealized Influence*, yaitu kepala madrasah menjadi *role model* yang menginspirasi; (2) *Inspirational Motivation*, yaitu mampu mengkomunikasikan visi yang menginspirasi; (3) *Intellectual Stimulation*, yaitu mendorong kreativitas dan inovasi *stakeholder*; dan (4) *Individualized Consideration* yaitu memberikan perhatian personal kepada setiap individu.

b. Implementasi Program Unggulan

Implementasi program unggulan merupakan salah satu strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah. Strategi ini harus dirumuskan secara matang sehingga dapat menarik minat masyarakat (Navy, 2013). Program unggulan yang dilakukan di madrasah dapat digunakan sebagai tolak ukur mutu madrasah. Hal ini dikarenakan implementasi program unggulan dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan prestasi siswa. Berdasarkan data yang telah dikumpulkan melalui wawancara dan observasi, MTs Negeri 1 Lombok Barat memiliki beberapa program unggulan yang berhasil diimplementasikan dan masih aktif berjalan hingga saat ini, yaitu: (1) Program sambut siswa, (2) Boarding School, (3) Pembinaan KSM (Kompetensi Sains Madrasah) dan MYRES serta (4) apel pagi dan apel siang yang efektif untuk monitoring dan evaluasi harian. Keberhasilan implementasi program-program ini menunjukkan bahwa kepala madrasah mampu secara lugas menerjemahkan visi misi madrasah ke dalam program yang konkret yang dapat diukur dan dievaluasi keberhasilannya.

Program unggulan dilakukan untuk meningkatkan daya saing madrasah, baik di bidang akademik maupun non akademik. Program unggulan merupakan salah satu strategi yang dilakukan oleh kepala MTs Negeri 1 Lombok Barat untuk meningkatkan branding madrasah agar semakin dikenal di masyarakat luas. Hal ini senada dengan pendapat Hayudiani (2020) bahwa kualitas mutu pembelajaran yang ada di sekolah menjadi faktor penentu ketertarikan masyarakat terhadap sekolah. Mutu pembelajaran dijabarkan dalam beberapa program unggulan yang digunakan sebagai branding sekolah (Hayudiani, 2020).

Menurut Aziz (2023), pengembangan program unggulan tidak bisa lepas dari visi dan misi sekolah. Program unggulan di susun berdasarkan visi, misi dan tujuan pendidikan di sekolah. Program unggulan merupakan penjabaran dari visi misi yang ada di madrasah. Dalam mengimplementasikan program unggulan yang ada, MTs Negeri 1 Lombok Barat melakukan kemitraan dengan berbagai pihak eksternal antara lain BRIDA NTB pada program MYRES (Madrasah Young Researchers Supercamp) yang merupakan kompetisi bergengsi untuk mendorong dan mengembangkan bakat penelitian serta minat riset di kalangan siswa madrasah di lingkup Kementerian agama. Kerjasama kemitraan lainnya dengan pihak eksternal dilakukan dengan beberapa universitas untuk pendampingan olimpiade KSM dan pelatihan guru mata Pelajaran, Puskesmas Kuripan dalam penjangkaran Kesehatan siswa siswi MTs Negeri 1 Lombok Barat.

2. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Madrasah Pada Aspek Standar Proses

Standar proses merupakan kriteria minimal proses pembelajaran berdasarkan jalur, jenjang dan jenis pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan (Permendikbudristek No 16 Tahun 2022). Standar proses digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan proses pembelajaran yang efektif dan efisien untuk mengembangkan potensi, prakarsa, kemampuan dan kemandirian peserta didik secara optimal. Pelaksanaan standar proses berkaitan dengan kegiatan belajar mengajar di sekolah. Maknanya, hal ini berkaitan dengan bagaimana seharusnya proses pembelajaran berlangsung sehingga kualitas pembelajaran dapat dicapai secara maksimal sesuai dengan harapan (Ahmad, 2022).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan melalui wawancara dan observasi lapangan didapatkan hasil bahwa strategi yang diterapkan kepala madrasah dalam peningkatan mutu madrasah adalah dengan melakukan supervisi pembelajaran yang terencana dan sistematis. Supervisi akademik berfungsi sebagai alat kontrol dalam pemenuhan kualitas pembelajaran. Sebagai alat kontrol kualitas pembelajaran, supervisi akademik atau supervisi pembelajaran dilakukan untuk memastikan bahwa proses pembelajaran yang terjadi di madrasah sesuai dengan kurikulum yang berlaku dan memberikan kesempatan untuk murid dan guru terlibat aktif dalam pembelajaran. Melalui kegiatan supervise pendidikan yang terencana, sistematis dan berkelanjutan dapat meningkatkan kualitas proses pembelajaran (Tambunan, 2024). Glickman (2007) berpendapat bahwa supervise akademik merupakan tanggung jawab kepala sekolah. berkaitan dengan pendapat tersebut, kepala madrasah harus memiliki kemampuan konseptual, interpersonal dan teknis untuk melakukan supervise, antara lain (1) memahami konsep, teori dan kecenderungan pembelajaran yang kreatif, inovatif, pemecahan masalah, berpikir kritis dan naluri kewirausahaan dan (2) memberikan nasihat kepada pendidik tentang metode kreatif untuk meningkatkan hasil pembelajaran.

Bentuk pelaksanaan supervise yang dilakukan kepala madrasah antara lain penilaian kelengkapan perangkat pembelajaran guru, pengamatan kegiatan belajar mengajar di kelas untuk melihat penyampaian materi, penguasaan materi, penggunaan media pembelajaran, proses penilaian dan kesesuaian kegiatan pembelajaran dengan kurikulum yang berlaku. Kegiatan supervise ditutup dengan diskusi dua arah terkait refleksi supervise yang telah dilakukan. Implementasi supervisi pendidikan yang dilakukan kepala madrasah menunjukkan karakteristik supervisi klinis yang dikemukakan oleh Goldhammer (1969) dan Cogan (1973). Supervisi klinis berfokus pada perbaikan pembelajaran melalui siklus observasi, analisis, dan refleksi yang sistematis. Supervise klinis yang dilakukan di MTs Negeri 1 Lombok Barat menggunakan pendekatan kolaboratif yang bertujuan untuk perbaikan dan pengembangan profesional guru melalui proses refleksi dalam diskusi yang dilakukan dua arah antara kepala madrasah dan guru.

Supervise klinis yang dilaksanakan di MTs Negeri 1 Lombok Barat dilakukan dengan pendekatan yang komprehensif dan sistematis. Supervise dilakukan secara berjenjang, mulai dari wakil kepala madrasah urusan kurikulum hingga kepala madrasah. Frekuensi pelaksanaan supervise dilakukan setiap semester dalam bentuk supervise menyeluruh mencakup perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran dan diakhiri dengan refleksi guru terkait kegiatan yang sudah dilakukan. Menurut Meirisa & Hadiyanto (2020), kepala sekolah sebagai supervisor mempunyai peran dalam meningkatkan kinerja dan kualitas pengajaran guru di kelas sehingga dapat mencapai tujuan pendidikan dari peran guru dalam menerapkan metode pembelajaran secara optimal. Senada dengan itu, Ariana (2015) menyatakan bahwa supervise yang dilakukan kepala sekolah secara efektif dan berkelanjutan diharapkan akan memberikan kontribusi yang cukup besar terhadap guru-guru dalam usahanya untuk memperbaiki dan meningkatkan cara kerja dari waktu ke waktu.

Dengan supervise akademik yang dilakukan oleh kepala madrasah, guru dapat melakukan refleksi praktis terkait penilaian unjuk kerja mereka, menemukan masalah dalam proses pembelajaran dan mengetahui informasi tentang kemampuan guru dalam mengelola kegiatan pembelajaran dan mengembangkan profesionalitas guru. Strategi pelaksanaan supervise akademik

yang dilakukan oleh kepala madrasah telah menciptakan lingkungan madrasah yang mencerminkan budaya mutu, khususnya mutu proses dan hasil pembelajaran. Penerapan strategi kepemimpinan kepala madrasah pada aspek standar proses sejalan dengan capaian rapor pendidikan pada dimensi D, yaitu mutu dan relevansi pembelajaran. Berdasarkan hasil rapor pendidikan 2025 MTs Negeri 1 Lombok Barat berdasarkan pelaksanaan ANBK Tahun 2024 didapatkan capaian indikator kualitas pembelajaran berada pada kategori sedang dengan nilai capaian 57%. Pembelajaran yang terjadi mengarah pada peningkatan kualitas yang ditunjukkan dengan suasana kelas yang mulai kondusif dan adanya dukungan afektif dari guru.

Capaian pada indikator kepemimpinan instruksional berada pada kategori baik dengan nilai capaian 55,82%. Hal ini sejalan dengan implementasi strategi kepemimpinan yang telah dianalisis. Kepemimpinan instruksional yang visioner dengan mengacu pada visi-misi satuan pendidikan secara konsisten termasuk mengkomunikasikan visi misi kepada seluruh warga madrasah sehingga perencanaan, implementasi dan evaluasi pembelajaran berfokus pada peningkatan prestasi akademik siswa. Pelaksanaan standar proses juga sejalan dengan pencapaian dimensi A terkait mutu dan relevansi hasil belajar siswa. Hasil Berdasarkan data observasi yang didapatkan dari Rapor Pendidikan Tahun 2025 berdasarkan capaian ANBK Tahun 2024 didapatkan hasil capaian literasi siswa pada kategori baik dengan nilai capaian 71,11% dan capaian numerasi pada kategori sedang dengan nilai capaian 61,36%.

3. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Madrasah Pada Aspek Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan melalui wawancara dan observasi lapangan didapatkan hasil bahwa ada beberapa strategi yang diterapkan kepala madrasah dalam peningkatan mutu madrasah adalah sebagai berikut:

a. Pembagian tugas berdasarkan kompetensi dan keahlian guru.

Sebagai seorang manajer, kepala madrasah harus mampu mengelola sekolah, mengatur agar seluruh potensi madrasah berfungsi secara optimal dalam mendukung tujuan madrasah. Madrasah memiliki sumber daya yang cukup banyak dan kompleks. Untuk itu, dalam pengelolaannya kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat agar seluruh sumber daya yang ada dapat dimanfaatkan dengan optimal untuk mencapai tujuan madrasah. Menurut Hasibuan (2005) sumber daya manusia merupakan kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Sumber Daya Manusia yang dimiliki oleh kepala madrasah yaitu wakil kepala madrasah, kepala tata usaha, guru, staff, dan komite sekolah. James J dan Donald L Walters (2008) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebuah fungsi khusus dalam bidang administrasi pendidikan yang lebih luas. Depdikbud (1999) kepala sekolah memiliki peran sentral dalam mengelola personalia di sekolah, sehingga sangat penting bagi sekolah untuk memahami dan menerapkan pengelolaan personalia dengan baik. Manajemen sumber daya manusia di madrasah dilakukan dengan tujuan agar setiap warga madrasah dapat bekerja sama dan saling mendukung untuk mencapai tujuan madrasah.

Dalam kaitannya dengan manajemen sumber daya manusia, strategi yang dilakukan oleh kepala madrasah untuk meningkatkan mutu madrasah adalah dengan menempatkan sumber daya manusia sesuai dengan bidang keahlian dan tanggung jawabnya. Sejalan dengan pendapat dari Tim Dosen AP UNY (2011) bahwa prinsip dasar penempatan dan penugasan pegawai adalah kesesuaian tugas dengan kemampuan yang dimiliki pegawai tersebut (*the right place*). Hal ini berarti penempatan tugas guru dan staff di madrasah disesuaikan dengan latar belakang pendidikan dan keterampilan yang dimiliki baik untuk tugas pokok maupun tugas tambahan guru. Penerapan prinsip "*The Right Man on The Right Place*" menunjukkan pemahaman yang mendalam terhadap *Human Resource Management Theory*. Konsep *job-person fit* yang dikemukakan oleh Kristof-Brown et al. (2005) menekankan pentingnya kesesuaian antara karakteristik individu dengan tuntutan pekerjaan untuk mencapai kinerja optimal. Beberapa dampak positif yang didapatkan dengan menerapkan prinsip ini antara lain: (1) meningkatkan kepuasan kerja, dalam hal ini guru merasa dihargai dan diberi keleluasaan untuk memilih, (2) optimalisasi kinerja, penempatan kelas yang sesuai dengan keinginan

guru akan meningkatkan totalitas dalam bekerja, dan (3) iklim kerja menjadi kondusif dengan terciptanya iklim kerja yang mendukung inovasi dan kreatifitas.

b. Pengembangan kompetensi guru

Sebagai seorang pemimpin kepala madrasah harus memiliki strategi dalam pengembangan kompetensi guru sehingga dapat meningkatkan kualitas pembelajaran yang pada akhirnya akan meningkatkan mutu madrasah. Pengembangan kompetensi guru akan berpengaruh pada kualitas pembelajaran yang dilakukan di sekolah. Menurut Asrin (2022) sekolah yang berkualitas dipimpin oleh kepala sekolah yang memiliki komitmen yang kuat terhadap kualitas, salah satu diantaranya adanya peningkatan kompetensi guru untuk meningkatkan mutu pendidikan. Strategi yang dilakukan kepala MTs Negeri 1 Lombok Barat adalah dengan memonitoring keterlibatan dan aktifitas guru dalam kegiatan-kegiatan pelatihan, workshop maupun diklat baik yang dilakukan secara tatap muka maupun melalui daring dengan platform pintar kemenag. Sertifikat yang didapatkan guru dari platform pintar kemenag digunakan untuk lampiran penilaian kinerja yang dilakukan oleh kepala madrasah.

Menurut Sulastri (2020) kepemimpinan kepala sekolah dan kreatifitas guru yang professional, inovatif, kreatif merupakan salah satu tolak ukur dalam peningkatan mutu pembelajaran di sekolah. Hal ini berkaitan dengan peningkatan profesionalisme guru melalui pelatihan, workshop, seminar maupun pendidikan dan latihan. Peningkatan kompetensi guru yang dilakukan untuk menunjang proses pembelajaran merupakan bagian dari usaha meningkatkan mutu madrasah di MTs Negeri 1 Lombok Barat.

c. Inovasi sistem kehadiran guru dan tenaga kependidikan melalui kegiatan apel pagi dan apel siang

Strategi monitoring kehadiran melalui apel pagi dan siang menunjukkan inovasi dalam manajemen disiplin yang menggabungkan aspek kontrol administratif dengan pengembangan budaya organisasi. Sistem ini tidak hanya berfungsi sebagai monitoring tetapi juga sebagai: (1) sarana komunikasi dua arah antara pemimpin dan staf, (2) Media pemberian motivasi dan penguatan positif, (3) Alat evaluasi harian terhadap kinerja dan program, dan (4) kegiatan yang mempererat hubungan antar warga madrasah. Efektivitas sistem ini dalam mengurangi ketidakhadiran sejalan dengan teori *Organizational Behavior* (Robbins & Judge, 2017) yang menyatakan bahwa perilaku organisasi dipengaruhi oleh *individual factors*, *group factors*, dan *organizational system factors*. Apel harian berfungsi sebagai sistem organisasi yang mampu mengubah kebiasaan individu. Hal ini berdasarkan data bahwa jumlah ketidakhadiran guru berkurang secara nyata.

Penerapan strategi kepemimpinan kepala madrasah pada aspek standar pendidik dan tenaga kependidikan sejalan dengan capaian rapor pendidikan pada dimensi C terkait kompetensi dan kinerja guru dan tenaga kependidikan. Penilaian pada dimensi ini didapatkan dari Platform Merdeka Mengajar (PMM) yang merupakan platform dibawah naungan Kementerian pendidikan sehingga pada rapor pendidikan 2025 MTs Negeri 1 Lombok Barat tidak ada capaian yang tersedia. Guru dan Tenaga Pendidik di MTs Negeri 1 Lombok Barat dibawah naungan Kementerian Agama memiliki platform tersendiri untuk pelatihan dan peningkatan kompetensi, yaitu Pintar Kemenag. Untuk ketercapaian peningkatan kompetensi guru dan tenaga pendidik di Kementerian Agama, menggunakan sertifikat pengembangan diri minimal 2 sertifikat dalam satu semester untuk syarat pencairan sertifikasi.

Pola Komunikasi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Madrasah.

Menurut Daryanto (2011), komunikasi merupakan proses penyampaian pesan dari komunikator kepada komunikan melalui media tertentu untuk menghasilkan tujuan dengan mengharapkan *feedback* atau umpan balik. Komunikasi adalah proses pertukaran pesan, baik dalam bentuk lisan maupun non lisan, antara pihak yang mengirim dan pihak yang menerima dengan tujuan untuk mempengaruhi tingkah laku penerima pesan. Pengirim pesan dapat berupa entitas tunggal, baik individu, kelompok ataupun organisasi. Sedangkan penerima pesan dapat meliputi anggota organisasi, kepala bagian, pimpinan, kelompok orang didalam organisasi atau bahkan organisasi secara keseluruhan. Proses komunikasi adalah suatu bentuk rangkaian tahapan yang terjadi secara terus menerus, selalu berubah dan tidak pernah berhenti.

Proses komunikasi bersifat timbal balik, karena pengirim dan penerima bersifat saling mempengaruhi satu sama lain (Firdausi, 2023). Komunikasi merupakan komponen penting dalam kehidupan manusia yang harus dipelajari dan diperluas untuk meningkatkan kemampuan berkomunikasi dengan orang lain agar tercapai tujuan secara efektif. Kemampuan berkomunikasi secara efektif dengan orang lain sangat penting untuk mencapai tujuan, baik tujuan individu, Perusahaan maupun masyarakat (Firdausi, 2023). Secara sederhana, pola komunikasi merupakan suatu gambaran yang sederhana dari proses komunikasi yang memperlihatkan kaitan antara satu komponen komunikasi dengan komponen lainnya

Kepala madrasah sebagai top leader memiliki peran yang sangat penting dalam peningkatan mutu madrasah. Hal ini sejalan dengan pola komunikasi kepala madrasah yang dapat mempengaruhi kualitas pendidikan di madrasah. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang telah dilakukan pada subjek dan informan penelitian di MTs Negeri 1 Lombok Barat. Hasil penelitian menggambarkan pola komunikasi kepala madrasah MTs Negeri 1 Lombok Barat dalam meningkatkan mutu madrasah antara lain:

1. Analisis pola komunikasi kepala madrasah

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan di MTs Negeri 1 Lombok Barat, pola komunikasi yang diterapkan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah menunjukkan karakteristik yang sejalan dengan konsep pola komunikasi menurut Daryanto (2011). Daryanto mengklasifikasikan pola komunikasi dalam organisasi pendidikan menjadi tiga kategori utama: komunikasi formal, komunikasi informal, dan komunikasi multi-arah. Implementasi ketiga pola komunikasi ini terlihat jelas dalam praktik kepemimpinan kepala madrasah di MTs Negeri 1 Lombok Barat. Beberapa karakteristik pola komunikasi kepala madrasah yang nampak dari hasil penelitian adalah sebagai berikut:

a. Komunikasi terbuka dan demokratis

Berdasarkan hasil penelitian, pola komunikasi yang dilakukan oleh kepala MTs Negeri 1 Lombok Barat menunjukkan bahwa kepala madrasah menerapkan pola komunikasi yang bersifat demokratis dan terbuka. Hal ini terlihat dari pernyataan kepala madrasah yang melakukan komunikasi dengan guru dan staff secara terbuka, dimana semua kegiatan diputuskan melalui rapat dan kesepakatan bersama. Komunikasi kepala madrasah yang demokratis dan terbuka menghindari sifat otoriter dalam organisasi.

Dalam setiap rapat rutin yang diadakan madrasah setiap bulan, kepala madrasah selalu membuka peluang bagi semua guru dalam menyampaikan masalah, hambatan yang dilalui guru dalam melaksanakan tugas, tanggapan, saran, ide dan kritik perbaikan yang dapat membangun kemajuan madrasah dan peningkatan mutu madrasah. Hal ini sesuai dengan bentuk pola komunikasi Bintang. Pola komunikasi Bintang merupakan komunikasi semua saluran dalam organisasi dimana setiap anggota organisasi memiliki kemampuan yang sama untuk mempengaruhi anggota lainnya (Daryanto, 2011). Komunikasi yang terjadi di MTs Negeri 1 Lombok Barat juga bersifat dua arah, artinya kepala madrasah tidak hanya berperan sebagai komunikator yang menyampaikan informasi tetapi juga menjadi komunikan yang menerima masukan dari guru dan staff. Hal ini diperkuat oleh pernyataan guru bahwa pendapat mereka didengar baik dalam rapat dinas maupun diskusi informal sehingga dapat tercipta komunikasi efektif. Kolaborasi dan partisipasi menjadi dasar dari komunikasi dua arah yang dilakukan oleh kepala madrasah.

b. Komunikasi vertikal – horizontal

Menurut Daryanto (2011) komunikasi vertikal merupakan komunikasi yang mengalir keatas dan kebawah dalam hierarki organisasi. Komunikasi vertikal dapat terjadi dalam dua bentuk, yaitu komunikasi dari atas ke bawah dan komunikasi bawah ke atas. Menurut Katz dan Kahn (1978) komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) merupakan komunikasi dari pihak atasan kepada bawahan. Dalam ruang lingkup madrasah, komunikasi vertikal terjadi antara kepala madrasah dengan guru. sedangkan komunikasi dari bawah ke atas terjadi antara guru dengan kepala madrasah.

Komunikasi vertikal yang terjadi di MTs Negeri 1 Lombok Barat berupa komunikasi ke bawah (*TopDown Communication*) dan komunikasi ke atas (*Bottom-up Communication*). Komunikasi ke

bawah berupa komunikasi yang terjadi dari kepala madrasah kepada bawahan. Berdasarkan hasil penelitian, komunikasi kebawah yang terjadi saat kepala madrasah menyampaikan instruksi, kebijakan dan arahan melalui komunikasi langsung, penyebaran informasi penting yang bersifat segera melalui Whatsapp Group dan instruksi operasional harian yang dilakukan melalui apel harian dan rapat dinas rutin. Sedangkan komunikasi kebawah yang terjadi berupa aspirasi dari guru dan staff dalam diskusi dan rapat, saran dan masukan dari orang tua dan komite madrasah dan umpan balik melalui berbagai media komunikasi.

Selain komunikasi vertikal, komunikasi horizontal juga terjadi di MTs Negeri 1 Lombok Barat. Komunikasi horizontal merupakan pertukaran informasi diantara rekan kerja pada level yang sama dalam hierarki organisasi untuk koordinasi aktivitas kerja (Katz dan Kahn, 1978). Komunikasi horizontal yang terjadi di MTs Negeri 1 Lombok Barat berupa komunikasi antar guru untuk koordinasi, diskusi antar rumpun mata Pelajaran dan kolaborasi antara unit kerja, baik kurikulum, kesiswaan, humas maupun tata usaha.

c. Saluran dan media komunikasi multi arah

Konsep komunikasi multi-arah menurut Daryanto (2011) menekankan pada penggunaan berbagai media dan saluran komunikasi untuk memastikan efektivitas penyampaian informasi. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan di MTs Negeri 1 Lombok Barat, saluran dan media komunikasi yang digunakan oleh kepala madrasah dalam melakukan komunikasi untuk meningkatkan mutu madrasah adalah sebagai berikut

1) Komunikasi formal

Menurut Daryanto (2011), komunikasi formal adalah komunikasi yang mengikuti struktur organisasi dan hierarki yang telah ditetapkan. Dalam konteks penelitian ini, kepala madrasah MTs Negeri 1 Lombok Barat menerapkan komunikasi formal melalui beberapa mekanisme antara lain:

a) Rapat dinas rutin

Sebagaimana yang disampaikan oleh kepala madrasah, rapat dinas rutin yang dilakukan setiap bulan merupakan bentuk komunikasi formal yang terstruktur. Dalam rapat ini, seluruh stakeholder internal madrasah (guru, tenaga administrasi, dan komite madrasah) berkumpul untuk membahas program kerja, evaluasi kegiatan, dan pengambilan keputusan strategis. Hal ini sejalan dengan konsep Daryanto yang menekankan pentingnya komunikasi formal sebagai saluran resmi untuk menyampaikan kebijakan dan program organisasi.

b) Apel pagi dan siang

Inovasi kepala madrasah dalam menerapkan apel pagi dan apel siang menunjukkan adaptasi komunikasi formal yang disesuaikan dengan kebutuhan madrasah. Apel pagi berfungsi sebagai briefing harian dan pemberian motivasi, sedangkan apel siang digunakan untuk evaluasi kegiatan harian. Strategi ini efektif dalam memastikan bahwa informasi tersampaikan secara konsisten dan masalah dapat diselesaikan di hari yang sama.

2) Komunikasi informal

Daryanto (2011) menjelaskan bahwa komunikasi informal adalah komunikasi yang terjadi di luar struktur organisasi formal, namun memiliki peran penting dalam membangun hubungan interpersonal dan menciptakan iklim kerja yang kondusif. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepala madrasah berhasil menerapkan komunikasi informal melalui interaksi antar personal yang akrab dan terbuka,

3) Komunikasi digital

Penggunaan WhatsApp group untuk komunikasi cepat dan penyebaran informasi yang bersifat urgent menunjukkan adaptasi teknologi dalam pola komunikasi organisasi. Kepala madrasah mensyaratkan konfirmasi baca dari setiap anggota grup, yang memastikan bahwa informasi telah diterima dan dipahami oleh seluruh penerima. Selain Whatsapp group kedinasan, MTs Negeri 1 Lombok Barat juga memiliki website madrasah yang digunakan untuk transparansi informasi kepada masyarakat luas dan group whatsapp kelas yang digunakan sebagai sarana komunikasi guru dengan siswa.

Implementasi pola komunikasi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah pada standar pengelolaan, standar proses dan standar pendidik dan tenaga kependidikan

Dalam dunia pendidikan, komunikasi sangat diperlukan untuk membantu proses kegiatan didalam maupun diluar pembelajaran. Pola komunikasi yang digunakan merupakan rangkaian interaksi yang terjadi antara kepala sekolah, guru, wali murid, komite sekolah dan siswa. Mendrofa dan Syafii (2019) menyatakan bahwa pola komunikasi merupakan suatu rangkaian interaksi yang terjadi di dalam organisasi yang merupakan sebuah system organisasi. Dalam kegiatan rutin yang terjadi setiap hari di madrasah, kepala madrasah melakukan beberapa pola komunikasi. Berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan dari wawancara, observasi dan dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti, kepala madrasah memiliki kecenderungan melakukan pola komunikasi Bintang. Pola komunikasi Bintang merupakan pola komunikasi dimana setiap anggota kelompok dapat berkomunikasi secara langsung dengan semua anggota kelompok lainnya (Daryono, 2011).

Pada implementasi standar pengelolaan di madrasah, kepala madrasah melakukan perencanaan yang kolaboratif dan partisipatif dimana kepala madrasah melibatkan seluruh stakeholder madrasah dalam perumusan visi misi dan program strategis madrasah. Pada proses ini, kepala madrasah berperan sebagai kordinator dan fasilitator jalannya diskusi perumusan visi misi madrasah dan perencanaan strategis. Berdasarkan data yang didapatkan dalam penelitian, kepala madrasah memfasilitasi setiap guru, wakil kepala sekolah, tenaga kependidikan dan komite madrasah untuk menyampaikan ide, gagasan, dan pandangan mereka terkait visi misi madrasah. Pola komunikasi Bintang pada pelaksanaan standar proses tercermin dari kegiatan supervise akademik. Dalam melakukan supervise akademik, kepala madrasah berperan sebagai supervisor utama yang terhubung langsung dengan setiap guru, namun tetap memfasilitasi komunikasi horizontal antar guru dalam proses supervisi. Pola ini memungkinkan terjadinya supervisi yang tidak hanya bersifat top-down (antara kepala sekolah dengan guru) tetapi juga dapat bersifat bottom up (antara guru dengan kepala sekolah) melalui proses refleksi kolaboratif.

Dalam pelaksanaan standar pendidik dan tenaga kependidikan, kepala madrasah juga memiliki kecenderungan melakukan pola komunikasi Bintang. Hal ini tercermin dari kegiatan diskusi terbuka dalam rapat dinas rutin yang dilakukan di madrasah. setiap guru dan tata usaha dapat secara terbuka menyampaikan ide, gagasan dan saran yang terkait dengan pengembangan kompetensi guru. Selain itu, dalam kegiatan apel pagi dan apel siang yang dilakukan untuk monitoring kehadiran dan kinerja guru di madrasah, kepala madrasah juga menerapkan pola komunikasi bintang.

Efektifitas pola komunikasi dalam meningkatkan mutu madrasah

a. Peningkatan koordinasi dan sinergi

Pola komunikasi Bintang yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam aktifitasnya sehari-hari di madrasah dapat mendorong peningkatan koordinasi dan sinergi antara seluruh stakeholder di madrasah. Senada dengan pendapat Firdausi (2023) bahwa pola komunikasi menyeluruh dapat meningkatkan partisipasi anggota, peningkatan saling pengertian dan kepercayaan antar anggota serta terciptanya inovasi dan solusi yang lebih baik melalui kolaborasi. Dalam penerapannya di madrasah, penerapan pola komunikasi multi arah atau pola komunikasi bintang telah berhasil meningkatkan koordinasi antar unit kerja di madrasah. Dengan pola komunikasi menyeluruh dapat menciptakan lingkungan komunikasi yang inklusif

b. Penguatan budaya organisasi

Pola komunikasi bintang yang dilakukan oleh kepala madrasah dapat berpengaruh pada pengembangan budaya organisasi. Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, keyakinan dan cara kerja yang berlaku di madrasah. Hal ini terjadi karena dalam komunikasinya, kepala madrasah sebagai sentral dari arus informasi dapat menyatukan keinginan dan harapan warga madrasah dalam satu visi misi yang menjadi landasan bersama dalam mewujudkan tujuan madrasah.

c. Peningkatan partisipasi dengan stakeholder

Pola komunikasi partisipatif telah berhasil meningkatkan keterlibatan seluruh stakeholder dalam pengelolaan madrasah. Mulai dari perumusan visi-misi, penyusunan program kerja, hingga implementasi program, semua pihak merasa dilibatkan dan memiliki tanggung jawab kolektif terhadap kemajuan madrasah.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai strategi kepemimpinan dan pola komunikasi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah di MTs Negeri 1 Lombok Barat, dapat disimpulkan bahwa strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah pada aspek standar pengelolaan, standar proses, serta standar pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan melalui pelibatan aktif stakeholder dalam perumusan visi, misi, dan program strategis madrasah, pelaksanaan program unggulan sebagai bentuk implementasi visi dan misi, supervisi akademik yang komprehensif dan terstruktur untuk meningkatkan kualitas pembelajaran guru, pembagian tugas guru dan tenaga kependidikan berdasarkan kompetensi dan keahlian agar kinerja lebih optimal, serta monitoring pengembangan kompetensi guru dengan memberikan kesempatan mengikuti pelatihan daring dan luring melalui platform Pintar Kemenag. Selain itu, kepala madrasah juga melakukan monitoring kehadiran guru melalui inovasi apel pagi dan siang yang bersifat reflektif. Adapun pola komunikasi yang diterapkan kepala madrasah bersifat terbuka, partisipatif, dan demokratis dengan kecenderungan menggunakan pola komunikasi bintang melalui berbagai saluran, baik formal, informal, maupun digital, guna menciptakan kerja sama yang harmonis dan mendukung peningkatan mutu madrasah secara menyeluruh.

REKOMENDASI

1. Saran untuk kepala madrasah
Pertahankan dan inovasikan strategi kepemimpinan partisipatif-transformasional. Lakukan digitalisasi manajemen dan pengembangan *succession planning*. Optimalisasikan komunikasi melalui diversifikasi media digital, penguatan komunikasi dengan orang tua (misal: home visit), dan implementasi sistem umpan balik yang sistematis.
2. Saran untuk pengembangan madrasah
Perkuat kapasitas SDM melalui komunitas belajar profesional (Professional Learning Community), tingkatkan kompetensi digital guru, dan susun jalur pengembangan karir yang jelas. Implementasikan sistem manajemen mutu yang komprehensif, budayakan continuous improvement, dan optimalkan pembelajaran berpusat pada siswa
3. Saran untuk stakeholder eksternal
Komite Madrasah diharapkan meningkatkan peran strategis, mobilisasi sumber daya, dan advokasi di masyarakat. Pemerintah dan Stakeholder Kebijakan perlu meningkatkan alokasi anggaran, fleksibilitas regulasi, dan program pengembangan kapasitas kepemimpinan madrasah berkelanjutan.
4. Saran untuk penelitian lanjutan
Kembangkan kajian teoretis tentang model kepemimpinan madrasah dan kepemimpinan pendidikan Islam. Lakukan penelitian empiris lanjutan (longitudinal, komparatif, validasi kuantitatif) untuk mengukur dampak dan mengidentifikasi *best practices*. Kontribusikan pada pengembangan teori kepemimpinan kontekstual untuk lembaga pendidikan Islam di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Afifah, U. (2024). The Principal's Leadership Style in Improving the Quality of Education. *PPSDP International Journal of Education*, 3(2), 384–395. <https://doi.org/10.59175/pijed.v3i2.236>
- Ahmad, T. (2022). PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN MADRASAH MELALUI IMPLEMENTASI STANDAR ISI DAN STANDAR PROSES PENDIDIKAN. *Adz-Zikr : Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 7(1), 50-88. Retrieved from <https://ejournal.stitalkhairiyah.ac.id/index.php/adzzikr/article/view/119>
- Alwi, Hasan. (2011). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama

- Andang. (2014). *Manajemen Kepemimpinan Kepala sekolah: Konsep, Strategi dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media
- Arshinina, P. (2019). *Strategic Management for Logistics, International Scientific Conference Strategis Management and Decision Support Systems in Strategic Management*. 24 (1).
- Aziz, M. Tareh (2023). Pengembangan Program Unggulan di SMP Islam Sabilur Rosyad DAARUS TSAQOFAH *Jurnal Pendidikan Pascasarjana Universitas Qomaruddin*, 1(1), 49-55. <https://doi.org/10.62740/jppuqg.v1i1.17>
- Berg, B.L. (2007) *Qualitative Research Methods For The Sosial Science*. London: Pearson
- Cameron and Quinn. (1999). *Diagnosing and Changing Organisational Culture: Based on The Competing Values Framework*, Reading. Mass: Addison Wesley
- Cangara, Hafied. (2019). *Pengantar Ilmu Komunikasi Edisi Keempat*. Depok: PT Raja Grafindo Persada.
- Citrobroto, R.I. Suhartin.(1982). *Prinsip-prinsip dan teknik komunikasi Cetakan ke-2*. Jakarta: Bharata Karya Aksara.
- Danim, S. (2007). *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara
- Depdikbud. (1999). *Panduan Manajemen Sekolah*. Jakarta
- Engkoswara, (2012). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Febriyanni, R., & Nurul Amelia Sari, S. (2022). Manajemen pengembangan karir guru dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN 1 Langkat. *Jurnal Pusat Studi Pendidikan Rakyat*, 121-131.
- Grant, R.M. (2022). *Contemporary Strategy Analysis*. New Jersey: Wiley.
- Hasibuan, (2005). *Manajemen sumber daya manusia, Edisi revisi*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Hayudiyani, M., Saputra, B. R., Adha, M. A., & Ariyanti, N. S. (2020). Strategi kepala sekolah meningkatkan mutu pendidikan melalui program unggulan sekolah. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(1), 89-95. DOI : [10.21831/jamp.v13i1.78513](https://doi.org/10.21831/jamp.v13i1.78513)
- Herdiansyah, H. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Istighfara, F., & Zaki, A. (2022). Strategi Komunikasi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kinerja Guru di MIS Nurul Iman Kecamatan Gebang. *Tut Wuri Handayani: Jurnal Keguruan dan Ilmu Pendidikan*, 1(1), 29-36. DOI: <https://doi.org/10.59086/jkip.v1i1.52>
- Istikomah, S. ., Makki, M. ., Waluyo, U. ., Asrin, A., & Fahrudin, F. (2024). Gaya Kepemimpinan Dan Pola Komunikasi Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Kedisiplinan Guru (Studi Kasus Di Smpn 2 Labuapi). *LEARNING : Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan Dan Pembelajaran*, 4(2),219-227. <https://doi.org/10.51878/learning.v4i2.2845>
- Jones, J.J. & Walters, D.L. (2008). *Human resource management in education*. Yogyakarta: QMedia.
- Milles, M.B., Huberman, A.M & Saldana, J. (2014). *Qualitaive Data Analysis A Methods Sourcebook*. London: Sage Publication
- Moleong, Lexy J. (2016). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Muhsin, M., Sudadi, S., Mahmud, M. E., & Muadin, A. (2023). Supervisi Akademik untuk Meningkatkan Mutu Pembelajaran dan Pengembangan Budaya Mutu. *Journal of Education Research*, 4(4), 2393-2398.
- Mulyasa, E. (2011). *Manajemen dan kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mustari, Mohamad. (2018). *Manajemen Pendidikan*. Depok: Rajawali Pers.
- Muwahid, S. & Soim. (2013). *Manajemen Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Teras
- Nazir, Moh. (1983). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nisjar, W. K. (1997). *Manajemen Strategik*. Bandung: Mandarmaju
- Pearch, R. (1997). *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Poerwanto, Ngalm. (2007). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Putrawan, R., Fahrudin, F., & Waluyo, U. . (2023). Manajemen Kendali Mutu Sumberdaya Sekolah di SMPN 1 Sakra Timur Lombok Timur. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 8(1b), 910–921. <https://doi.org/10.29303/jipp.v8i1b.1365>
- Rahmani, H. (2006). *Kepemimpinan dan Kinerja*. Jakarta: Yapensi
- Rasmuin, Amin, Maghfuri. (2017). *Pola Komunikasi Kepemimpinan Sekolah dalam Menciptakan Iklim Kompetitif di Sekolah*. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Agama Islam*

- Rohiat. (2010). *Manajemen Sekolah*. Bandung: Refika Aditama
- Rukajat, A. (2018). *Pendekatan Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Deepublish.
- Safrida, S., Tannady, H., Solissa, E., Sapulete, H., & Haddar, G. (2023). Strategic Leadership Analysis of School Principal to Improve Learning Quality. *Jurnal Pendidikan Dan Kewirausahaan*, 11(2), 391-399. <https://doi.org/10.47668/pkwu.v11i2.741>
- Sagala, S. (2010). *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sallis, E. (2011). *Total Quality Management In Education: Manajmen Mutu Terpadu Pendidikan*. Yogyakarta: IRCISoD
- Sanjaya, W. (2011). *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Singarimbun, Masri. Sofian, Efendi. (1989). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES
- Sudrajat, H. (2005). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah; Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Implementasi KBK*. Bandung: Cipta Lekas Grafika
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian, Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2012). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2015). *Memahami Penelitian Kombinasi (Mix Method)*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsaputra, Uhar. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan Tindakan*. Bandung: Refika Aditama.
- Sukmadinata. (2008). *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sulastri, S., Fitria, H., & Martha, A. (2020). Kompetensi profesional guru dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Journal of Education Research*, 1(3), 258-264.
- Suti, M. (2011). *Strategi Peningkatan Mutu di Era Otonomi Pendidikan*. Jurnal Medtek, 3(2)
- Sutikno, Sobry, M. (2012). *Manajemen Pendidikan: Langkah Praktis Mewujudkan Lembaga Pendidikan yang Unggul (Tinjauan Umum dan Islami)*. Lombok: Holistica.
- Slameto. (1991). *Proses Belajar Mengajar Dalam Sistem Kredit Semester (SKS)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Syaodih, N. (2006). *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah: Konsep, Prinsip dan Instrumen*. Bandung: Refika Aditama
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta, Manajemen Pendidikan(Yogyakarta: UNY Press, 2011)
- Victorynie, I., & Fitriah Eka Putri, L. (2024). Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualifikasi, Kompetensi, Kinerja dan Disiplin Guru. *Idarah Tarbawiyah*, 5(3), 354–359. <https://doi.org/10.32832/itjmie.v5i3.16732>
- Wahjususmidjo. (2013). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Wilian, Sudirman., Muntari., IW Karta,. (2020). School Principals' Strategic Leadership to Optimize the Strengthening of Character Education Movement. *Proceedings of the 4th Asian Asian Education Symposium (AES 2019)*. Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200513.065>
- Winarsih, S., & Purnomo, S. H. (2024). School Principal Leadership Style and Organizational Performance in Improving the Quality of Education. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*. <https://doi.org/10.47191/ijmra/v7-i03-48>
- Wirduna, Wirduna & Arafat, Yasir & Destiniar, Destiniar. (2022). The Principal's Strategy in Improving the Quality of Education. *Journal of Social Work and Science Education*. 3. 341-352. 10.52690/jswse.v3i3.436.
- Yumnah, S., Iswanto, J., Pebriana, P. H. ., Fadhilah, F., & Fuad, M. I. . (2023). Strategi Kepala Sekolah Dalam Mengelola Sumber Daya Guru Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 92–104. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v4i1.350>
- Yusuf, M. (2017). *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan*. Jakarta: Kencana. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/224203/permendikbudriset-no-9-tahun-2022>
diakses Senin, 13 Januari 2025 16.39
<https://peraturan.bpk.go.id/Details/289462/permendikbudriset-no-47-tahun-2023>
<https://peraturan.bpk.go.id/Details/196151/pp-no-4-tahun-2022>