



PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM PEMBENTUKAN KARAKTER RELIGIUS WARGA MAN 1 MALANG

Brilliant Fatimah Rahma¹, Anwar Sa'dullah², Moh Eko Nasrulloh³

Pendidikan Agama Islam, Universitas Islam Malang

e-mail: 122201011135@unisma.ac.id, 2anwars@unisma.ac.id,

3mohekonasrulloh@unisma.ac.id

Abstract

This study examines the role of the madrasah principal's leadership in fostering the religious character of the school community at MAN 1 Malang. The research is grounded in the premise that developing religious character is a fundamental objective of Islamic education and requires effective educational leadership that extends beyond administrative responsibilities to include exemplary conduct and value-based guidance. Employing a qualitative case study approach, data were collected through observations, interviews, and documentation involving the principal, vice principal for curriculum, religious affairs team, teachers, and students. The data were analyzed using the interactive model of Miles and Huberman, while data validity was ensured through source and technique triangulation. The findings reveal that the principal integrates charismatic, democratic, delegative, and bureaucratic leadership styles, with charismatic leadership emerging as the most dominant through exemplary behavior, close interaction with school members, and a strong commitment to religious programs. The principal also performs leadership roles as educator, manager, supervisor, leader, innovator, and motivator, with the leadership role being the most influential in cultivating a sustainable religious culture. The success of religious character formation is supported by systematic religious programs, adequate facilities, and collective commitment, while inconsistent student discipline and external environmental influences remain the primary challenges.

Keywords: *charismatic leadership, religious character, madrasah principal, Islamic educational leadership, religious culture.*

A. Pendahuluan

Kemajuan ilmu pengetahuan, perkembangan teknologi, dan derasnya arus modernisasi telah memberikan dampak yang kompleks terhadap penyelenggaraan pendidikan, terutama dalam upaya membentuk karakter religius. Modernisasi tidak hanya menghadirkan peluang untuk meningkatkan mutu proses pembelajaran, tetapi juga memunculkan berbagai tantangan, salah satunya melemahnya proses internalisasi nilai-nilai moral dan spiritual di lingkungan pendidikan. Dalam perspektif pendidikan Islam, pembentukan karakter religius merupakan sasaran esensial yang pencapaiannya tidak semata-mata ditentukan oleh aktivitas

pembelajaran di ruang kelas, melainkan juga sangat dipengaruhi oleh kapasitas kepemimpinan kepala madrasah dalam menciptakan budaya religius melalui keteladanan, pembiasaan, penyusunan kebijakan, serta pengelolaan lingkungan pendidikan yang kondusif. Atas dasar tersebut, penelitian mengenai peran kepemimpinan kepala madrasah menjadi relevan untuk mengkaji bagaimana proses internalisasi nilai-nilai religius dilaksanakan secara terencana, berkelanjutan, dan menyeluruh kepada seluruh warga madrasah.

Pendidikan pada hakikatnya diarahkan untuk mencapai dua tujuan utama, yaitu membentuk manusia yang cerdas sekaligus berkarakter baik. Kecerdasan dimaknai sebagai kemampuan individu dalam mengelola, mengembangkan, serta menghasilkan berbagai gagasan maupun karya yang memberikan manfaat bagi masyarakat luas (Damariswara Rian dkk, 2021). Sementara itu, karakter baik tercermin 43 pada kemampuan seseorang untuk memanusiaakan sesama, yakni dengan menghormati, menghargai, dan memperlakukan setiap individu sesuai dengan harkat, martabat, serta fitrah kemanusiaannya.

Lickona dalam Dalmeri 2014 menegaskan bahwa pendidikan karakter perlu diterapkan dalam proses pendidikan karena didasarkan pada beberapa pertimbangan penting, yaitu: (1) memberikan bekal kepada peserta didik agar memiliki kepribadian yang baik dalam menjalani kehidupan, (2) berkontribusi terhadap peningkatan prestasi belajar, (3) menjadi sarana pembentukan karakter bagi peserta didik yang belum memperolehnya dari lingkungan lain, (4) mempersiapkan peserta didik agar mampu hidup secara harmonis di tengah masyarakat yang beragam, (5) merespons berbagai persoalan sosial yang semakin berkembang di masyarakat, (6) membentuk perilaku positif sebagai bekal memasuki dunia kerja, serta (7) menginternalisasikan nilai-nilai budaya yang menjadi fondasi bagi keberlangsungan peradaban yang bermartabat (Dalmeri, 2014).

Pembentukan karakter religius merupakan salah satu sasaran fundamental dalam penyelenggaraan pendidikan Islam. Keberhasilan pencapaian tujuan tersebut sangat ditentukan oleh efektivitas kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola dan mengarahkan seluruh proses pendidikan. Dalam kapasitasnya sebagai pemimpin lembaga pendidikan, kepala madrasah tidak hanya memikul tanggung jawab pada aspek manajerial, tetapi juga menjalankan peran sebagai teladan, pembimbing, pengarah, sekaligus pengambil kebijakan yang berorientasi pada penanaman nilai-nilai religius di kalangan seluruh warga madrasah. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji berbagai bentuk kepemimpinan kepala madrasah, menganalisis perannya dalam membentuk karakter religius warga madrasah, serta mengidentifikasi faktor-faktor

yang menjadi pendukung maupun penghambat dalam proses pembentukan karakter religius di MAN 1 Malang.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah atau kepala madrasah memiliki peran penting dalam pembentukan karakter religius. Penelitian Habib Farhan Ramadhan (2024) menemukan bahwa keteladanan, pembiasaan kegiatan keagamaan, dan kerja sama dengan guru mampu membangun budaya religius peserta didik. Nindyah Yosinia Safitri (2022) mengungkapkan bahwa strategi pengembangan budaya religius melalui pembiasaan, keteladanan, dan penguatan program keagamaan efektif membentuk karakter siswa. Arista Helsi, dkk (2023) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh terhadap pembentukan karakter religius melalui tahapan input, proses, dan output. Meskipun demikian penelitian-penelitian tersebut masih berfokus pada peserta didik, strategi, atau gaya kepemimpinan tertentu, sehingga belum mengkaji secara komprehensif peran kepemimpinan kepala madrasah dalam membentuk karakter religius seluruh warga madrasah.

Sejumlah penelitian sebelumnya telah membahas keterkaitan antara kepemimpinan kepala sekolah maupun kepala madrasah dengan upaya pembentukan karakter religius. Fokus kajian tersebut umumnya diarahkan pada dimensi keteladanan pemimpin, penerapan strategi dalam membangun budaya religius, implementasi berbagai gaya kepemimpinan, serta proses pembinaan karakter peserta didik. Akan tetapi, sebagian besar penelitian masih memusatkan perhatian pada peserta didik sebagai objek utama kajian. Akibatnya, peran kepala madrasah dalam membentuk karakter religius seluruh warga madrasah, yang mencakup guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik, belum banyak dianalisis secara menyeluruh. Keterbatasan tersebut menunjukkan masih adanya kesenjangan penelitian (research gap) yang membuka peluang untuk melakukan kajian lebih mendalam mengenai bagaimana kepemimpinan kepala madrasah diimplementasikan dalam membangun budaya religius sebagai bagian dari budaya organisasi pada lembaga pendidikan Islam.

Berangkat dari kesenjangan penelitian tersebut, studi ini diarahkan untuk mengkaji bentuk-bentuk kepemimpinan kepala madrasah mengidentifikasi peran kepemimpinan dalam membentuk karakter religius, serta menganalisis berbagai faktor yang mendukung maupun menghambat pelaksanaannya di MAN 1 Malang. Secara akademik penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian kepemimpinan pendidikan Islam melalui perluasan ruang lingkup subjek penelitian yang mencakup seluruh warga madrasah sehingga pembahasannya tidak hanya berfokus pada peserta didik. Di samping itu, temuan penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah teori kepemimpinan

pendidikan Islam, menjadi rujukan bagi penelitian-penelitian berikutnya serta memberikan kontribusi praktis bagi kepala madrasah dalam menyusun kebijakan dan mengembangkan program pembentukan karakter religius yang berkesinambungan.

B. Metode

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan mengacu pada pandangan John W. Creswell yang menjelaskan bahwa penelitian kualitatif bertujuan untuk mengungkap dan memahami makna dari pengalaman hidup yang dialami individu melalui keterlibatan langsung peneliti dalam mengamati objek penelitian. Pendekatan ini juga menitikberatkan pada pemahaman terhadap pola hubungan dan interaksi, baik antarsubjek maupun antara individu dengan kelompok sosial di sekitarnya. Untuk memperoleh data yang komprehensif, proses pengumpulan informasi dilaksanakan melalui beberapa teknik, meliputi observasi, wawancara, dokumentasi, serta analisis teks. Keseluruhan teknik tersebut digunakan secara terpadu guna menghasilkan pemahaman yang mendalam terhadap fenomena yang menjadi fokus penelitian (Sugiyono, 2022).

Penelitian dilaksanakan di MAN 1 Malang pada tahun 2025–2026. Subjek penelitian meliputi kepala madrasah, wakil kepala bidang kurikulum, tim keagamaan, guru Pendidikan Agama Islam, dan peserta didik yang dipilih secara purposive sesuai dengan keterlibatan mereka dalam pelaksanaan program pembentukan karakter religius.

Data penelitian terdiri atas data primer yang diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, serta data sekunder berupa dokumen kelembagaan dan berbagai dokumen pendukung penelitian. Instrumen utama penelitian adalah peneliti sendiri yang didukung oleh pedoman wawancara, pedoman observasi, dan dokumentasi. Pengumpulan data dilakukan melalui teknik observasi partisipatif, wawancara semi-terstruktur, dan studi dokumentasi untuk memperoleh data yang komprehensif mengenai bentuk kepemimpinan, peran kepala madrasah, serta faktor pendukung dan penghambat dalam pembentukan karakter religius. Analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi sehingga kredibilitas temuan penelitian dapat dipertanggung jawabkan.

C. Hasil dan Pembahasan

1. Bentuk Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pembentukan Karakter Religius

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala MAN 1 Malang menerapkan kepemimpinan yang bersifat kolaboratif dengan mengombinasikan beberapa bentuk kepemimpinan, yaitu kharismatik, demokratis, delegatif, dan birokratis. Menurut Sodikin dalam karyanya Keberhasilan kepala madrasah dalam menjalankan fungsi tersebut sangat dipengaruhi oleh kemampuan menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi organisasi, seperti kepemimpinan demokratis, delegatif, birokratis, maupun kharismatik (Sodikin, 2025). Di antara keempat bentuk tersebut, kepemimpinan kharismatik menjadi karakter yang paling dominan karena kepala madrasah secara konsisten menunjukkan keteladanan dalam menjalankan berbagai aktivitas keagamaan, seperti menyambut warga madrasah melalui program 5S, mengikuti tadarus Al-Qur'an, serta melaksanakan salat berjamaah bersama guru dan peserta didik. Keteladanan tersebut memperkuat internalisasi nilai-nilai religius sehingga warga madrasah tidak hanya menerima arahan secara verbal, tetapi juga memperoleh contoh nyata dalam kehidupan sehari-hari.

Selain kepemimpinan kharismatik, kepala madrasah juga menerapkan kepemimpinan demokratis melalui musyawarah dalam penyusunan program religius serta pengambilan keputusan yang melibatkan guru dan tenaga kependidikan. Kepemimpinan delegatif diwujudkan melalui pendelegasian tugas kepada tim keagamaan, wakil kepala madrasah, dan guru untuk mengelola berbagai kegiatan religius, sedangkan kepemimpinan birokratis terlihat pada penerapan aturan, pengawasan, dan evaluasi program secara berkelanjutan. Kombinasi berbagai bentuk kepemimpinan tersebut memungkinkan pelaksanaan program religius berjalan secara sistematis dan mendapat dukungan seluruh warga madrasah.

Temuan ini sejalan dengan teori Stephen P. Robbins yang menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh karakter pribadi pemimpin, tetapi juga oleh kemampuan menyesuaikan perilaku kepemimpinan dengan kebutuhan organisasi (Alhabsyi Firdiansyah, 2022). Hasil penelitian ini juga memperkuat penelitian (Arista Helsi, 2023) yang menyimpulkan bahwa keberhasilan pembentukan karakter religius dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala madrasah. Namun demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan tersebut tidak hanya berasal dari satu gaya kepemimpinan, melainkan dari perpaduan berbagai bentuk kepemimpinan dengan kepemimpinan kharismatik sebagai unsur yang paling dominan.

Menurut Firdiansyah dkk dalam buku E mulyasa Kepemimpinan kepala sekolah/madrasah merupakan elemen penting yang berperan dalam mengarahkan sekolah agar mampu merealisasikan visi, misi, tujuan, serta sasaran yang telah ditetapkan melalui pelaksanaan program-program yang dirancang secara sistematis dan berkesinambungan. Dalam konteks lembaga pendidikan, kepemimpinan memiliki kriteria dan standar kinerja tertentu yang wajib dipenuhi oleh kepala sekolah sebagai pemegang otoritas tertinggi. Keberhasilan penyelenggaraan suatu lembaga pendidikan tidak terlepas dari efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola organisasi pendidikan. Sebagai pemimpin, kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan untuk mengarahkan seluruh sumber daya yang ada agar tujuan lembaga yang telah ditetapkan dapat diwujudkan secara optimal.

Di samping itu, kepala sekolah perlu memiliki kepekaan terhadap dinamika perubahan serta wawasan yang berorientasi ke masa depan guna merespons berbagai tantangan pendidikan pada era globalisasi. Dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya, kepala sekolah berkewajiban memastikan seluruh proses pengelolaan dan penyelenggaraan sekolah berjalan secara efektif. Tanggung jawab tersebut tidak hanya dipertanggungjawabkan secara formal kepada atasan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, tetapi juga secara moral dan sosial kepada masyarakat yang memberikan kepercayaan kepada sekolah sebagai tempat penyelenggaraan pendidikan bagi putra-putri mereka. Sebagai pengambil kebijakan di sekolah, kepala sekolah dituntut untuk menjalankan perannya secara optimal serta mampu memimpin lembaga pendidikan dengan sikap yang bijaksana dan terarah guna mencapai tujuan secara maksimal.

Upaya tersebut bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan di sekolah, yang pada akhirnya berdampak pada kualitas lulusan peserta didik sehingga mampu membanggakan dan mempersiapkan masa depan yang lebih baik. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu memiliki wawasan yang luas, kemampuan manajerial yang memadai, karisma kepemimpinan, serta pemahaman yang mendalam mengenai tugas dan tanggung jawabnya. Dengan bekal kemampuan tersebut, kepala sekolah diharapkan mampu mengarahkan dan membina seluruh unsur yang ada di sekolah secara efektif untuk mewujudkan cita-cita sekolah.

2. Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pembentukan Karakter Religius

Penelitian menemukan bahwa kepala madrasah menjalankan berbagai peran strategis dalam pembentukan karakter religius. Menurut Firdiansyah dkk dalam buku E mulyasa Kepemimpinan kepala sekolah/madrasah merupakan elemen penting yang berperan dalam mengarahkan sekolah agar mampu merealisasikan

visi, misi, tujuan, serta sasaran yang telah ditetapkan melalui pelaksanaan program-program yang dirancang secara sistematis dan berkesinambungan. Dalam konteks lembaga pendidikan, kepemimpinan memiliki kriteria dan standar kinerja tertentu yang wajib dipenuhi oleh kepala sekolah sebagai pemegang otoritas tertinggi. Dari berbagai peran tersebut, fungsi sebagai leader menjadi peran yang paling dominan karena kepala madrasah berperan sebagai pengarah utama dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi seluruh program religius di madrasah. Peran tersebut diwujudkan melalui penyusunan kebijakan, pemberian keteladanan, koordinasi antarbidang, serta penguatan komitmen seluruh warga madrasah terhadap budaya religius.

Kepemimpinan yang berorientasi pada keteladanan merupakan salah satu strategi yang efektif dalam membangun karakter religius. Melalui pendekatan ini, kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan menunjukkan perilaku yang selaras dengan nilai-nilai keagamaan yang hendak diinternalisasikan kepada seluruh warga madrasah. Implementasi kepemimpinan tidak hanya diwujudkan melalui penyampaian konsep atau ajaran secara teoritis, tetapi juga direfleksikan dalam sikap, tindakan, serta setiap keputusan yang diambil dalam pelaksanaan tugas kepemimpinan. Keteladanan tersebut memberikan gambaran nyata kepada peserta didik maupun tenaga pendidik dan kependidikan mengenai implementasi nilai-nilai religius dalam kehidupan sehari-hari. Sebagai contoh, kepala madrasah yang secara konsisten berpartisipasi dalam berbagai kegiatan keagamaan serta memperlihatkan sikap jujur, disiplin, dan empati akan menjadi teladan sekaligus sumber inspirasi bagi seluruh warga madrasah untuk menerapkan nilai-nilai tersebut dalam perilaku mereka (Saputra, 2023).

Implementasi kepemimpinan tersebut tercermin dalam berbagai program religius, seperti pembiasaan 5S, tadarus Al-Qur'an setiap pagi, salat berjamaah, program FITRA (Fokus Ibadah Takwa Religius Agamis), serta berbagai kegiatan keagamaan lainnya yang dilaksanakan secara rutin. Kepala madrasah tidak hanya bertindak sebagai pengambil kebijakan, tetapi juga terlibat secara langsung dalam pelaksanaan program sehingga meningkatkan motivasi dan partisipasi warga madrasah. Salah satu bentuk pendidikan karakter yang penting untuk diterapkan sejak jenjang sekolah dasar adalah konsep pendidikan karakter yang dikemukakan oleh Lickona. Menurut Lickona, pendidikan karakter mencakup tiga komponen utama, yaitu moral knowing (pengetahuan moral), moral feeling (perasaan moral), dan moral action (tindakan moral) (Lickona, 1991). Ketiga komponen tersebut merupakan satu kesatuan yang bersifat koheren dan komprehensif sehingga harus diimplementasikan secara terpadu. Apabila proses pendidikan hanya berfokus pada salah satu aspek, maka tujuan pendidikan karakter belum dapat dikatakan tercapai

secara optimal. Pelaksanaan pendidikan karakter diawali dengan proses memperoleh pengetahuan mengenai nilai-nilai moral, kemudian berkembang pada kesadaran dan penghayatan terhadap pentingnya nilai-nilai tersebut. Tahap selanjutnya diwujudkan melalui perilaku nyata yang selaras dengan nilai-nilai yang diyakini, sehingga individu mampu menjadi pribadi yang menghormati dan memanusiakan sesama manusia.

Upaya tersebut bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan di sekolah, yang pada akhirnya berdampak pada kualitas lulusan peserta didik sehingga mampu membanggakan dan mempersiapkan masa depan yang lebih baik. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu memiliki wawasan yang luas, kemampuan manajerial yang memadai, karisma kepemimpinan, serta pemahaman yang mendalam mengenai tugas dan tanggung jawabnya. Dengan bekal kemampuan tersebut, kepala sekolah diharapkan mampu mengarahkan dan membina seluruh unsur yang ada di sekolah secara efektif untuk mewujudkan cita-cita sekolah (Hidayah, 2022).

Temuan ini mendukung teori Mulyasa yang menjelaskan bahwa kepala madrasah berfungsi sebagai educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator dalam meningkatkan mutu pendidikan. Penelitian ini mempertegas bahwa fungsi leader memiliki pengaruh paling besar dalam pembentukan karakter religius karena mampu mengintegrasikan seluruh sumber daya madrasah menuju pencapaian tujuan pendidikan Islam. Hasil tersebut juga sejalan dengan penelitian (Habib Farhan Ramadhan, 2024) yang menegaskan pentingnya keteladanan kepala sekolah dalam membangun karakter religius, tetapi penelitian ini memperluas kajian dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan tersebut berdampak terhadap seluruh warga madrasah, bukan hanya peserta didik.

3. Faktor Pendukung dan Penghambat Pembentukan Karakter Religius

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan pembentukan karakter religius dipengaruhi oleh faktor pendukung dan faktor penghambat. Faktor pendukung utama meliputi sistem program religius yang terencana dan tersosialisasi dengan baik, komitmen seluruh warga madrasah, serta tersedianya sarana dan prasarana pendukung, terutama Masjid Nur Hamid sebagai pusat kegiatan keagamaan. Keberadaan fasilitas tersebut memungkinkan seluruh program religius dilaksanakan secara rutin, terstruktur, dan berkesinambungan sehingga budaya religius berkembang menjadi bagian dari kehidupan sehari-hari warga madrasah. Keberhasilan pembentukan karakter religius MAN 1 Malang dipengaruhi oleh berbagai faktor pendukung yang saling berkaitan. Faktor yang paling dominan meliputi tersusunnya sistem program keagamaan yang jelas, sistematis dan tersosialisasikan secara optimal kepada seluruh warga madrasah

serta didukung oleh tersedianya sarana dan prasarana yang memadai. Selain itu adanya komitmen seluruh warga madrasah, terjalannya kerja sama yang baik antar warga madrasah, dukungan orang tua, serta budaya religius yang telah berkembang secara berkelanjutan turut memperkuat keberhasilan pelaksanaan program.

Dengan adanya fasilitas yang memadai menunjukkan bahwa lingkungan madrasah memiliki kontribusi yang besar terhadap proses internalisasi nilai-nilai religius. Selain itu pembiasaan yang terus menerus melalui berbagai aktivitas keagamaan akan membentuk karakter religius peserta didik secara bertahap sehingga nilai-nilai agama berkembang menjadi kebiasaan dan budaya yang melekat dalam kehidupan warga madrasah (Fauziah, 2023). Di sisi lain, hambatan utama berasal dari kedisiplinan sebagian peserta didik yang belum konsisten dalam mengikuti seluruh kegiatan religius. Perbedaan latar belakang peserta didik dan tingkat kesadaran dalam menjalankan pembiasaan religius menyebabkan pelaksanaan beberapa program masih memerlukan pengawasan dan pembinaan secara berkelanjutan. Meskipun demikian, kepala madrasah bersama guru terus melakukan pendampingan melalui pendekatan persuasif, keteladanan, serta evaluasi berkala agar hambatan tersebut dapat diminimalkan.

Dalam perspektif sosiologi pendidikan Islam proses pembentukan karakter tidak hanya berlangsung di lingkungan sekolah melainkan dipengaruhi oleh keseluruhan ekosistem sosial yang mengitari seseorang (Ardiansah, 2026). Oleh karena itu pengelolaan pendidikan karakter yang efektif perlu dirancang secara terpadu melalui penguatan budaya madrasah, keterlibatan aktif keluarga, serta integrasi nilai-nilai kearifan lokal sebagai bagian yang saling mendukung dalam membentuk karakter peserta didik. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat (Sodikin, 2022) yang menyatakan bahwa keberhasilan pembentukan budaya religius dipengaruhi oleh kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan visi religius, program yang sistematis, serta keterlibatan seluruh warga madrasah. Temuan penelitian ini memberikan penegasan bahwa keberhasilan pembentukan karakter religius tidak hanya ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala madrasah, tetapi juga oleh dukungan sistem organisasi, fasilitas pendidikan, dan partisipasi aktif seluruh warga madrasah. Dengan demikian, pembentukan karakter religius merupakan hasil dari sinergi antara kepemimpinan yang efektif, budaya organisasi yang kuat, dan lingkungan pendidikan yang kondusif.

Selain itu peneliti juga menemukan adanya faktor eksternal yang menjadi faktor penghambat dari peningkatan karakter religius yakni adanya pergaulan tidak baik diluar madrasah yang menjadi tantangan karena lingkungan sosial memiliki peran penting dalam membentuk pola pikir, sikap dan perilaku seseorang. Ketika lingkungan luar madrasah kurang mendukung dalam meningkatkan nilai-nilai

religius yang dibiasakan di madrasah akan membuat seseorang berpotensi mengalami inkonsistensi dalam menerapkan karakter religius. Temuan ini selaras dengan teori Riki Ardiansah bahwa dalam perspektif sosiologi pendidikan Islam proses pembentukan karakter tidak hanya berlangsung di lingkungan sekolah melainkan dipengaruhi oleh keseluruhan ekosistem sosial yang mengitari seseorang (Ardiansah, 2026). Oleh karena itu pengelolaan pendidikan karakter yang efektif perlu dirancang secara terpadu melalui penguatan budaya madrasah, keterlibatan aktif keluarga, serta integrasi nilai-nilai kearifan lokal sebagai bagian yang saling mendukung dalam membentuk karakter peserta didik.

Secara keseluruhan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hambatan dalam pembentukan karakter religius berasal dari faktor yang bersifat multidimensional yaitu berasal dalam diri peserta didik maupun dari lingkungan diluar madrasah. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah dalam membentuk karakter religius tidak hanya dilihat dari kemampuan merancang dan mengelola tetapi juga oleh kemampuan membangun sinergi antara madrasah, keluarga dan masyarakat. Dengan demikian kepala madrasah perlu menerapkan strategi kepemimpinan yang adaptif, kolaboratif dan berkelanjutan agar berbagai hambatan tersebut dapat diminimalkan sehingga tujuan pembentukan karakter religius peserta didik dapat tercapai secara lebih optimal

D. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepala MAN 1 Malang menerapkan kepemimpinan yang bersifat kolaboratif melalui perpaduan kepemimpinan kharismatik, demokratis, delegatif, dan birokratis dalam membentuk karakter religius warga madrasah. Di antara berbagai bentuk tersebut, kepemimpinan kharismatik menjadi karakter yang paling dominan karena diwujudkan melalui keteladanan, keterlibatan langsung dalam kegiatan keagamaan, serta kemampuan memengaruhi seluruh warga madrasah. Selain itu, kepala madrasah menjalankan peran sebagai educator, leader, motivator, supervisor, dan innovator, dengan peran sebagai *leader* menjadi fungsi yang paling menonjol dalam mengarahkan pelaksanaan program-program religius. Keberhasilan pembentukan karakter religius didukung oleh sistem program yang terstruktur, komitmen seluruh warga madrasah, serta ketersediaan sarana dan prasarana, sedangkan hambatan utamanya berasal dari kedisiplinan sebagian peserta didik yang masih memerlukan pembinaan secara berkelanjutan.

Daftar Rujukan

Alhabsyi Firdiansyah, P. S. S. P. & W. W. (2022). Peran Kepemimpinan Kepala

- Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Jurnal Integrasi Manajemen Pendidikan (JIIMPE)*, 1, 11-19.
<https://jurnal.uindatokarama.ac.id/index.php/jimpi/index> UIN
- Ardiansah, R. (2026). Peran Lingkungan Sekolah Dalam Pembentukan Karakter Islami Peserta Didik. *Universitas Islam An Nur Lampung*, 05(04), 175-184.
- Arista Helsi, Mariani Ari, Sartika Devi, M. D. (2023). Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pembentukan Karakter Religius Peserta Didik (Input, Proses dan Output). *Kharisma: Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 2(1), 38-52. <https://doi.org/10.59373/kharisma.v2i1.13>
- Dalmeri. (2014). Pendidikan untuk Pengembangan Karakter (Telaah terhadap Gagasan Thomas Lickona dalam Educating For Character). *Al-Ulum*, 14(1), 271. <https://journal.iaingorontalo.ac.id/index.php/au/article/view/260>
- Fauziah, I. (2023). URGENSI PEMBENTUKAN KARAKTER RELIGIUS PESERTA DIDIK MELALUI PEMBELAJARAN AL- QUR ' AN HADITS. *Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Ilmiah*, 8(1), 87-102.
- Habib Farhan Ramadhan, M. T. A. (2024). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Islam di SMP IT Hidayah Klaten. *Didaktika: Jurnal Kependidikan*, 13(1), 35-44.
<https://mail.jurnaldidaktika.org/contents/article/view/399%0Ahttps://mail.jurnaldidaktika.org/contents/article/download/399/243>
- Hidayah, N. (2022). Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Budaya Religius Di SMKN 1 Ponorogo. *Skripsi IAIN Ponorogo*, 1-195.
- Nindyah Yosinia Safitri. (2022). *Strategi Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Religius untuk Membentuk Karakter Siswa Di MAN 1 Probolinggo*. 1(4), 451-460.
- Saputra, A. M. A., M. R Tawil, H Hartutik, and R. N. (2023). *Pendidikan Karakter Di Era Milenial: Membangun Generasai Unggul Dengan Nilai-Nilai Positif*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Sodikin. (2022). *Kemepimpinan Kharismatik Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Banjarnegara* (F. M. dan K. Benny (ed.)). Multi Pustaka Utama.
- Sodikin, M. (2025). *Strategi Kepala Sekolah Dalam Membentuk Karakter Religius Siswa (Studi Kasus Di Sd Islam Sunan Derajat Wonosari Tutar Pasuruan)*. 1-149.
- Sugiyono, P. D. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif*. Alfabeta.

Zahroh, M. (2024). *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Karakter Religius Dan Toleransi Pada Siswa MAN Reja Lebong*. IAIN CURUP.

Zukhri, A., & Irwansyah, M. R. (2017). *Pola Pembinaan Kemahasiswaan pada Jurusan Pendidikan Ekonomi Universitas Pendidikan Ganesha*. Proceeding TEAM, 93. <https://doi.org/>, <https://doi.org/10.23887/team.vol2.2017.159>