

GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM PENGEMBANGAN SDM BERBASIS NILAI DAKWAH: STUDI BUDAYA SALAM TAKZIM DI MAN 1 KOTA GORONTALO

Abd. Rahman Danial¹

IAIN Sultan Amai Gorontalo Gorontalo, Indonesia

E-Mail: rahmandanial@iaingorontalo.ac.id

Abstract: *This study aims to: (1) analyze the leadership style of the madrasah principal at MAN 1 Gorontalo City; (2) describe strategies for dakwah value-based human resource (HR) development; (3) analyze the implementation of dakwah values through the Salam Takzim culture; and (4) identify supporting and inhibiting factors in dakwah value-based HR development. This study employed a qualitative approach with a case study design, conducted at MAN 1 Gorontalo City from January to March 2026. Data were collected through in-depth interviews, participatory observation, and documentation studies involving 13 informants selected using purposive sampling, comprising the principal, vice-principals, senior and junior teachers, education staff, and students. Data analysis used the interactive model of Miles and Huberman (1994) encompassing three stages: data reduction, data display, and conclusion drawing. Data validity was ensured through source triangulation, method triangulation, member checking, and peer debriefing. The findings reveal four key conclusions. First, the principal's leadership is a harmonious integration of transformational, democratic, and servant leadership, grounded in uswah hasanah (exemplary conduct) and the philosophy of al-adabu fauqol ilmi. Second, HR development proceeds through three simultaneous pathways: professional competency development (workshops, PPG, MGMP), spiritual guidance (congregational prayer, morning assembly), and Islamic organizational culture formation through consistent dakwah value habituation, supported by a dedicated. Third, the Salam Takzim culture is implemented as a reciprocal greeting practice involving all madrasah members regardless of position, embodying four core dakwah values: ta'dzim (respect), tawadhu (humility), adab (etiquette), and ukhuwah islamiyah (Islamic brotherhood). This practice produces multidimensional impacts including improved student character, enhanced teacher professionalism, and a harmonious organizational climate. Fourth, key supporting factors include the principal's consistent commitment and exemplary leadership, while the main inhibiting factors are variations in staff awareness levels and budget limitations.*

Keywords: *Leadership Style; Human Resource Development; Dakwah Values; Salam Takzim; Madrasah*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis gaya kepemimpinan kepala madrasah di MAN 1 Kota Gorontalo; (2) mendeskripsikan strategi pengembangan SDM berbasis nilai dakwah; (3) menganalisis implementasi nilai-nilai dakwah melalui budaya Salam Takzim; serta (4) mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat dalam pengembangan SDM berbasis nilai dakwah. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus, dilaksanakan di MAN 1 Kota Gorontalo pada Januari hingga Maret 2026. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi terhadap 13 informan yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling, meliputi kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru senior dan junior, tenaga kependidikan, serta peserta didik. Analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman (1994) yang mencakup tiga tahapan: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber, triangulasi metode, member checking, dan peer debriefing. Hasil penelitian menyimpulkan empat hal pokok. Pertama, gaya kepemimpinan kepala madrasah merupakan perpaduan harmonis antara kepemimpinan transformasional, demokratis, dan servant leadership yang berlandaskan uswah hasanah dan filosofi al-adabu fauqol ilmi. Kedua, pengembangan SDM dilakukan melalui tiga jalur: pengembangan kompetensi profesional (workshop, PPG, MGMP), pembinaan spiritual (shalat berjamaah, apel pagi), dan pembentukan budaya organisasi Islami melalui pembiasaan nilai dakwah secara konsisten, dengan alokasi anggaran khusus. Ketiga, budaya Salam Takzim diimplementasikan sebagai praktik penghormatan resiprokal seluruh warga madrasah tanpa memandang hierarki jabatan, mengandung empat nilai dakwah utama: ta'dzim, tawadhu, adab, dan ukhuwah islamiyah, dengan dampak multidimensi pada karakter siswa, profesionalisme guru, dan iklim organisasi. Keempat, faktor pendukung utama adalah komitmen dan keteladanan kepala

madrasah, sedangkan faktor penghambat utama adalah variasi tingkat kesadaran SDM dan keterbatasan anggaran.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan; Pengembangan SDM; Nilai Dakwah; Salam Takzim; Madrasah

PENDAHULUAN

Lembaga pendidikan Islam dalam hal ini madrasah, memiliki peran yang cukup strategis untuk membangun generasi yang tidak hanya unggul secara akademik, melainkan juga dalam pembentukan dan pembinaan karakter juga spiritualitas. Madrasah tentu memiliki peran penting dalam memastikan keberhasilannya untuk mencapai tujuan. Sehingga madrasah sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusianya, khususnya guru, tenaga kependidikan, pun para peserta didik di dalamnya. Hal ini selaras dengan pandangan (Mustamim et al., 2020) bahwa kualitas sumber daya manusia dapat mendukung tercapainya tujuan suatu organisasi termasuk tujuan pendidikan yang berkualitas.

Berbicara dalam konteks pendidikan Islam, pengembangan SDM telah menjadi bagian yang esensial dan tidak bisa dipisahkan dari nilai-nilai dakwah itu sendiri. Dalam perspektif manajemen pendidikan, dakwah bukan hanya sebatas pesan-pesan keagamaan yang disampaikan baik secara lisan maupun tulisan, melainkan juga untuk memupuk nilai-nilai persatuan dan kesatuan, pembentukan karakter, termasuk penanaman nilai-nilai Islam dan profesionalitas yang berlandaskan prinsip-prinsip Islam (Prof. Dr. Mujamil Qomar & Dr. Ngainun Naim, 2020). Oleh karena itu, penting adanya pengembangan SDM di lingkungan madrasah dengan mengintegrasikan kompetensi dan internalisasi nilai-nilai dakwah sehingga dapat menghasilkan SDM dalam hal ini pendidik yang kompeten dan memiliki integritas berlandaskan nilai-nilai spiritual yang tinggi.

Dalam konteks ini, peran kepala madrasah sangat krusial sebagai pemimpin yang memiliki tanggung jawab bukan hanya sebagai manajer yang mengelola organisasi pendidikan, tetapi juga sebagai pemimpin spiritual yang menjadi teladan serta dapat menerapkan nilai-nilai Islam dalam kehidupan. Oleh karenanya, gaya kepemimpinan kepala madrasah sangat menentukan kualitas sumber daya manusia yang dipimpinya, bagaimana pengembangan dan pembinaannya, serta bagaimana mengintegrasikan nilai-nilai dakwah atau Islam dalam setiap metodenya. Merujuk penelitian yang dilakukan oleh (Nuryana & Nugraha, 2025), menyatakan bahwa kepala madrasah memiliki peran yang sangat penting terhadap pengembangan kualitas sumber daya di dalamnya. Di sisi lain, (Addin et al., 2020) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan yang transformasional kepala madrasah dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap kualitas sumber daya manusianya.

Meskipun begitu, fenomena yang ada saat ini masih ada pemimpin dalam hal ini kepala madrasah, yang masih belum mampu mengoptimalkan perannya dalam mengembangkan kualitas sumber daya manusia yang dipimpinya, apalagi yang berlandaskan nilai-nilai dakwah di dalamnya. Hal ini dipengaruhi oleh beberapa kendala seperti belum adanya program pengembangan kompetensi guru yang konsisten dan memadai, minimnya anggaran dalam pelaksanaan pelatihan kompetensi guru, kurangnya minat dan komitmen guru dalam meningkatkan kualitas diri, serta belum memiliki kesadaran tentang pentingnya nilai-nilai dakwah dalam kultur organisasi di madrasah. Sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh (Indri Ayu Dani Priyanti¹, Zuhrotun Nisa, 2025) yang menyatakan bahwa pentingnya pelatihan kepemimpinan berbasis nilai, pengembangan budaya dengan membangun komunikasi dan kolaborasi yang baik, serta mendukung pertumbuhan dan peningkatan kualitas sumber daya manusianya, dalam konteks ini adalah guru yang ada di madrasah, khususnya di MAN 1 Kota Gorontalo.

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Kota Gorontalo merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam unggulan yang ada di Gorontalo. Sejauh ini, MAN 1 Kota Gorontalo telah banyak menghasilkan prestasi baik oleh guru maupun peserta didiknya. Bukan hanya di tingkat lokal, nasional, bahkan internasional. Hal ini tidak lepas dari peran bukan hanya gurunya, tetapi juga pimpinan dalam hal ini kepala madrasah. Berdasarkan observasi awal yang dilakukan, menunjukkan bahwa kepala madrasah memberikan perhatian serius terhadap pengembangan SDM yang ada di MAN 1 Kota Gorontalo, baik guru maupun peserta didiknya. Tidak hanya itu, adanya program-program menarik yang berfokus pada pengembangan diri dan prestasi siswa maupun guru yang berlandaskan pada nilai-nilai dakwah, turut menjadi perhatian yang terus dijalankan oleh pihak madrasah.

Salah satu keunikan menarik yang diterapkan oleh kepala MAN 1 Kota Gorontalo adalah, adanya implementasi budaya salam Takzim yang menjadi ciri khas serta tradisi yang mencerminkan nilai-nilai dakwah dalam Islam, yang diterapkan bukan hanya kepada para peserta didik, pun bagi guru, tenaga kependidikan, satpam, penjual di kantin, alumni, orang tua siswa, dan masyarakat sekitar. Salam Takzim di lingkungan MAN 1 Kota Gorontalo ini merupakan tradisi saling menghormati dengan cara meletakkan tangan kanan di bagian dada sebelah kiri sambil menundukkan badan sedikit dan mengucapkan salam kepada siapa saja yang dijumpai.

Kepala MAN 1 Kota Gorontalo menjadikan salam Takzim sebagai tradisi baik dan merupakan upaya untuk membentuk dan melakukan pembinaan karakter peserta didik dan guru yang ada di MAN 1 Kota Gorontalo. Tradisi ini mencerminkan nilai-nilai dakwah yang sangat fundamental seperti, ta'zim (penghormatan), tawadhu (rendah hati), adab (sopan santun), dan ukhuwa Islamiyah (persaudaraan Islam). Fenomena ini dianggap menarik mengingat Salam Takzim tidak hanya menjadi ritual formal, tetapi juga dapat menjadi kultur dakwah yang dapat membentuk iklim kerja dan hubungan sosial yang baik di lingkungan madrasah. Praktik ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala MAN 1 Kota Gorontalo tidak hanya berfokus pada peningkatan kompetensi teknis ataupun akademis, melainkan membentuk karakter keislaman yang kuat melalui internalisasi nilai-nilai dakwah yang diterapkan dalam kehidupan sehari-hari. Berdasarkan latar belakang inilah, peneliti tertarik untuk melihat dan mendalami lebih jauh lagi gaya kepemimpinan kepala madrasah di MAN 1 Kota Gorontalo, melalui pendekatan studi budaya salam Takzim.

Tujuan penelitian adalah: (1) menganalisis gaya kepemimpinan kepala madrasah di MAN 1 Kota Gorontalo; (2) mendeskripsikan strategi pengembangan SDM berbasis nilai dakwah; (3) menganalisis implementasi nilai-nilai dakwah melalui budaya Salam Takzim; serta (4) mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat pengembangan SDM berbasis nilai dakwah. Kontribusi penelitian ini berupa model kepemimpinan dakwah-kultural yang dapat menjadi referensi bagi madrasah-madrasah lain di Indonesia dalam mengembangkan SDM berbasis nilai-nilai Islam.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus (case study). Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman mendalam tentang fenomena gaya kepemimpinan dan pengembangan SDM berbasis nilai dakwah. Penelitian dilaksanakan di MAN 1 Kota Gorontalo, Provinsi Gorontalo, pada bulan Januari hingga Maret 2026. Pemilihan lokasi didasarkan pada keunikan implementasi budaya Salam Takzim sebagai program unggulan berbasis nilai dakwah yang menjadi ciri khas madrasah tersebut. Informan penelitian berjumlah 13 orang yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling berdasarkan kriteria: (1) terlibat langsung dalam kepemimpinan dan pengembangan SDM, (2) memiliki pengetahuan mendalam tentang topik yang diteliti, dan (3) bersedia menjadi informan. Informan kunci terdiri dari kepala madrasah (1 orang) dan wakil kepala madrasah (4 orang), sedangkan informan pendukung terdiri dari guru senior (2 orang), guru junior (1 orang), tenaga kependidikan (2 orang), dan peserta didik kelas X, XI, XII (masing-masing 1 orang).

Tabel 1 Rincian Kategori Informan

Kategori Informan	Jumlah	Kriteria
Kepala Madrasah	1 orang	Pengambil kebijakan utama
Wakil Kepala Madrasah	4 orang	Implementor kebijakan & bidang
Guru Senior	2 orang	Masa kerja > 10 tahun
Guru Junior	1 orang	Masa kerja < 2 tahun
Tenaga Kependidikan	2 orang	Staf administrasi/perpustakaan
Peserta Didik	3 orang	Kelas X, XI, dan XII
Total	13 orang	

Sumber: MAN 1 Kota Gorontalo

Teknik pengumpulan data menggunakan tiga metode utama. Pertama, wawancara mendalam (in-depth interview) menggunakan pedoman wawancara semi-terstruktur. Setiap wawancara berlangsung antara 10 hingga 30 menit dan direkam menggunakan perekam digital yang kemudian ditranskripsikan dalam bentuk teks. Kedua, observasi partisipatif yang berfokus pada praktik kepemimpinan kepala madrasah, pelaksanaan Salam Takzim dalam keseharian, program pengembangan SDM (workshop, apel pagi, shalat berjamaah), dan interaksi sosial-budaya organisasi secara umum. Observasi didokumentasikan dalam catatan lapangan (field notes) yang detail. Ketiga, studi dokumentasi terhadap profil madrasah, program kerja kepala madrasah, surat keputusan terkait program pengembangan SDM, data kualifikasi guru, dan dokumentasi kegiatan berupa foto dan video.

Alat analisis yang digunakan adalah model analisis interaktif Miles dan Huberman (1994) dalam (Haryoko et al., 2020) yang terdiri dari tiga tahapan: (1) reduksi data, yaitu merangkum dan memilih data yang relevan sesuai fokus penelitian; (2) penyajian data, yaitu menyajikan data dalam bentuk teks naratif, tabel, matriks, atau bagan; dan (3) penarikan kesimpulan dan verifikasi, yaitu menarik kesimpulan awal kemudian memverifikasinya kembali ke data lapangan hingga diperoleh kesimpulan akhir yang kredibel. Instrumen utama penelitian adalah peneliti itu sendiri (human instrument), didukung oleh pedoman wawancara, lembar observasi, alat perekam, kamera, dan catatan lapangan.

Keabsahan data dijamin melalui empat strategi: (1) triangulasi sumber, yakni membandingkan data dari berbagai informan; (2) triangulasi metode, yakni membandingkan data wawancara, observasi, dan dokumentasi; (3) member checking, yakni mengkonfirmasi data dan temuan kepada informan kunci untuk memastikan interpretasi peneliti sesuai dengan yang dimaksud; serta (4) peer debriefing, yakni mendiskusikan temuan dengan kolega atau ahli untuk mendapatkan masukan yang berarti.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Gaya Kepemimpinan Kepala MAN 1 Kota Gorontalo

a. Identifikasi Karakteristik dan Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala MAN 1 Kota Gorontalo, temuan penelitian ini mengidentifikasi bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan merupakan perpaduan tiga tipe utama: transformasional, demokratis, dan servant leadership (kepemimpinan pelayanan). Ketika ditanya secara langsung mengenai preferensi gaya kepemimpinannya, kepala madrasah menyatakan:

"Saya bisa ketiga-tiganya ya. Ketiganya itu, transformatif. Saya suka perubahan, saya suka inovasi. Di sisi lain juga demokratis. Memberikan masukan, siapapun bisa memberikan masukan untuk pengembangan madrasah. Tidak melihat siapa orangnya, saya terima dengan baik... Dan yang terakhir, kepemimpinan pelayanan. Melayani, saya suka melayani. Jadi, saya melayani tanpa batas."

Perpaduan ketiga tipe kepemimpinan tersebut tampak terintegrasi dalam keseharian kepemimpinannya. Sisi transformasional tercermin dalam dorongan inovasi dan perubahan berkelanjutan. Sisi demokratis tercermin dalam pelibatan seluruh elemen madrasah dalam pengambilan keputusan. Adapun sisi pelayanan tampak dalam orientasinya kepada kebutuhan guru, tenaga kependidikan, dan siswa tanpa memandang hierarki jabatan.

b. Filosofi Kepemimpinan

Kepala MAN 1 Kota Gorontalo menegaskan bahwa filosofi kepemimpinannya bertumpu pada dua pilar utama. Pertama, keteladanan ala Rasulullah SAW yang mengutamakan praktik langsung sebelum memerintah orang lain. Kedua, filosofi kepemimpinan yang mengacu pada prinsip Ki Hajar Dewantara: di depan menjadi contoh, di tengah memberi semangat dan arahan, dan dari belakang meng-support tim. Sebagaimana dijelaskan:

"Pertama, keteladanan ala Rasulullah SAW. Jadi ketika kita ingin menyuruh orang berbuat baik, terlebih dahulu kita berbuat baik... Dari belakang kita mampu mensupport tim kita, teman kita. Jadi, pada dasarnya ya kita semua sama menjadi pemimpin. Membangun kesadaran tim... Together we can. Bersama kita bisa."

Filosofi ini bukan sekadar retorika, melainkan tercermin dalam praktik nyata sehari-hari. Kepala madrasah hadir lebih awal sebelum guru dan siswa datang untuk menyambut mereka, ikut berjamaah salat dhuha bersama siswa, serta aktif melayani legalisasi dokumen siswa secara gratis sebagai wujud kepemimpinan yang melayani.

2. Implementasi Kepemimpinan dalam Keseharian

a. Pola Komunikasi dengan SDM

Kepala madrasah mengembangkan pola komunikasi yang memanfaatkan teknologi secara optimal, namun tetap berkarakter humanis dan tidak formal. Wakil Kepala Madrasah Bidang Humas menggambarkan pola komunikasi ini dengan ungkapan yang sangat khas:

"Beliau itu komunikasinya tidak formal, santai. Tapi ketika beliau menyuruh, itu selalu dengan: Eh, maaf Pak Waka, terima kasih. Dan itu bukan hanya secara langsung, tapi melalui stiker-stiker WA beliau salam dulu. Salam Pak Waka, maaf mengganggu ini. Seperti itu... Kami sebagai bawahan itu sangat senang sekali dapat pimpinan yang seperti itu."

Pola komunikasi ini mengedepankan prinsip musyawarah dan transparansi. Wakil Kepala Kurikulum menegaskan bahwa kepala madrasah selalu memberikan umpan balik dan bersikap transparan dalam proses pengambilan keputusan. Rapat internal maupun diskusi online melalui Zoom dimanfaatkan untuk memastikan seluruh permasalahan dapat diselesaikan secara cepat dan kolektif.

b. Proses Pengambilan Keputusan

Kepala madrasah menerapkan prinsip desentralisasi berbasis kepercayaan dalam manajemen madrasah yang memiliki 1.520 siswa dan 123 guru serta tenaga kependidikan. Ia lebih memilih menyebut para wakil kepala bukan sebagai "pembantu", melainkan sebagai "partner". Setiap bidang diberi kepercayaan penuh untuk mengelola wilayahnya masing-masing, dengan tetap berpegang pada tanggung jawab yang diamanahkan.

Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan yang diwakili oleh pembina OSIS menggambarkan bahwa setiap keputusan strategis, termasuk pemilihan wakil kepala madrasah, selalu diputuskan secara kolektif. Kepala madrasah tidak membuat keputusan sepihak, melainkan selalu membuka forum untuk mendengar masukan dari seluruh guru. Hal ini selaras dengan pernyataan Wakil Kepala Madrasah Bidang Sarpras: *"Dalam pengambilan keputusan, selalu beliau mengundang kami terlibat, baik secara rapat internal maupun kajian terbuka, diskusi lewat online ataupun offline."*

c. Cara Memotivasi dan Memberdayakan SDM

Motivasi yang dibangun oleh kepala madrasah tidak sekadar bersifat administratif-manajerial, melainkan berpijak pada dimensi spiritual. Ia mendorong seluruh warga madrasah untuk memandang setiap pekerjaan sebagai ibadah. Semboyan yang ia pegang adalah: "Bersabar tanpa batas. Meneguhkan prestasi sesungguhnya, meneguhkan jati diri." Ketika ada kelelahan, kejenuhan, atau masalah dalam pekerjaan, kepala madrasah mengembalikan perspektif tim pada makna ibadah dari setiap tugas.

Pemberdayaan SDM dilakukan melalui alokasi anggaran khusus untuk pengembangan kompetensi guru melalui workshop, bimbingan teknis (Bimtek), pelatihan, dan program PPG. Kepala madrasah juga aktif mendorong guru untuk mengakses platform Pintar KEMENAG guna meningkatkan kualifikasi akademik dan kompetensi profesional mereka.

d. Keteladanan (Uswah Hasanah) yang Ditunjukkan

Keteladanan merupakan instrumen kepemimpinan yang paling menonjol. Kepala madrasah secara konsisten hadir lebih awal, mengikuti salat dhuha berjamaah bersama siswa, dan mempraktikkan Salam Takzim kepada siapa pun yang ditemui. Ia menyadari bahwa keteladanan adalah kunci perubahan perilaku kolektif:

"Kalau kita rapat jam 1, kemudian jam 1 kurang 15 menit saya sudah duduk, pasti semua teman-teman akan duduk sama-sama. Kenapa? Karena ada yang ditiru, ada yang dicontoh."

Keteladanan ini juga diakui oleh Wakil Kepala Kurikulum: "Lewat keteladanannya kepala madrasah seperti itu kan, ada guru maupun siswa termotivasi." Hal ini menunjukkan bahwa uswah hasanah pemimpin berpengaruh signifikan dalam membentuk budaya kelembagaan.

3. Analisis dengan Teori

a. Perbandingan dengan Teori Bass & Avolio

Gaya kepemimpinan kepala MAN 1 Kota Gorontalo sejalan dengan model kepemimpinan transformasional Bass & Avolio (1994) dalam (Kwirinus et al., 2023) yang mencakup empat dimensi: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Dimensi idealized influence tampak dalam keteladanan kepala madrasah yang menjadi figur panutan. Inspirational motivation tercermin dalam kemampuannya memotivasi staf melalui visi dan semangat berbasis nilai spiritual. Intellectual stimulation terlihat dari dorongan inovasi dan keterbukaan terhadap ide-ide baru. Adapun individualized consideration tampak dari perhatiannya yang personal kepada setiap anggota tim tanpa memandang hierarki jabatan.

Namun, temuan ini melampaui model Bass & Avolio yang cenderung berdimensi manajerial-psikologis. Kepemimpinan kepala MAN 1 mengintegrasikan dimensi spiritual sebagai fondasi motivasi, yakni paradigma kerja sebagai ibadah, yang tidak terdapat secara eksplisit dalam model transformasional konvensional.

b. Kaitan dengan Konsep Kepemimpinan Islam

Dalam perspektif kepemimpinan Islam, kepala madrasah menampilkan keempat sifat Nabi yang menjadi landasan kepemimpinan profetik: shiddiq (kejujuran dan integritas), amanah (kepercayaan dan tanggung jawab), tabligh (kemampuan komunikasi yang efektif), dan fathonah (kecerdasan dan kebijaksanaan). Konsep fathonah tampak dalam kemampuannya membaca situasi dan mengambil keputusan yang adaptif. Sifat tabligh tercermin dalam kemampuan komunikasi humanisnya. Amanah terlihat dalam pendelegasian tugas dengan kepercayaan penuh. Sedangkan shiddiq tercermin dalam konsistensi antara ucapan dan perbuatan.

Lebih jauh, kepemimpinan ini juga memperlihatkan karakter tawadhu (rendah hati) yang menjadi nilai sentral Islam. Kepala madrasah yang secara hierarki lebih tinggi justru memulai salam kepada bawahan dan siswa, sebuah manifestasi nyata dari sifat tawadhu Rasulullah SAW yang disebutkannya: "*Salah satu sifat tawadhu Rasulullah SAW adalah beliau salam kepada anak-anak.*"

c. Keunikan dibanding Penelitian Terdahulu

Keunikan kepemimpinan kepala MAN 1 Kota Gorontalo terletak pada integrasi dimensi dakwah ke dalam setiap aspek kepemimpinan. Jika penelitian terdahulu tentang kepemimpinan transformasional di madrasah seperti Mulyasa, (2013); Wahab, (2015) lebih menekankan dimensi manajerial-akademik, maka kepemimpinan di lembaga ini menempatkan nilai dakwah—khususnya pembentukan adab dan akhlak—sebagai tujuan utama yang sama pentingnya dengan capaian akademik. Inovasi Salam Takzim sebagai instrumen dakwah struktural-kultural merupakan model yang belum ditemukan dalam literatur kepemimpinan madrasah sebelumnya.

C. Program Pengembangan SDM di MAN 1 Kota Gorontalo

1. Perencanaan Pengembangan SDM

a. Visi Kepala Madrasah tentang SDM Ideal

Kepala MAN 1 Kota Gorontalo memiliki visi SDM yang komprehensif, mencakup tiga dimensi utama: kualifikasi akademik, kompetensi profesional, dan karakter Islami. Dari sisi akademik, madrasah telah mencapai kondisi di mana seluruh guru berpendidikan minimal S1, sekitar 50 persen telah berstatus S2, dan tiga orang berstatus doktor (S3). Dari sisi profesional, kepala madrasah mendorong seluruh guru angkatan 2019 yang berstatus PNS untuk menyelesaikan Pendidikan Profesi Guru (PPG) sehingga diakui sebagai guru profesional.

Namun lebih dari sekadar kualifikasi formal, kepala madrasah menekankan bahwa SDM yang ideal adalah yang memiliki semangat belajar berkelanjutan dan mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman: "*Kita akan terus maju dan menyesuaikan dengan perkembangan yang ada baik dari teknologi maupun kurikulum. Kita terus menyesuaikan, tidak boleh tertinggal.*"

b. Analisis Kebutuhan dan Prioritas Program

Analisis kebutuhan pengembangan SDM dilakukan melalui mekanisme Evaluasi Diri Madrasah (EDM) yang dilaksanakan setiap tahun. Dari EDM inilah lahir peta kebutuhan pengembangan SDM yang menjadi dasar perencanaan program. Kepala madrasah mengidentifikasi tiga prioritas utama: peningkatan kompetensi pedagogik melalui pelatihan dan workshop; penguatan kompetensi profesional melalui PPG dan Bimtek; serta pembinaan karakter dan nilai-nilai Islami melalui program pembiasaan.

2. Pelaksanaan Program Pengembangan

a. Program Pelatihan dan Workshop

MAN 1 Kota Gorontalo secara aktif melaksanakan berbagai program pelatihan dan workshop untuk meningkatkan kompetensi guru dan tenaga kependidikan. Beberapa program yang teridentifikasi dalam penelitian ini antara lain: workshop bedah KMA 1503 tentang kurikulum terbaru, pelatihan Service Excellence untuk guru dan staf, Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), pelatihan desain grafis, dan pendidikan profesi guru (PPG). Semua program ini didanai oleh anggaran madrasah, dengan tambahan akses melalui platform Pintar Kemenag.

Kepala madrasah memiliki kebijakan terbuka dalam memberikan izin kepada guru untuk mengikuti pelatihan. Wakil Kepala Madrasah Bidang Humas menggambarkan: "*Beliau ini masalah izin-izin itu tidak ada. Pokoknya tinggal bilang: Pak, izin mengikuti ini. Bismillah. Bahkan didoakan lagi.*" Kebijakan ini menciptakan iklim yang kondusif bagi pengembangan diri guru secara berkelanjutan.

b. Program Pembinaan Spiritual

Pembinaan spiritual merupakan komponen yang tidak terpisahkan dari pengembangan SDM di madrasah ini. Program ini mencakup: salat dhuha berjamaah yang diikuti langsung oleh kepala madrasah bersama siswa; salat berjamaah di masjid madrasah; apel pagi yang diisi dengan penyampaian nilai-nilai positif dan renungan spiritual; serta kajian dan penguatan nilai-nilai keislaman yang disampaikan secara berkala. Kepala madrasah menjadikan keikutsertaannya dalam program spiritual ini sebagai bagian dari keteladanan yang ia berikan kepada seluruh warga madrasah.

c. Program Pembiasaan Nilai Dakwah

Program pembiasaan nilai dakwah menjadi kekhasan MAN 1 Kota Gorontalo yang paling menonjol. Budaya Salam Takzim merupakan program unggulan yang diinisiasi langsung oleh kepala madrasah. Selain itu, madrasah juga membiasakan: pembacaan Al-Quran sebelum pembelajaran, penyebaran salam kepada siapa pun di lingkungan madrasah termasuk petugas kebersihan dan satpam, serta penguatan nilai al-adabu fauqol ilmi (adab di atas ilmu) dalam setiap interaksi. Program-program ini tidak berdiri sendiri, melainkan terintegrasi dalam budaya madrasah yang secara konsisten diperkuat melalui keteladanan kepala madrasah.

3. Evaluasi Program Pengembangan SDM

a. Sistem Penilaian Kinerja

Kepala madrasah menerapkan sistem evaluasi kinerja berlapis. Pertama, rapat evaluasi bulanan yang dipimpin langsung oleh kepala madrasah dengan pembahasan data kehadiran sebagai indikator kedisiplinan. Kedua, evaluasi kinerja digital melalui aplikasi MyASN dan E-Kinerja yang memungkinkan pemantauan aktivitas ASN secara real time. Ketiga, supervisi akademik langsung ke kelas untuk memantau proses pedagogik guru mengajar. Hasil supervisi ini kemudian dirangkum dalam EDM yang menjadi acuan perencanaan program berikutnya.

b. Reward dan Punishment

Kepala madrasah menerapkan prinsip apresiasi-pembinaan dalam manajemen kinerja. Guru yang hadir tepat waktu dan menunjukkan kinerja baik mendapatkan apresiasi, sementara yang belum memenuhi standar mendapatkan pembinaan secara bertahap: teguran lisan, kemudian teguran tertulis. Pendekatan ini didasarkan pada paradigma bahwa status sebagai PNS/ASN adalah anugerah yang harus disyukuri dengan melaksanakan tugas sebaik-baiknya. Kepala madrasah menegaskan: "Bahwa apa yang sudah didapat saat ini menjadi PNS, menjadi ASN, itu adalah anugerah dari Allah dan kita wajib mensyukurinya."

4. Analisis dengan Teori

Program pengembangan SDM di MAN 1 Kota Gorontalo menunjukkan kesesuaian yang signifikan dengan model Dessler (2019) yang menekankan siklus perencanaan-pelaksanaan-evaluasi berbasis kebutuhan organisasi. Analisis kebutuhan melalui EDM, pelaksanaan melalui workshop dan PPG, serta evaluasi melalui E-Kinerja dan supervisi merupakan implementasi nyata dari siklus tersebut. Model Mathis & Jackson (2019) yang menekankan pengembangan SDM berbasis kompetensi juga tercermin dalam upaya madrasah memetakan dan memenuhi empat kompetensi guru secara sistematis.

Namun yang membedakan madrasah ini dari lembaga pendidikan umum adalah integrasi konsep Ta'lim-Tarbiyah-Ta'dib Tafsir, (2018). Ta'lim (transfer pengetahuan) diwujudkan melalui workshop dan pelatihan akademik. Tarbiyah (pembinaan karakter secara bertahap) diwujudkan melalui supervisi dan pembinaan berkelanjutan. Adapun Ta'dib (pembentukan adab dan kepribadian Islami) diwujudkan melalui budaya Salam Takzim dan pembiasaan nilai dakwah. Integrasi ketiga unsur ini menjadikan pengembangan SDM di madrasah ini bersifat holistik: mencakup dimensi intelektual, emosional, dan spiritual sekaligus.

D. Implementasi Nilai Dakwah melalui Budaya Salam Takzim

1. Latar Belakang dan Filosofi Salam Takzim

a. Sejarah Penerapan

Budaya Salam Takzim di MAN 1 Kota Gorontalo tidak lahir dari sebuah kebijakan formal yang direncanakan secara birokratis, melainkan berawal dari keresahan mendalam kepala madrasah terhadap kondisi adab dan akhlak pelajar. Salam Takzim pertama kali diterapkan oleh kepala madrasah ketika masih bertugas di MTs Negeri 1 Kota Gorontalo selama tujuh tahun. Ketika beliau kemudian dipercayakan memimpin MAN 1 Kota Gorontalo, tradisi ini dibawa dan dikembangkan di lingkungan yang lebih besar. Kepala madrasah menjelaskan asal-usulnya:

"Jadi sebetulnya salam takzim itu saya bawa dari MTS Kota, 7 tahun. Bagaimana saya timbul sebuah perasaan kecemasan, kegelisahan, bahasa ilmiah: keresahan. Resah ketika melihat anak ketemu dengan gurunya tidak salam, tidak menundukkan atau sekadar lewat begitu. Dari situlah lahir pemikiran saya."

b. Alasan Pemilihan dan Makna Filosofis

Pemilihan istilah "Salam Takzim" bukan sekadar penamaan, melainkan sarat makna. "Salam" berarti salam penghormatan sesuai anjuran Rasulullah SAW untuk menebarkan kedamaian (habbu salam). "Takzim" berarti penghormatan yang mendalam. Gabungan keduanya merepresentasikan salam yang penuh penghormatan, sebuah tradisi yang sesungguhnya telah ada dalam budaya masyarakat Indonesia, khususnya di lingkungan pesantren. Kepala madrasah mengaitkan praktik ini dengan filosofi al-adabu fauqol ilmi (adab di atas ilmu) dari Syekh Abdul Qadir al-Jilani, yang menegaskan bahwa adab adalah fondasi yang harus mendahului ilmu pengetahuan.

Makna filosofis Salam Takzim juga dikaitkan dengan konsep pengendalian diri: "*Sebetulnya ketika kita mampu menghormati orang, sejatinya kita sudah mengendalikan ego kita. Sifat sombong kita itu kita turunkan sedikit. Kemudian mengangkat derajat orang. Jadi kalau mengangkat derajatnya orang, memuliakan orang, sebetulnya itu memuliakan diri kita.*"

2. Praktik Salam Takzim di Madrasah

a. Siapa Melakukan kepada Siapa

Salam Takzim di MAN 1 Kota Gorontalo bukan sekadar kewajiban sepihak dari siswa kepada guru, melainkan praktik resiprokal yang melibatkan seluruh warga madrasah. Siswa melakukan Salam Takzim kepada guru, kepala madrasah, tenaga kependidikan, tamu yang berkunjung, dan siapa pun yang lebih tua. Yang unik, guru dan kepala madrasah pun aktif mempraktikkan Salam Takzim kepada siswa sebagai manifestasi keteladanan. Kepala madrasah merujuk pada teladan Rasulullah SAW: "Beliau itu salam kepada anak-anak. Dari sisi itu sejatinya Rasulullah itu mengajarkan salam kepada anak-anak. Jadi ketika saya ketemu dengan anak-anak, termasuk ketemu dengan teman se jauh bapak-ibu guru, kita juga sudah melakukan itu."

Fenomena yang juga teridentifikasi dalam penelitian ini adalah bahwa Salam Takzim kini juga diterapkan kepada petugas kebersihan (cleaning service) dan satpam. Kepala madrasah dengan bangga menceritakan: "Alhamdulillah, guru senior itu ngobrol sama saya. Alhamdulillah Pak, sekarang kita sudah ditegur sama anak-anak. Termasuk bapak-bapak dari cleaning service, satpam." Hal ini menunjukkan bahwa Salam Takzim telah melampaui batas hierarki jabatan dan menjadi budaya egaliter yang memuliakan semua orang tanpa memandang status.

b. Mekanisme Pelaksanaan

Salam Takzim dilakukan setiap saat ketika berpapasan di lingkungan madrasah: di koridor, di depan masjid, di halaman, maupun di ruang kelas. Mekanismenya adalah: siswa mengucapkan salam (Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh) sambil sedikit menundukkan badan dan meletakkan tangan di dada sebelah kiri sebagai tanda penghormatan. Tidak ada jadwal khusus yang mengatur kapan Salam Takzim harus dilakukan; ia berlaku sepanjang waktu dan di seluruh area madrasah sebagai sebuah kebiasaan yang melekat.

3. Nilai-Nilai Dakwah dalam Salam Takzim

a. Ta'dzim (Penghormatan)

Nilai ta'dzim atau penghormatan adalah esensi paling mendasar dari Salam Takzim. Melalui gerakan menundukkan badan saat berpapasan, siswa diajarkan untuk secara fisik merendahkan sebagai simbol pengakuan atas kemuliaan orang lain. Seorang siswa yang diwawancarai mengungkapkan pemahaman yang mendalam tentang hal ini:

"Dengan melakukan salam takzim, posisi guru itu naik menjadi sosok yang dimuliakan. Tindakan kita dengan salam atau menunduk pada guru merupakan pengingat bahwa guru itu adalah orang tua kedua kita yang berjasa memberikan kita ilmu."

Dampak dari internalisasi nilai ta'dzim ini tampak dari perubahan yang dilaporkan oleh Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum: "*Anak-anak yang lebih hormat, memuliakan guru. Yang kemarin itu,*

tahun-tahun kemarin, anak-anak kan lebih cenderung hormat kepada kakak kelas daripada ke guru. Tapi dengan penerapan salam takzim... anak-anak lebih ke guru-guru dibandingkan senior."

b. Tawadhu' (Rendah Hati)

Nilai tawadhu merupakan salah satu nilai yang paling ditekankan dalam praktik Salam Takzim. Siswa menginternalisasi bahwa Salam Takzim melatih mereka untuk "menurunkan ego dirinya" dan menyadari bahwa kerendahan hati justru meninggikan derajat seseorang. Nilai ini dicontohkan secara nyata oleh kepala madrasah yang dengan tawadhu memulai salam kepada siapa pun, termasuk kepada siswa dan staf di bawahnya.

Keteladanan tawadhu ini memiliki dampak kultural yang signifikan. Seperti yang diungkap oleh Pembina OSIS: "*Salam Takzim itu kan lebih kepada kelembutan, mungkin karena terbawaan dengan karakter kepala madrasah juga yang penuh kelembutan. Akhirnya dibudayakanlah semua yang lembut-lembut.*" Kepemimpinan tawadhu dari kepala madrasah telah menciptakan ekosistem budaya yang mengutamakan kelembutan dan penghormatan.

c. Adab (Sopan Santun)

Salam Takzim merupakan manifestasi konkret dari nilai adab yang selama ini sering diajarkan secara abstrak. Prinsip al-adabu fauqol ilmi (adab di atas ilmu) yang menjadi landasan filosofisnya menempatkan pembentukan etika berinteraksi sebagai prioritas utama. Kepala madrasah mengutip pesan Syekh Abdul Qadir al-Jilani: "Kalau sekedar pintar, iblis itu jauh lebih pintar dibanding dengan manusia. Tapi iblis jatuh dengan kesombongannya."

Dampak terhadap komunikasi yang santun terlihat dari perubahan yang dilaporkan oleh Wakil Kepala Madrasah Bidang Humas: "*Anak-anak itu kalau dulu mungkin sebelum dirasuki Salam Takzim, itu masih agak cuek sedikit. Tapi kalau sekarang itu Alhamdulillah sudah sopan-sopan sekali.*" Adab yang dibiasakan melalui Salam Takzim kemudian terbawa ke dalam kelas dan interaksi sehari-hari.

d. Ukhuwah Islamiyah

Salam Takzim juga berfungsi sebagai pengikat ukhuwah islamiyah di antara seluruh warga madrasah. Ketika salam disebarakan kepada semua orang tanpa memandang jabatan atau status, hal ini menciptakan rasa kebersamaan dan kesetaraan yang kuat. Kepala madrasah menggambarkan visinya: "*Together we can. Bersama kita bisa... Jadi membangun relasi yang lebih baik. Membangun karakter lahir untuk menghormati orang.*"

Dampak terhadap kohesivitas organisasi tampak dari keberhasilan madrasah meraih predikat PIK-R Percontohan Nasional peringkat kedua, sebuah pencapaian yang oleh kepala madrasah dikaitkan langsung dengan semangat kolaborasi dan kebersamaan yang dibangun melalui budaya saling menghormati: "Itu dibangun dari apa? Tim yang solid. Kemudian sinergi. Mampu berkolaborasi dengan siapapun."

4. Dampak Salam Takzim

a. Terhadap Karakter Siswa

Dampak Salam Takzim terhadap karakter siswa bersifat multidimensi. Pertama, terjadi peningkatan signifikan dalam sikap hormat kepada guru. Sebelum diterapkannya Salam Takzim, banyak siswa yang tidak menyapa guru saat berpapasan; kini hal tersebut telah berubah drastis. Kedua, nilai Salam Takzim ternyata dibawa ke lingkungan keluarga. Seorang siswi yang diwawancarai menyatakan:

"Kebiasaan salam takzim itu secara otomatis terbawa kepada orang-orang yang ada di rumah dan orang tua saya merasakan perubahan sikap saya yang lebih santun seperti mencium tangan sebelum berangkat atau sesudah pulang atau berbicara dengan nada yang lebih rendah."

Seorang siswa juga menggambarkan Salam Takzim sebagai "aset non-akademik yang sangat berharga" dan sebagai identitas unggul madrasah yang dapat dikenal masyarakat luas. Lebih jauh, ia menegaskan komitmennya untuk terus mempraktikkan Salam Takzim setelah lulus karena "*di dunia profesional, orang-orang pintar itu sangat banyak untuk ditemui, tetapi orang yang memiliki adab dan kerendahan hati itu justru jauh lebih jarang untuk ditemukan.*"

b. Terhadap Profesionalisme Guru

Salam Takzim tidak hanya berdampak pada siswa, tetapi juga pada guru. Budaya penghormatan yang tertanam membuat guru merasa dihargai dan dimuliakan, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi mengajar. Wakil Kepala Kurikulum mengakui bahwa kehadiran kepala madrasah yang selalu menunjukkan rasa hormat kepada semua pihak telah berdampak pada guru-guru: "Dengan gaya kepemimpinan kepala madrasah yang orangnya religi, itu setiap ketemu selalu hormat, akhirnya berdampak, guru-guru saja itu biasanya kan tidak terlalu itu, tapi sejak itu begitu..."

Guru-guru juga merasa memiliki tanggung jawab untuk menjadi teladan. Wakil Kepala Sarpras menyatakan: "Secara otomatis kami juga harus menyesuaikan karena kami adalah guru, tentunya memberikan contoh yang baik." Rasa tanggung jawab sebagai teladan ini turut mendorong profesionalisme guru dalam sikap dan perilakunya.

c. Terhadap Iklim Organisasi

Dampak terbesar Salam Takzim mungkin terletak pada transformasi iklim organisasi madrasah secara keseluruhan. Pembina OSIS menggambarkan perubahan suasana dengan kata "adem-adem ayam", merujuk pada suasana yang harmonis, tenang, dan penuh kedamaian. Hubungan interpersonal antara guru, siswa, dan staf menjadi lebih hangat dan penuh penghormatan.

Iklim kekeluargaan yang tercipta ini juga berdampak pada pengurangan potensi konflik dan perundungan (bullying). Kepala madrasah berpendapat: "*Orang tidak akan sempat bully ketika ketemu dengan temannya sudah bersalam tadi. Saling menebarhkan salam. Kedamaian.*" Kondisi ini menciptakan lingkungan belajar yang aman dan kondusif, yang merupakan prasyarat penting bagi efektivitas pembelajaran.

5. Internalisasi dan Pemeliharaan Budaya Salam Takzim

Kepala madrasah menyadari bahwa pembentukan akhlak tidak bisa diakselerasi seperti pembelajaran akademik. Ia menggunakan metafora pohon: "*Kita menanam pohon itu lama. Tapi menebang cepat. Jadi konsep itu: al-adab wal ilmi.*" Strategi internalisasi yang diterapkan bukan melalui program formal berbatas waktu, melainkan melalui pembiasaan yang konsisten setiap hari: "Tidak ada program khusus melainkan pembiasaan setiap waktu. Setiap hari ketemu di mana pun harus saling memberikan salam takzim."

Sosialisasi kepada warga baru, baik siswa maupun guru baru, dimudahkan oleh fakta bahwa sekitar 35 persen siswa MAN 1 merupakan alumni MTs Negeri 1 yang sudah terbiasa dengan Salam Takzim. Mereka menjadi agen sosialisasi alami yang membantu teman-teman baru menyesuaikan diri. Evaluasi dilakukan melalui pengingatan berkala di setiap apel dan upacara, di mana kepala madrasah dan guru-guru memberikan keteladanan langsung.

6. Analisis Kritis

Dalam perspektif Islam klasik, konsep ta'dzim kepada guru merupakan salah satu syarat diterimanya ilmu, sebagaimana dikemukakan oleh Al-Ghazali dalam *Ihya Ulumuddin* dan Abdullah Nashih Ulwan dalam *Tarbiyatul Aulad*. Syekh yang dikutip kepala madrasah, Syekh Abdul Qadir al-Jilani, pun menegaskan supremasi adab atas ilmu. Salam Takzim di MAN 1 Kota Gorontalo dapat dipandang sebagai implementasi kontemporer dari tradisi tawadhu kepada guru yang telah mengakar dalam peradaban Islam. M. Quraish Shihab dalam berbagai karyanya juga menekankan bahwa penghormatan kepada guru adalah manifestasi syukur atas ilmu yang diterima.

Dari perspektif teori budaya organisasi Schein (2010) dalam (Lase et al., 2025), Salam Takzim telah bergerak dari level artifact (perilaku yang dapat diamati) menuju level values (nilai-nilai yang dipegang bersama) dan bahkan mulai menyentuh level basic assumptions (asumsi dasar tentang cara berhubungan yang benar). Proses penguatan budaya melalui keteladanan pemimpin, sebagaimana digambarkan oleh Schein, merupakan mekanisme utama yang digunakan kepala madrasah dalam menjaga kesinambungan Salam Takzim.

Keunikan Salam Takzim sebagai manifestasi nilai dakwah terletak pada tiga hal: (1) ia bukan sekadar etika formal melainkan ekspresi keyakinan spiritual; (2) ia bersifat resiprokal dan egaliter, berlaku bagi semua tanpa memandang jabatan; dan (3) ia memiliki dampak yang melampaui batas madrasah karena terbawa ke lingkungan keluarga dan masyarakat.

E. Faktor Pendukung dan Penghambat

1. Faktor Pendukung

a. Internal

Faktor pendukung internal yang paling determinan adalah komitmen dan keteladanan kepala madrasah yang konsisten. Kepemimpinan transformasional yang ia terapkan menciptakan kultur positif yang mendorong seluruh warga madrasah untuk berpartisipasi. Selain itu, budaya organisasi Islami yang telah terbangun—khususnya dengan adanya 35 persen siswa berlatar belakang MTs Negeri yang sudah terbiasa dengan Salam Takzim—mempercepat proses sosialisasi. Antusiasme mayoritas guru dan siswa juga menjadi energi pendorong yang sangat berarti. Wakil Kepala Humas menyatakan: "Semua mendukung, respon dari guru dan siswa juga sangat positif sehingga bukan hanya dalam hal setuju tapi mereka juga melakukan."

b. Eksternal

Dari sisi eksternal, dukungan yang sangat signifikan datang dari Kepala Kantor Wilayah (Kakanwil) Kementerian Agama yang menyatakan kekagumannya secara langsung terhadap budaya Salam Takzim. Respons positif orang tua siswa juga menjadi penguat penting. Orang tua merasakan perubahan positif pada sikap anak-anak mereka di rumah, yang kemudian mendorong mereka untuk mendukung program ini. Dukungan Kementerian Agama melalui berbagai program pengembangan guru seperti PPG dan platform Pintar juga memberikan infrastruktur yang kuat bagi pengembangan SDM.

2. Faktor Penghambat

Beberapa faktor penghambat yang teridentifikasi dalam penelitian ini antara lain: pertama, variasi tingkat kesadaran dan komitmen SDM—tidak semua siswa, terutama yang berasal dari sekolah umum, langsung dapat beradaptasi dengan budaya Salam Takzim karena perbedaan latar belakang keluarga; kedua, keterbatasan anggaran untuk program pelatihan yang lebih komprehensif; ketiga, kesibukan guru dengan tugas administratif yang kadang mengurangi waktu untuk pengembangan diri; keempat, gaya kepemimpinan yang terlalu humanis dan lembut yang oleh beberapa staf diidentifikasi sebagai potensi celah dalam penegakan disiplin. Pembina OSIS mengungkapkan: "*Karena beliau pendekatannya kelembutan... kadang-kadang penerapan aturan itu diambil alih oleh sebagian yang bukan kepala madrasah.*"

3. Strategi Mengatasi Hambatan

Kepala madrasah dan tim menerapkan beberapa strategi kreatif untuk mengatasi hambatan tersebut. Pertama, untuk mengatasi keterbatasan anggaran, madrasah memanfaatkan platform Pintar Kemenag secara optimal sebagai sumber pelatihan berbiaya rendah, serta mendorong MGMP sebagai forum pengembangan antar-guru yang tidak memerlukan biaya besar. Kedua, untuk mengatasi variasi kesadaran SDM, kepala madrasah dan guru-guru secara konsisten melakukan pengingat di setiap apel dan upacara, disertai dengan keteladanan langsung. Ketiga, celah

ketegasan yang ditinggalkan oleh gaya kepemimpinan humanis kepala madrasah diisi secara sadar dan terkoordinasi oleh para wakil kepala yang bersikap lebih tegas dalam penegakan disiplin.

F. Pembahasan Integratif

Temuan penelitian ini menggambarkan sebuah ekosistem kepemimpinan pendidikan Islam yang utuh dan saling menopang. Gaya kepemimpinan kepala MAN 1 Kota Gorontalo yang memadukan dimensi transformasional, demokratis, dan servant leadership tidak beroperasi dalam ruang hampa, melainkan berakar pada nilai-nilai kepemimpinan Islam yang menempatkan keteladanan (uswah hasanah), pelayanan (khidmah), dan kerendahan hati (tawadhu) sebagai pilar utama. Kepemimpinan inilah yang menjadi motor penggerak bagi seluruh program pengembangan SDM berbasis nilai dakwah.

Salam Takzim berfungsi sebagai "jembatan" yang mengkonkretkan nilai-nilai dakwah yang abstrak ke dalam praktik sehari-hari. Jika nilai-nilai seperti ta'dzim, tawadhu, adab, dan ukhuwah islamiyah sering kali hanya dibicarakan dalam ceramah atau pelajaran agama, maka Salam Takzim mengubahnya menjadi kebiasaan—sebuah disposisi yang melekat dalam tubuh dan perilaku, bukan sekadar pengetahuan dalam pikiran. Kepala madrasah memahami bahwa pembentukan karakter membutuhkan pembiasaan jangka panjang, bukan intervensi sesaat.

Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan model kepemimpinan pendidikan Islam yang melebihi dikotomi transformasional-transaksional. Model yang ditemukan di MAN 1 Kota Gorontalo dapat disebut sebagai "kepemimpinan dakwah-kultural": sebuah gaya kepemimpinan yang secara sadar menggunakan budaya organisasi sebagai medium dakwah, dan menjadikan pembentukan akhlak sebagai tujuan pendidikan yang setara dengan capaian akademik. Model ini memiliki relevansi tinggi bagi madrasah-madrasah di Indonesia yang menghadapi tantangan menjaga identitas Islami di tengah arus modernisasi.

Implikasi praktis dari temuan ini sangat nyata. Pertama, pemimpin madrasah perlu memahami bahwa investasi pada pembentukan budaya organisasi berbasis nilai Islam adalah investasi jangka panjang yang memberikan hasil berupa kohesivitas organisasi, motivasi SDM, dan pembentukan karakter siswa secara simultan. Kedua, program pengembangan SDM yang mengintegrasikan dimensi spiritual dan akademik terbukti lebih efektif daripada program yang hanya berfokus pada kompetensi teknis. Ketiga, keteladanan pemimpin adalah variabel yang tidak dapat digantikan oleh kebijakan atau program formal dalam membentuk budaya madrasah yang autentik dan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, penelitian ini menyimpulkan empat hal pokok yang merupakan jawaban atas rumusan masalah penelitian tentang gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan SDM berbasis nilai dakwah di MAN 1 Kota Gorontalo.

Pertama, gaya kepemimpinan kepala MAN 1 Kota Gorontalo merupakan perpaduan tiga tipe kepemimpinan yang terintegrasi secara harmonis: transformasional, demokratis, dan servant leadership. Dimensi transformasional tampak dalam dorongan inovasi, semangat perubahan berkelanjutan, dan kemampuan memotivasi SDM melalui visi yang inspiratif. Dimensi demokratis terwujud dalam pelibatan aktif seluruh unsur pimpinan dan guru dalam setiap proses pengambilan keputusan, sehingga tidak ada kebijakan yang bersifat sepihak. Dimensi pelayanan tercermin dalam orientasi kepala madrasah yang menempatkan dirinya sebagai abdi bagi guru, tenaga kependidikan, dan siswa tanpa memandang hierarki jabatan. Yang menjadi kekhasan kepemimpinan ini adalah keteladanan (uswah hasanah) sebagai instrumen utama, disertai dengan fondasi filosofis yang kuat yakni al-adabu fauqol ilmi dan prinsip kerja sebagai ibadah. Kepemimpinan ini selaras dengan model kepemimpinan transformasional Bass & Avolio (1994) sekaligus mengintegrasikan nilai-nilai kepemimpinan Islam yang mencakup sifat shiddiq, amanah, tabligh, dan fathonah secara konsisten dalam keseharian.

Kedua, strategi pengembangan SDM berbasis nilai dakwah di MAN 1 Kota Gorontalo meliputi tiga jalur yang berjalan secara simultan dan saling melengkapi. Jalur pertama adalah pengembangan kompetensi profesional melalui program pelatihan dan workshop, Pendidikan Profesi Guru (PPG), Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Bimbingan Teknis (Bimtek), dan akses ke platform Pintar Kemenag, yang didukung oleh alokasi anggaran khusus. Jalur kedua adalah pembinaan spiritual melalui salat dhuha berjamaah, shalat berjamaah di masjid, apel pagi bernuansa nilai-nilai Islami, dan keteladanan langsung kepala madrasah. Jalur ketiga adalah pembentukan budaya organisasi Islami melalui pembiasaan nilai-nilai dakwah secara konsisten, dengan Salam Takzim sebagai program unggulan. Evaluasi dilakukan secara berlapis melalui rapat evaluasi bulanan, aplikasi E-Kinerja, dan supervisi akademik langsung ke kelas yang menghasilkan Evaluasi Diri Madrasah (EDM) tahunan. Strategi ini sejalan dengan model pengembangan SDM Dessler (2019) dan Mathis & Jackson (2019), sekaligus mengintegrasikan konsep Ta'lim-Tarbiyah-Ta'dib (Tafsir, 2018) yang menempatkan pembentukan adab sebagai dimensi pengembangan SDM yang tidak kalah penting dari peningkatan kompetensi akademik.

Ketiga, implementasi nilai dakwah melalui budaya Salam Takzim terwujud dalam praktik penghormatan resiprokal yang melibatkan seluruh warga madrasah tanpa memandang hierarki jabatan. Salam Takzim diimplementasikan setiap saat dan di seluruh area madrasah sebagai pembiasaan yang melekat (*habitus*), bukan sekadar ritual formal. Praktik ini mengandung empat nilai dakwah utama: ta'dzim (penghormatan), tawadhu (kerendahan hati), adab (sopan santun), dan ukhuwah islamiyah (persaudaraan Islam). Dampaknya terbukti multidimensi: pada level siswa, terjadi peningkatan signifikan sikap hormat kepada guru dan transfer nilai ke lingkungan keluarga; pada level guru, terjadi peningkatan motivasi mengajar dan rasa tanggung jawab sebagai teladan; pada level organisasi, tercipta iklim madrasah yang harmonis, hangat, dan berkarakter kekeluargaan. Salam Takzim menjadi jembatan yang berhasil mengkonkretkan nilai-nilai dakwah yang abstrak ke dalam praktik perilaku sehari-hari yang terukur dan dapat dirasakan oleh seluruh stakeholder madrasah.

Keempat, faktor pendukung implementasi pengembangan SDM berbasis nilai dakwah di MAN 1 Kota Gorontalo meliputi: komitmen dan keteladanan kepala madrasah yang konsisten; budaya organisasi Islami yang telah terbangun dengan adanya sekitar 35 persen siswa berlatar belakang MTs yang sudah terbiasa dengan Salam Takzim; antusiasme mayoritas guru dan siswa; dukungan Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama; respons positif orang tua siswa yang merasakan perubahan akhlak anak-anak mereka di rumah; serta dukungan infrastruktur dari Kementerian Agama melalui program PPG dan platform Pintar. Adapun faktor penghambat meliputi: variasi tingkat kesadaran dan komitmen SDM, terutama siswa yang berasal dari sekolah umum dan belum terbiasa dengan tradisi Salam Takzim; keterbatasan anggaran untuk program pelatihan yang lebih komprehensif; kesibukan guru dengan beban tugas administratif yang mengurangi waktu pengembangan diri; serta gaya kepemimpinan yang terlalu humanis yang dalam kondisi tertentu dapat menciptakan celah dalam penegakan disiplin, sehingga harus diimbangi oleh ketegasan para wakil kepala madrasah.

SARAN

Berdasarkan temuan dan kesimpulan penelitian, berikut disampaikan sejumlah saran dan rekomendasi yang ditujukan kepada berbagai pihak terkait.

1. Bagi MAN 1 Kota Gorontalo

Pertama, budaya Salam Takzim yang telah berhasil dibangun perlu dipertahankan dan diperkuat melalui dokumentasi yang lebih sistematis, misalnya dalam bentuk panduan tertulis (*handbook*) budaya madrasah yang dapat menjadi acuan bagi kepala madrasah berikutnya. Hal ini penting agar keberlangsungan budaya ini tidak terlalu bergantung pada sosok satu pemimpin, melainkan telah melembaga secara institusional. Selain itu, perlu dipertimbangkan pengembangan Salam Takzim menjadi program yang lebih terstruktur dengan indikator capaian yang terukur, agar dapat dievaluasi secara periodik dan dikembangkan lebih lanjut.

Kedua, alokasi anggaran untuk pengembangan SDM perlu ditingkatkan secara bertahap seiring dengan pertumbuhan jumlah guru dan tenaga kependidikan. Madrasah juga disarankan untuk mengembangkan kemitraan strategis dengan perguruan tinggi Islam dan lembaga pelatihan untuk memperluas akses guru terhadap program pengembangan kompetensi yang lebih beragam. Program pembinaan spiritual yang selama ini dilakukan secara informal juga disarankan untuk diformalisasikan dalam bentuk program terstruktur agar jangkauannya lebih luas dan dampaknya lebih terukur.

2. Bagi Madrasah Lain

Madrasah-madrasah lain di Indonesia dapat mengadaptasi model pengembangan SDM berbasis nilai dakwah yang dikembangkan di MAN 1 Kota Gorontalo, dengan memperhatikan konteks lokal masing-masing. Elemen inti yang dapat diadaptasi adalah: integrasi antara pengembangan kompetensi profesional dan pembinaan spiritual; penerapan keteladanan pemimpin sebagai instrumen utama perubahan budaya; serta penciptaan satu atau lebih program pembiasaan berbasis nilai Islami yang konkret dan dapat diamati. Adaptasi tidak harus identik; yang terpenting adalah semangat untuk menjadikan nilai-nilai dakwah bukan hanya sebagai konten pelajaran agama, melainkan sebagai DNA budaya organisasi madrasah.

Madrasah yang ingin mengembangkan budaya organisasi Islami disarankan untuk memulai dari hal-hal yang sederhana namun konsisten, sebagaimana yang dipraktikkan di MAN 1 Kota Gorontalo. Kunci keberhasilan bukan pada kecanggihan program, melainkan pada konsistensi pembiasaan dan kesungguhan keteladanan dari pimpinan.

3. Bagi Kebijakan

Kementerian Agama dan pemerintah daerah perlu mengembangkan regulasi dan kebijakan yang secara eksplisit mendukung pengembangan SDM madrasah berbasis nilai dakwah. Saat ini, indikator kinerja madrasah masih didominasi oleh capaian akademik dan administratif, sementara dimensi pembentukan akhlak dan budaya organisasi Islami belum mendapat tempat yang memadai dalam sistem evaluasi kinerja madrasah. Diperlukan kebijakan yang mengakui dan menghargai inovasi dalam pembentukan karakter dan budaya Islami sebagai bagian dari penilaian kualitas madrasah.

Selain itu, perlu ada alokasi anggaran khusus dari Kementerian Agama untuk program pembinaan spiritual guru madrasah yang terstruktur dan berkelanjutan. Selama ini, pengembangan kompetensi profesional guru mendapat dukungan yang relatif memadai melalui PPG dan Bimtek, namun pengembangan dimensi spiritual dan karakter guru masih sangat bergantung pada inisiatif dan kreativitas masing-masing kepala madrasah. Dukungan sistemis dari pemerintah akan memastikan program semacam ini dapat berjalan secara merata di seluruh madrasah.

4. Bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam hal cakupan waktu dan wilayah. Oleh karena itu, sangat disarankan untuk dilakukan penelitian longitudinal yang memantau perkembangan dampak Salam Takzim dan program pengembangan SDM berbasis nilai dakwah dalam jangka waktu yang lebih panjang, misalnya lima hingga sepuluh tahun. Penelitian longitudinal akan dapat menjawab pertanyaan krusial tentang apakah nilai-nilai yang ditanamkan melalui pembiasaan di madrasah benar-benar terinternalisasi secara mendalam dan bertahan hingga peserta didik memasuki kehidupan dewasa.

Di samping itu, sangat diperlukan penelitian komparatif yang membandingkan model pengembangan SDM berbasis nilai dakwah di beberapa madrasah dengan karakteristik yang berbeda—baik dari sisi lokasi geografis, ukuran madrasah, maupun tingkat jenjang pendidikan. Penelitian komparatif ini akan memungkinkan identifikasi faktor-faktor yang bersifat universal versus kontekstual dalam keberhasilan model ini, sehingga menghasilkan generalisasi teoritis yang lebih kuat. Penelitian dengan metode mixed methods yang menggabungkan pendekatan kualitatif

dan kuantitatif juga direkomendasikan untuk mengukur dampak program secara lebih terukur dan dapat diverifikasi secara statistik.

DAFTAR PUSTAKA

- Addin, F. N., Bintang Kejora, M. T., & Kosim, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru Di Madrasah Aliyah Ghoyatul Jihad Kabupaten Karawang. *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 4(2), 153. <https://doi.org/10.24252/idaarah.v4i2.16673>
- Haryoko, S., Bahartiar, & Arwadi, F. (2020). *Analisis Data Penelitian Kualitatif (Konsep, Teknik, & Prosedur Analisis)*.
- Indri Ayu Dani Priyanti¹, Zuhrotun Nisa, A. Y. (2025). Economic and Business Horizon. *Economic and Business Horizon*, 04(02), 311–318.
- Kwirinus, D., Jando, A. M., Avi, G., Nino, M., & Ndua, Y. H. (2023). *Model Kepemimpinan Situasional dan Transformasional Kepala Sekolah SMAK Yos Sudarso Batu*. XI(1), 59–69.
- Lase, D., Absah, Y., Lumbanraja, P., Giawa, Y., & Gulo, Y. (2025). Teori Budaya Organisasi: Konsep, Model, dan Implikasi untuk Manajemen Organisasi. *Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 3(1), 21–45. <https://doi.org/10.62138/tuhenori.v3i1.128>
- Mustamim, Sirojudin, D., & Waqfin, M. S. I. (2020). Manajemen SumberDaya Manusia (SDM) dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Di SMA 1 Darul Ulum. *Jurnal Education and Development*, 8(4), 275–280. <https://journal.ipts.ac.id/index.php/ED/article/view/2167/1116>
- Nuryana, M. L., & Nugraha, M. S. (2025). Peran Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Di Madrasah. *Jurnal Tahsinia*, 6(1), 150–167. <https://jurnal.rakeyansantang.ac.id/index.php/ths/article/view/588>
- Prof. Dr. Mujamil Qomar, M. A., & Dr. Ngainun Naim, M. H. . (2020). *Aktualisasi Pemikiran Islam Multikultural Dalam Membangun Harmonisasi Masyarakat*.