

**KEPEMIMPINAN ADIL DI ERA MERDEKA BELAJAR: OPTIMALISASI
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI MADRASAH ALIYAH SWASTA
(MAS) AMALIYAH SUNGGAL**

Aisyah Fadilah¹⁾, Makmur Syukri²⁾

^{1,2}Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara
email: fadillahaisyah25@gmail.com, makmursyukri@uinsu.ac.id

Abstrak

Kepemimpinan kepala madrasah memiliki peran strategis dalam mengoptimalkan manajemen sumber daya manusia (SDM) untuk mendukung implementasi Merdeka Belajar. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bentuk penerapan kepemimpinan adil, strategi optimalisasi manajemen SDM, serta faktor pendukung dan penghambat penerapannya di MAS Amaliyah Sunggal. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif dan pendekatan *grounded theory*. Data diperoleh melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi terhadap kepala madrasah, guru, dan tenaga kependidikan. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, sedangkan keabsahan data diuji menggunakan triangulasi serta kriteria *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan adil diwujudkan melalui pembagian tugas sesuai kompetensi, pengambilan keputusan secara partisipatif, evaluasi kinerja yang objektif, serta perlakuan yang setara terhadap seluruh warga madrasah. Optimalisasi SDM dilakukan melalui pembinaan, supervisi, pelatihan, pemberian motivasi, penghargaan, dan dukungan terhadap pengembangan profesional guru sesuai tuntutan Merdeka Belajar. Faktor pendukung meliputi objektivitas kepala madrasah, budaya kerja yang positif, komunikasi terbuka, dan komitmen seluruh warga sekolah, sedangkan faktor penghambat meliputi senioritas serta belum optimalnya pengembangan kompetensi tenaga kependidikan. Penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan adil mampu menciptakan budaya organisasi yang profesional, kolaboratif, dan adaptif serta berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pengelolaan SDM di madrasah.

Kata kunci: Kepemimpinan Adil, Manajemen Sumber Daya Manusia, Merdeka Belajar, Kepala Madrasah, Madrasah.

Abstract

The principal's leadership plays a strategic role in optimizing human resource management (HRM) to support the implementation of the Merdeka Belajar policy. This study aims to analyze the implementation of fair leadership, strategies for optimizing human resource management, and the supporting and inhibiting factors affecting its implementation at MAS Amaliyah Sunggal. This research employed a qualitative descriptive approach using grounded theory. Data were collected through observations, in-depth interviews, and documentation involving the principal, teachers, and administrative staff. Data were analyzed through data reduction, data display, and conclusion drawing, while data trustworthiness was ensured through

triangulation and the criteria of credibility, transferability, dependability, and confirmability. The findings reveal that fair leadership is reflected in the equitable distribution of duties based on competence, participatory decision-making, objective performance evaluation, and equal treatment of all school members. Human resource optimization is carried out through continuous coaching, supervision, professional training, motivation, rewards, and support for teachers' professional development in line with the Merdeka Belajar policy. Supporting factors include the principal's objectivity, a positive organizational culture, open communication, and the commitment of all school members, whereas the main obstacles are seniority and the limited professional development opportunities for administrative staff. This study concludes that fair leadership fosters a professional, collaborative, and adaptive organizational culture while contributing significantly to improving human resource management in Islamic senior high schools.

Keywords: Fair Leadership, Human Resource Management, Merdeka Belajar, Principal, Islamic Senior High School.

Pendahuluan

Seiring adanya perubahan kurikulum yang terjadi pada kurikulum Pendidikan. Dimana kurikulum harus bisa mengikuti perkembangan pendidikan yang terjadi. Perkembangan pendidikan pada era digitalisasi saat ini terus mengalami perubahan dengan banyaknya tantangan dalam menyiapkan sumber daya manusia yang berkualitas. Keberhasilan suatu pendidikan dipengaruhi oleh komponen pendukungnya. Salah satu komponen pendukung dalam dunia pendidikan adalah kurikulum. Kurikulum memiliki peran penting dalam pengelolaan pendidikan di lembaga pendidikan. Keterbukaan lembaga pendidikan terhadap perubahan dalam dunia pendidikan yang memasuki era digital menjadi tantangan tersendiri bagi pengelolaan pendidikan salah satunya madrasah. Upaya yang dapat dilakukan untuk mengikuti perubahan pendidikan yaitu dengan meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah. Terkait dengan perubahan sistem pendidikan peran kepala madrasah sangat dibutuhkan (Setyawati et al., 2021).

Kepemimpinan merupakan masalah yang penting bagi suatu kelompok atau organisasi kelembagaan. Hal ini dikarenakan pimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat berpengaruh bagi keberhasilan suatu organisasi atau lembaga tersebut untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan bisa juga dikatakan sebagai kekuatan atau kemampuan untuk menggerakkan orang dan mempengaruhi orang. Kepemimpinan dalam pendidikan adalah segenap kegiatandalam usaha mempengaruhi personal di lingkungan pendidikan pada situasi tertentu agar mereka melalui usaha kerjasama dan mau bekerja dengan penuh tanggung jawab dan ikhlas demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan menurut Islam yaitu musyawarah, adil dan kebebasan berfikir. Melalui musyawarah proses pembuatan keputusan dapat dicapai. Dalam musyawarah semua pihak dapat berperan untuk memutuskan, tidak hanya pemimpin yang berkuasa disini. Seorang pemimpin juga harus bertindak adil tidak memihak siapapun yang benar harus dibela dan yang salah harus diberi sanksi. Prinsip yang terakhir adalah seorang pemimpin juga harus memberikan kebebasan berfikir kepada anggotanya, memberikan kesempatan untuk mengemukakan pendapatnya. Sehingga karyawan merasa dihargai keberadaannya (Wahidi, 2023). Kehadiran kepemimpinan kepala sekolah sangat penting karena merupakan motor penggerak bagi sumber daya sekolah terutama guru-guru dan karyawan sekolah. Begitu pentingnya peranan kepemimpinan kepala sekolah dalam proses pencapaian tujuan pendidikan, sehingga dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya kegiatan

sekolah sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala sekolah (Rosmida, 2022).

Sebagai pemimpin kepala madrasah memiliki otoritas dan pengaruh yang kuat terhadap guru dan siswa. Dalam implementasi kurikulum merdeka, Kepala Sekolah memiliki peran sangat strategis. Kepala madrasah memiliki kemampuan untuk menginspirasi, memotivasi, dan membimbing seluruh staf dan siswa dalam mencapai tujuan pendidikan yang ditetapkan. Dalam konteks kurikulum merdeka era transformasi digital, kepala madrasah dapat memainkan peran kunci dalam membangun budaya madrasah yang mendukung penggunaan teknologi dan inovasi dalam pembelajaran (Isnaini, 2024). Pemimpin yang adaptif dan pengelolaan sumber daya manusia di sekolah harus menitikberatkan pada strategi untuk meningkatkan kemampuan para guru, membangun kerjasama dalam tim, serta menciptakan iklim sekolah yang mendukung inovasi. Studi kasus di sekolah-sekolah lain menunjukkan bahwa pimpinan sekolah sangat berpengaruh dalam mendorong kolaborasi, komunikasi yang baik, dan pemberdayaan guru menghadapi perubahan dalam kebijakan pendidikan (Aini, 2025).

Ketika sistem pengembangan sumber daya manusia yang terorganisir tidak dimanfaatkan secara maksimal, maka permasalahannya akan semakin kompleks. Elemen-elemen seperti distribusi tugas yang adil, kesempatan untuk mendapatkan pelatihan profesional, dan penilaian kinerja yang terbuka masih harus diperkuat, agar para guru merasa dihargai dan termotivasi tinggi untuk terlibat dalam perubahan. Tantangan ini mencerminkan adanya kesenjangan antara tuntutan kebijakan Merdeka Belajar dan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia di sekolah. Pertanyaan tentang bagaimana kepala sekolah mengimplementasikan keadilan dalam konteks ini menjadi fokus kajian yang perlu dibahas secara empiris (Angga & Iskandar, 2022).

Namun, berdasarkan observasi awal di MAS Amaliyah Sunggal, implementasi kepemimpinan adil dalam pengelolaan sumber daya manusia masih menghadapi sejumlah tantangan. Di MAS Amaliyah Sunggal menunjukkan bahwa pembagian tugas dan tanggung jawab belum sepenuhnya mempertimbangkan kesesuaian kompetensi dan beban kerja guru secara proposional. Selain itu, keterlibatan tenaga pendidik dalam proses perumusan kebijakan dan pengambilan Keputusan strategis madrasah belum berlangsung secara merata, sehingga berpotensi menimbulkan persepsi ketidaksetaraan lingkungan kerja. Pada konteks Merdeka belajar yang menuntut kreativitas dan inovasi pembelajaran, kesempatan mengikuti pelatihan, pengembangan profesional, dan peningkatan kapasitas juga belum sepenuhnya terlaksana secara adil kepada seluruh guru. Dalam hal ini akan berdampak pada menurunnya motivasi, kurang optimal kolaborasi tim, serta belum maksimalnya pemanfaatan potensi sumber daya manusia yang dimiliki madrasah. apabila situasi ini tidak dikelola melalui kepemimpinan yang transparan, partisipatif, dan berkeadilan, maka tujuan madrasah untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan dan daya saing lulusan berisiko tidak tercapai secara optimal.

(Koli et al., 2022) menunjukkan bahwa pelaksanaan Merdeka Belajar seringkali terhambat oleh keterbatasan sumber daya dan tingkat kesiapan guru, yang berdampak pada efektivitas pengelolaan sekolah dalam menghadapi dinamika pembelajaran yang baru. Kebutuhan untuk menyesuaikan keterampilan guru dengan tuntutan kurikulum baru memerlukan pendekatan kepemimpinan yang lebih transformatif. Kepemimpinan yang transformatif dapat membangkitkan semangat dan meningkatkan motivasi internal guru

sehingga mereka tidak hanya bisa memahami materi kurikulum yang baru, tetapi juga mampu menciptakan metode pengajaran yang inovatif dan relevan (kepala sekolah berperan sebagai agen perubahan). Hal ini sangat penting dalam konteks MAS Amaliyah Sunggal yang memiliki latar belakang sejarah pendidikan Islam, dimana karakter dan nilai-nilai keagamaan juga merupakan bagian dari pelaksanaan kurikulum pendidikan. Dalam dunia pendidikan, secara umum diakui bahwa seorang kepala sekolah memiliki peranan yang krusial dalam pelaksanaan kurikulum Merdeka Belajar. Studi menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan semangat para pengajar, mendorong inovasi dalam teknik pengajaran, serta memfasilitasi hubungan yang baik antara pimpinan dan tenaga pengajar (Nuryoso et al., 2023). Pelaksanaan tugas ini harus disesuaikan dengan keadaan agar dapat memenuhi kebutuhan spesifik sekolah seperti MAS Amaliyah Sunggal. Kesenjangan kompetensi, rendahnya motivasi guru dalam beberapa aspek inovasi pembelajaran, dan efektivitas manajemen personalia yang belum maksimal merupakan problem nyata yang dihadapi banyak sekolah di Indonesia, termasuk di MAS Amaliyah Sunggal. Kompleksitas ini berperan pada tidak meratanya distribusi tugas serta penghargaan yang mungkin dianggap tidak adil oleh sebagian guru, yang pada akhirnya berimplikasi pada rendahnya kualitas pembelajaran dan implementasi kurikulum Merdeka Belajar secara optimal (Angga & Iskandar, 2022).

Berdasarkan kondisi tersebut, diperlukan studi mendalam untuk mengetahui sejauh mana Kepemimpinan Adil di Era Merdeka Belajar dalam optimalisasi manajemen sumber daya manusia di MAS Amaliyah Sunggal. Penelitian sebelumnya lebih banyak menyoroti kepemimpinan kepala sekolah secara umum tanpa secara spesifik mengkaji dimensi keadilan organisasi dalam konteks madrasah (Armiyanti et al., 2023). Oleh karena itu, Penelitian ini menjadi penting karena kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai simbol struktural, tetapi sebagai faktor determinan dalam menciptakan lingkungan kerja yang profesional, partisipatif, dan berkeadilan. Tanpa adanya kajian ilmiah yang komprehensif, sulit untuk mengidentifikasi secara objektif praktik kepemimpinan yang telah berjalan, faktor pendukung dan penghambatnya, serta dampaknya terhadap efektivitas pengelolaan SDM madrasah.

Dari beberapa permasalahan tersebut, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis dan mendeskripsikan “Kepemimpinan Adil di Era Merdeka Belajar: Optimalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia di MAS Amaliyah Sunggal” agar SDM dapat dioptimalkan melalui kepemimpinan yang adil di madrasah. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis dalam perbaikan tata kelola sumber daya manusia yang lebih sistematis, transparan, dan berkeadilan, serta memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian kepemimpinan pendidikan di era transformasi kebijakan pendidikan nasional. Dengan demikian, optimalisasi SDM melalui kepemimpinan yang adil tidak hanya menjadi konsep normatif, tetapi dapat diwujudkan secara nyata dalam praktik manajerial madrasah. Adapun rumusan masalah pada penelitian ini diantaranya: Bagaimana bentuk penerapan kepemimpinan adil dalam pengelolaan sumber daya manusia di MAS Amaliyah Sunggal pada era merdeka belajar. Bagaimana strategi optimalisasi manajemen sumber daya manusia di MAS Amaliyah Sunggal guna mendukung implementasi merdeka belajar. Apa saja faktor pendukung dan penghambat dalam penerapan kepemimpinan adil dalam manajemen sumber daya manusia di madrasah.

Metode

Penelitian ini dilaksanakan di MAS Amaliyah Sunggal yang berlokasi di Jalan Tani Asli, Tanjung Gusta, Kecamatan Sunggal, Kabupaten Deli Serdang, Sumatera Utara. Waktu pelaksanaan penelitian berlangsung selama satu bulan, yaitu dari Mei hingga Juni 2026. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih untuk memahami fenomena secara mendalam dalam kondisi alamiah, dengan peneliti sebagai instrumen utama. Menurut Creswell dan Poth (2018), penelitian kualitatif bertujuan memahami makna yang diberikan individu atau kelompok terhadap suatu fenomena. Sementara itu, Sugiyono (2022) menyatakan bahwa penelitian kualitatif dilakukan pada kondisi alamiah dengan analisis data secara induktif. Pendekatan ini digunakan untuk menggambarkan fenomena berdasarkan data yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Penelitian ini menerapkan pendekatan *grounded theory*, yaitu pendekatan yang bertujuan membangun konsep atau teori berdasarkan data empiris yang diperoleh dari lapangan. Melalui pendekatan tersebut, penelitian berupaya mengungkap secara mendalam implementasi kepemimpinan yang adil dalam mengoptimalkan manajemen sumber daya manusia di era Merdeka Belajar pada MAS Amaliyah Sunggal.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik, yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Observasi dilakukan secara langsung untuk mengamati kondisi nyata terkait pelaksanaan kepemimpinan dan pengelolaan sumber daya manusia di madrasah. Wawancara dilakukan secara mendalam kepada kepala madrasah, guru, dan staf administrasi sebagai informan utama untuk memperoleh informasi mengenai penerapan kepemimpinan yang adil dalam optimalisasi manajemen sumber daya manusia. Sementara itu, dokumentasi digunakan untuk melengkapi dan memperkuat data hasil observasi dan wawancara melalui berbagai dokumen, seperti profil madrasah, data tenaga pendidik dan kependidikan, program kerja, surat keputusan pembagian tugas, dokumen supervisi, pelatihan guru, kebijakan implementasi Kurikulum Merdeka, serta dokumentasi kegiatan madrasah.

Analisis data dilakukan secara interaktif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan memilih, menyederhanakan, serta memfokuskan data yang relevan sesuai tujuan penelitian. Selanjutnya, data disajikan dalam bentuk narasi deskriptif yang didukung tabel maupun gambar agar lebih mudah dipahami. Tahap akhir analisis dilakukan dengan menarik kesimpulan berdasarkan pola, tema, dan hubungan yang ditemukan selama proses penelitian. Untuk meningkatkan keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi yang meliputi triangulasi metode, triangulasi sumber, dan triangulasi teori. Selain itu, pemeriksaan keabsahan data mengacu pada kriteria yang dikemukakan oleh Lincoln dan Guba, yaitu *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability*, sehingga hasil penelitian memiliki tingkat kepercayaan, keteralihan, konsistensi, serta objektivitas yang dapat dipertanggungjawabkan.

Hasil dan Pembahasan

Bentuk Penerapan Kepemimpinan Adil dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia di MAS Amaliyah Sunggal pada Era Merdeka Belajar

Berdasarkan hasil wawancara, seluruh informan memiliki pandangan yang relative sama bahwa kepala madrasah telah menerapkan kepemimpinan adil dalam pengelolaan sumber daya manusia. Bentuk keadilan tersebut terlihat pada proses pembagian tugas, pemberian

tanggung jawab, pengambilan Keputusan, serta pemberian kesempatan kepada guru dan tenaga kependidikan sesuai kompetensi masing-masing.

Kepala madrasah menjelaskan bahwa setiap guru memperoleh tugas sesuai dengan fungsinya masing-masing tanpa adanya perlakuan berbeda. Hal ini disampaikan langsung oleh Bapak Jufri Effendi, M.Pd selaku kepala madrasah, beliau menyatakan:

“Tetap di sini kita yang di Mas Amalia ini tidak ada yang merangkap jabatan. Tentunya kita sesuai dengan tupoksi masing-masing, sesuai dengan surat tugas masing-masing. Kita sampaikan, kita SK kan.”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepala madrasah berupaya menerapkan prinsip keadilan distributive melalui pembagian tugas berdasarkan kemampuan dan tanggung jawab masing-masing guru.

Temuan tersebut diperkuat dengan pernyataan dari bapak Meihesa Khairul Maknun, S.Ag., M.Pd selaku WKM 2 Bid. Sarpras dan Humas, beliau menjelaskan bahwa:

“Dari jajaran wakil kepala madrasah sampai bahkan ke taraf wali kelas, itu dalam perekrutannya ada sesi wawancara untuk mengetahui kira-kira guru A, B, C, dan D ini cocok diletakkan di mana... meskipun beberapa guru di sekolah ini masih ada beberapa yang keluarga dari kepala madrasah, beliau tidak serta-merta menjadikan keluarganya itu sebagai staff atau guru-guru yang memiliki tugas fungsional tambahan di sini.”

Selain itu, terdapat guru yang menyampaikan bahwa kepala madrasah tidak bersikap otoriter dalam mengambil Keputusan. Sebaliknya, kepala madrasah memberikan ruang kepada guru untuk menyampaikan ide dan pendapat sebelum Keputusan ditetapkan.

Pernyataan tersebut disampaikan oleh Bapak Ikhwani El-Musthofa, S.Pd selaku guru Bahasa Arab, beliau menyampaikan bahwa:

“Kalau menurut saya sendiri, Sangat dijalankan dengan adil karena Bapak Kepala itu termasuk yang melihat potensi dari karyawannya ataupun orang-orang yang berada di bawahnya. Jadi beliau tidak ujuk-ujuk atau tidak istilahnya itu otoriter terhadap karyawan-karyawannya. Beliau juga tetap meminta pendapat dari Bapak Ibu WKM ataupun staf-staf yang ada di kantor belakang. Beliau, saya rasa, dari pandangan saya sendiri sebagai kacamata guru di Mas Amaliyah ini cukup adil dan memberikan ruang kepada guru-gurunya untuk berekspresi, untuk memberikan ide-ide.”

Pandangan serupa juga disampaikan oleh tenaga kependidikan. Menurut informan, pembagian tugas administrasi telah diatur secara jelas sehingga setiap pegawai memahami tanggung jawabnya masing-masing. Pernyataan tersebut disampaikan langsung oleh Ibu Amaliyah Robiatul Adawiyah, S.Pd, disampaikan bahwa:

“Kan semuanya punya tupoksi masing-masing... menurut saya sistem di Amalia itu pembagian tugasnya sudah cukup sangat jelas, sangat jelas bahkan. Jadi semuanya sudah punya peran masing-masing tinggal dijalankan saja sesuai dengan tanggung jawab masing-masing.”

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan adil di MAS Amaliyah Sunggal diwujudkan melalui tiga bentuk utama, yaitu:

1. Keadilan Distributif, yaitu pembagian tugas berdasarkan kompetensi guru sehingga tidak terjadinya tumpang tindih terhadap pekerjaan.

2. Keadilan Prosedural, yaitu setiap Keputusan penting didahului melalui rapat dan musyawarah sehingga guru-guru memiliki kesempatan dalam menyampaikan pendapatnya masing-masing.
3. Keadilan Interaksional, yaitu kepala madrasah memperlakukan seluruh guru secara adil dan setara tanpa adanya membedakan hubungan keluarga maupun kedekatan pribadi.

Temuan ini mengonfirmasi konsep keadilan distributif (distributive justice) dari Colquitt (2001), yaitu persepsi kewajaran individu terhadap alokasi tugas dan tanggung jawab yang diterimanya. Temuan ini juga sejalan dengan equity theory Adams (1965) yang menekankan pentingnya kesesuaian antara input (kompetensi) dan output (jabatan) secara proporsional bagi setiap anggota organisasi, serta memperkuat prinsip manajemen SDM “the right man in the right place” yang dikemukakan Hasibuan (2013).

Evaluasi Kinerja sebagai Bentuk Kepemimpinan Adil

Hasil penelitian menunjukkan bahwa evaluasi kinerja merupakan salah satu bentuk implementasi kepemimpinan adil di MAS Amaliyah Sunggal. Evaluasi dilakukan secara berkala dengan melalui supervise kelas, rapat evaluasi, observasi langsung, serta pembinaan secara personal kepada guru maupun tenaga kependidikan. Evaluasi tersebut tidak dimaksudkan untuk mencari kesalahan tetapi sebagai upaya meningkatkan kualitas pembelajaran, kedisiplinan, dan profesionalisme guru. Kepala madrasah juga menerapkan prinsip objektivitas dalam setiap proses evaluasi tanpa membedakan status, hubungan kekeluargaan, maupun kedekatan pribadi.

Kepala madrasah menjelaskan bahwa evaluasi dilakukan melalui supervisi pembelajaran yang dilaksanakan secara berkala untuk mengetahui perkembangan kinerja guru. Hal ini disampaikan langsung oleh Bapak Jufri Effendi, M.Pd selaku kepala madrasah, beliau menyatakan:

“Proses evaluasi yang saya berikan terhadap pendidik dan penyelidikan saya itu yang pertama saya melakukan evaluasi, saya lakukan supervisi-supervisi di madrasah saya terutama kepada guru-guru supervise melalui angket saya berikan. Kemudian setelah angket tersebut saya berikan, saya supervisi alhamdulillah berdasarkan supervisi yang saya berikan. lalu muncullah evaluasi-evaluasi yang saya sampaikan kepada guru-guru saya. Supervisi itu kita lakukan selama sebulan sekali, kita laksanakan kepada guru-guru kita, ke dalam kelas masing-masing melalui angket, sehingga guru-guru kita bisa mempersiapkan rencana pembelajaran yang ada di dalam kelasnya masing-masing.”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa supervise menjadi salah satu instrument utama dalam menilai dan meningkatkan kompetensi guru. Hasil supervisi kemudian dijadikan dasar dalam memberikan pembinaan agar guru mampu memperbaiki kekurangan dan meningkatkan kualitas pembelajaran.

Selain dengan supervisi, kepala madrasah juga melakukan pendekatan yang lebih humanis ketika melakukan evaluasi kepada guru. Jika terdapat permasalahan dalam pelaksanaan tugas, kepala madrasah lebih memilih melakukan pembinaan secara personal dibandingkan dengan menegur secara langsung di hadapan guru-guru lain. Hal ini disampaikan langsung oleh kepala madrasah, beliau menyatakan:

“saya panggil satu-satu ke kantor saya, agar tidak ada ke cemburuan sosial, dengan guru yang satu dengan guru yang lainnya.”

Hal tersebut menunjukkan bahwa kepala madrasah berusaha menjaga hubungan interpersonal yang baik dengan guru. Evaluasi yang dilakukan secara tertutup ini agar guru tidak merasa dipermalukan di depan umum, sekaligus menghindari konflik maupun kecemburuan sosial di lingkungan kerja.

Bapak Meihesa Khairul Maknun, S.Ag., M.Pd selaku WKM 2 Bid. Sarpras dan Humas, beliau menjelaskan bahwa:

“Saya merasa sudah adil dan objektif. Jadi kepala madrasah itu ketika mengevaluasi kinerja dari seorang guru, dia tidak pandang bulu apakah guru itu keluarganya atau bukan. Karena ini bersifat yayasan swasta, masih ada beberapa guru yang tadi kan yang masih bersifat keluarga. Meskipun dia keluarga, kalau memang kinerjanya salah dan juga berakibat fatal terhadap sekolah, apalagi merugikan guru-guru lain. Beliau akan tetap mengevaluasinya tanpa memikirkan apakah itu saudaranya atau tidak. Selama guru melakukan kesalahan dan itu berakibat batas eksistensi sekolah. maka akan diberikan sanksi yang setimpal pula. Belakangan ini ada beberapa guru yang kemudian dialih fungsikan jabatan karena hasil evaluasi.”

Hal ini menunjukkan bahwa proses evaluasi yang dilakukan secara objektif dan dapat berdampak pada perubahan tugas apabila guru dinilai belum mampu melakukan tanggung jawabnya secara optimal. Pernyataan tersebut juga menunjukkan bahwa Keputusan yang dilakukan kepala madrasah itu didasarkan dengan asil penilaian kinerja, bukan atas dasar dari hubungan personal. Hal ini menggambarkan bahwa penerapan dari prinsip objektivitas dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Pernyataan yang sama juga disampaikan oleh Bapak Ikhwan El-Musthofa, S.Pd selaku guru Bahasa arab. Menurutnya evaluasi guru dilakukan secara rutin setiap semester melalui rapat evaluasi sehingga sehingga seluruh guru mengetahui kelebihan dan kekurangannya masing-masing. Beliau menyampaikan bahwa:

“Bapak Kepala itu termasuk objektif melihat pegawai-pegawainya. Karena beliau untuk ya dilihat dari tadi memberikan ruang untuk guru-gurunya berekspresi atau memberikan ide-ide itu saya rasa sudah menunjukkan objektivitas dari Bapak Kepala untuk. Ya evaluasi, tapi disampaikan nanti bagaimana letak salahnya ataupun letak benarnya itu ketika rapat besar.”

Sementara itu, Ibu Amaliyah Robiatul Adawiyah, S.Pd selaku staf administrasi menyampaikan bahwa:

“Di Amalia itu kan masuknya jam 7.10. Beliau selaku kepala sekolah jam 6.30 itu sudah standby di pagar untuk menyambut guru-guru yang datang, siswa-siswa yang datang. Jadi cara dia meningkatkan kualitas kerja dan profesionalisme, dia contohkan dulu dirinya. Baru kami guru-guru kan bisa mengikuti dia”

“Biasanya langsung dibilang tuh, to the point aja bapak itu. Kalau kami ada salah gitu kan, atau kira-kira ada yang kurang, langsung aja to the point. Nah, tapi kalau memang urgent banget dan semua orang harus tahu, itu bakal dibawa ke rapat.”

Dari pernyataan diatas kepala madrasah memberikan evaluasi secara langsung apabila terdapat kesalahan dalam melaksanakan tugas sebagai staf administrasi. Selain itu kepala madrasah tidak hanya melakukan evaluasi melalui pengawasan tetapi juga memberikan keteladanan secara langsung kepada seluruh warga madrasah. Keteladanan tersebut menjadi

bentuk membangun motivasi yang mendorong guru untuk meningkatkan kedisiplinan dan profesionalisme dalam menjalankan tugasnya.

Berdasarkan hasil penelitian, evaluasi kinerja di MAS Amaliyah Sunggal telah mencerminkan prinsip kepemimpinan adil karena dilakukan secara objektif, transparan, dan menghargai setiap individu. Kepala madrasah tidak menjadikan hubungan kekeluargaan ataupun kedekatan pribadi sebagai dasar dalam memberikan penilaian. Sebaliknya, evaluasi didasarkan pada kinerja, tanggung jawab, dan kedisiplinan guru maupun tenaga kependidikan. Temuan ini mengonfirmasi dua dimensi lain dari teori keadilan organisasi Colquitt (2001), yaitu keadilan prosedural dan keadilan interaksional, sekaligus mengembangkan konsep servant leadership Greenleaf (1977) dengan menunjukkan bagaimana prinsip “pelayanan mendahului kepemimpinan” secara nyata dipraktikkan melalui keteladanan harian, bukan sekadar konsep normatif. Hal ini juga memperkuat pandangan Wahjosumidjo (2010) bahwa kepala madrasah yang efektif harus menjadi sumber keteladanan (role model) bagi bawahannya.

Strategi Optimalisasi Manajemen SDM dalam Mendukung Merdeka Belajar

Berdasarkan hasil wawancara, diperoleh bahwa kepala madrasah menerapkan berbagai strategi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia di madrasah dalam menghadapi implementasi Merdeka belajar saat ini. Strategi tersebut mencakup penguatan komunikasi dan koordinasi, pelaksanaan pelatihan, supervisi pembelajaran, pemberian motivasi, serta pemberian penghargaan kepada guru yang berprestasi. Upaya ini dilakukan agar guru mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan kurikulum dan teknologi pembelajaran.

Kepala madrasah menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia dilakukan melalui pembinaan yang berkelanjutan dengan menyesuaikan kompetensi masing-masing guru. Hal ini disampaikan langsung oleh Bapak Jufri Effendi, M.Pd selaku kepala madrasah, beliau menyatakan:

“Pertama dengan melakukan pembinaan, motivasi, pelatihan, rapat yang ada dilaksanakan di Mas Amalia ini. Dan strateginya sesuai dengan kompetensi masing-masing yang dimiliki oleh Dewan Guru tersebut.”

Penjelasan tersebut menunjukkan bahwa kepala madrasah tidak mengaplikasikan program pengembangan secara seragam kepada seluruh guru, akan tetapi mempertimbangkan kemampuan, kebutuhan, dan bidang tugas masing-masing guru. Dengan demikian, pembinaan yang diberikan kepada guru menjadi lebih efektif dalam meningkatkan profesional guru. Selain pembinaan, kepala madrasah juga memberikan berbagai pelatihan yang disesuaikan dengan perkembangan kebijakan pendidikan. Salah satunya pelatihan yang diberikan adalah penyusunan perangkat pembelajaran sesuai dengan kurikulum Merdeka. Beliau menyampaikan:

“Contoh kecil pelatihan yang kita berikan, contohnya seperti mereview kembali bagaimana cara membuat silabus, encana pembelajaran, apalagi sekarang kan kurikulumnya merdeka.”

Pelatihan ini bertujuan agar guru-guru mampu Menyusun perangkat pembelajaran yang sesuai dengan panduan kurikulum merdeka, sehingga proses belajar mengajar dapat berjalan lebih efektif dan berfokus pada peserta didik.

Sejalan dengan perkembangan teknologi pendidikan, guru juga mendapatkan pelatihan mengenai pemanfaatan *Artificial intelligence (AI)* sebagai media pendukung pembelajaran.

bapak Meihesa Khairul Maknun, S.Ag., M.Pd selaku WKM 2 Bid. Sarpras dan Humas, beliau menjelaskan bahwa:

“Baru saja kami mendapatkan pelatihan tentang bagaimana mengoptimalkan artificial intelligence di tengah-tengah dan juga bagaimana caranya agar pembelajaran yang kita lakukan itu bisa terbantu dengan adanya artificial intelligence.”

Pelatihan tersebut diberikan untuk membantu para guru memanfaatkan teknologi secara cerdas dalam proses pembelajaran. Selain pelatihan AI, guru juga mendapatkan pelatihan mengenai penyusunan instrument evaluasi pembelajaran sesuai dengan kemampuan berpikir peserta didik. Sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Meihesa:

“Kami mendapatkan pelatihan tentang bagaimana membuat soal yang baik. Misalnya dari soal C3, C4, C5 itu harusnya diletakkan di mana, bagaimana membuat kartu soal, bagaimana membuat kisi-kisi yang benar.”

Hal ini menunjukkan bahwa kepala madrasah berupaya meningkatkan kompetensi guru tidak hanya pada aspek pedagogic, tetapi juga pada kemampuan memanfaatkan teknologi digital sebagai bagian dari implementasi merdeka belajar. Selain menyelenggarakan pelatihan internal, kepala madrasah juga memberikan kesempatan kepada para guru untuk mengikuti kegiatan pengembangan profesi seperti MGMP, workshop, seminar, dan pelatihan yang diselenggarakan oleh lembaga lainnya. Dukungan tersebut diberikan selama tidak mengganggu proses pembelajaran di madrasah.

Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa kesempatan mengikuti pelatihan belum dirasakan secara merata oleh seluruh sumber daya manusia. Sebagaimana dijelaskan oleh Ibu Amaliyah Robiatul Adawiyah, S.Pd selaku staf administrasi, beliau belum memperoleh pelatihan khusus dari kepala madrasah.

“Kalau pelatihan dari kepala sekolah, nggak ada sih. Cuma misal gini, saya kan staff TU nih... pelatihan yang didapat itu biasanya itu let it flow aja sih, dia ngikutin alur kerja aja karena kan nanti dia dapat ilmunya itu dari rekan-rekan kerjanya.”

Meskipun demikian, Ibu Amaliyah Robiatul Adawiyah, S.Pd mengakui bahwa kepala madrasah memberikan dukungan penuh apabila guru mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh pihak luar.

“Ada pelatihan dari Relo, pelatihan dari Teflin, nah gitu-gitu. Kalau kayak gitu kepala sekolah malah dukung banget gitu, gak apa-apa. Gak apa-apa, ikut aja pelatihan dulu gitu ya. Yang penting jam mengajar itu ada yang handle.”

Penyataan ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi tenaga administrasi masih berlangsung secara informal melalui proses belajar dari rekan kerja (*learning by doing*), sedangkan guru memperoleh akses pelatihan formal yang lebih banyak.

Berdasarkan hasil penelitian, strategi optimalisasi sumber daya manusia di MAS Amaliyah Sunggal telah dilaksanakan melalui pembinaan, pelatihan, motivasi, keteladanan, supervisi, dan evaluasi yang berkelanjutan. Strategi tersebut menunjukkan bahwa kepala madrasah berupaya membangun sumber daya manusia yang profesional, adaptif, dan mampu menghadapi perubahan kebijakan pendidikan pada era Merdeka Belajar. Namun, pernyataan staf administrasi menunjukkan adanya kesenjangan pada pengembangan kompetensi masih berpusat pada guru, sedangkan tenaga kependidikan memperoleh pembekalan kerja secara informal dari rekan sejawat, bukan dari program resmi pimpinan.

Strategi pembinaan berbasis kompetensi ini sejalan dengan human capital theory Becker (1964), yang menegaskan bahwa investasi pada pelatihan tenaga kerja akan meningkatkan produktivitas organisasi secara berkelanjutan, serta memperkuat pandangan Widodo (2019) bahwa pengelolaan SDM madrasah di era globalisasi harus mencakup pembinaan berkelanjutan bagi seluruh unsur madrasah, bukan hanya guru. Kesenjangan pelatihan bagi staf administrasi yang ditemukan dalam penelitian ini justru menunjukkan adanya celah yang belum sepenuhnya terjawab oleh kebijakan Merdeka Belajar (Kemendikbud, 2019), yang selama ini lebih berfokus pada pengembangan kompetensi pendidik.

Faktor Pendukung dan Penghambat Penerapan Kepemimpinan Adil

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan adil di MAS Amaliyah Sunggal dipengaruhi oleh beberapa faktor pendukung maupun penghambat. Faktor pendukung meliputi objektivitas kepala madrasah, komunikasi yang terbuka, budaya kerja yang positif, serta komitmen guru dalam mendukung kemajuan madrasah. Adapun faktor penghambat yang ditemukan adalah adanya senioritas, keterbatasan pelatihan bagi tenaga kependidikan, serta keterbatasan sarana yang dimiliki madrasah.

Dikemukakan oleh Bapak Meihesa Khairul Maknun, S.Ag., M.Pd, bahwa factor utama yang mendukung kepemimpinan adil itu berasal dari karakter seorang pemimpin itu sendiri. Menurutnya seorang kepala madrasah harus mampu bersikap objektif dalam mengambil Keputusan agar tidak muncul perlakuan yang berbeda terhadap guru maupun tenaga kependidikan.

"Kalau seorang pemimpin bisa objektif, maka kepemimpinan yang adil bisa dilaksanakan. Tetapi kalau lebih mementingkan orang-orang terdekat atau bersifat nepotisme, maka kepemimpinan yang adil akan sulit diterapkan."

Selain objektivitas pemimpin, lingkungan kerja yang sehat juga menjadi faktor penting dalam mendukung terciptanya kepemimpinan yang adil. Beliau menambahkan bahwa budaya kerja yang saling mendukung membuat seluruh guru memiliki motivasi untuk memberikan kontribusi terbaik bagi madrasah

"Lingkungan kerja yang sehat membuat guru memiliki semangat memberikan yang terbaik bagi sekolah sehingga kepemimpinan yang adil dapat berjalan."

Pernyataan tersebut diperkuat oleh Bapak Ikhwani El-Musthofa, S.Pd yang menyatakan bahwa keberhasilan kepala madrasah tidak terlepas dari kerja sama seluruh guru dan tenaga kependidikan.

"Bapak Kepala tidak mungkin bekerja sendiri. Sekolah bisa berkembang karena adanya kerja sama dari guru-guru dan karyawan yang ada di sini."

Ibu Amaliyah Robiatul Adawiyah, S.Pd menjelaskan bahwa keberhasilan kepemimpinan adil juga dipengaruhi oleh komitmen pribadi kepala sekolah.

"Kalau beliau memang ingin menerapkan kepemimpinan yang adil, itu berasal dari dirinya sendiri. Jadi faktor pendukungnya berasal dari komitmen pemimpin."

Walaupun seperti itu, penelitian ini juga menemukan beberapa hambatan dalam penerapan kepemimpinan adil di madrasah ini. Hambatan utamanya disampaikan oleh Bapak Meihesa Khairul Maknun, S.Ag., M.Pd, terdapat senioritas di lingkungan madrasah.

"Faktor penghambatnya adalah senioritas. Ada guru yang lebih senior bahkan ikut mendirikan yayasan sehingga kepala madrasah perlu banyak pertimbangan ketika mengambil keputusan."

Selain itu, staf administrasi atau tenaga kependidikan memaparkan bahwa saat ini belum adanya pelatihan khusus bagi staf administrasi sehingga perkembangan kompetensi masih dilakukan melalui proses belajar dari rekan kerjanya saja.

"Kalau pelatihan khusus untuk staf administrasi memang belum ada. Biasanya belajar langsung dari teman kerja."

Temuan ini menunjukkan dua sisi yang menarik: faktor pendukung utama berasal dari watak internal pemimpin, sedangkan faktor penghambat justru berasal dari struktur historis organisasi berupa keberadaan guru senior pendiri yayasan, yang membuat kebijakan terhadapnya perlu pertimbangan ekstra dari Kepala Madrasah. Faktor pendukung berupa integritas personal pemimpin memperkuat teori servant leadership Greenleaf (1977) yang menyatakan bahwa keadilan kepemimpinan berakar dari karakter personal pemimpin, bukan sekadar prosedur formal. Adapun faktor penghambat senioritas dapat dijelaskan melalui kajian nepotisme dan favoritisme organisasi dari Topsakal dkk. (2024), meskipun dalam penelitian ini bentuknya bukan relasi kekerabatan biologis, melainkan relasi historis-simbolis sebagai pendiri lembaga.

Pembahasan

Bentuk Penerapan Kepemimpinan Adil dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan adil di MAS Amaliyah Sunggal tercermin dalam tiga dimensi keadilan organisasi, yaitu keadilan distributif (distributive fairness) yang tampak dari pembagian tugas sesuai tupoksi dan SK tanpa rangkap jabatan; keadilan prosedural (procedural fairness) yang tercermin dari proses rekrutmen berbasis wawancara dan kompetensi serta evaluasi kinerja yang objektif tanpa memandang status kekeluargaan; dan keadilan interaksional (interactional fairness) yang tampak dari pola komunikasi dua arah, pendekatan personal dalam penyelesaian konflik, serta keteladanan langsung yang ditunjukkan Kepala Madrasah. Ketiga dimensi tersebut secara konsisten dikonfirmasi oleh seluruh informan, baik dari sudut pandang pemimpin (Kepala Madrasah) maupun dari sudut pandang bawahan (guru dan staf), yang mengindikasikan bahwa persepsi keadilan kepemimpinan telah terinternalisasi secara relatif merata di lingkungan madrasah. Selain itu, pola pendelegasian wewenang yang luas namun tetap disertai akuntabilitas mencerminkan pergeseran gaya kepemimpinan dari yang bersifat sentralistik menuju partisipatif, yang selaras dengan semangat kebijakan Merdeka Belajar yang menempatkan Kepala Madrasah sebagai fasilitator dan bukan sekadar figur otoritatif tunggal dalam pengelolaan SDM.

Strategi Optimalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia guna Mendukung Implementasi Merdeka Belajar

Strategi optimalisasi SDM yang diterapkan Kepala Madrasah, meliputi pembinaan, pelatihan berbasis kompetensi, supervisi berkala, pemberian motivasi dan insentif, serta pemanfaatan program eksternal seperti Kemenag Pintar, RELO, dan TEFLIN, menunjukkan upaya pengembangan human capital yang cukup komprehensif dan relevan dengan tuntutan kurikulum Merdeka Belajar yang menekankan fleksibilitas, kompetensi, dan inovasi

pembelajaran, termasuk pemanfaatan teknologi seperti kecerdasan buatan. Namun demikian, temuan mengenai belum tersedianya program pelatihan formal bagi tenaga kependidikan nonguru mengindikasikan adanya kesenjangan (gap) dalam pemerataan strategi pengembangan SDM. Padahal, optimalisasi manajemen SDM semestinya menyasar seluruh elemen organisasi, tidak terbatas pada tenaga pendidik saja, mengingat tenaga kependidikan turut berperan penting dalam menunjang kelancaran administrasi dan pelayanan pendidikan secara keseluruhan. Temuan ini menjadi catatan penting bagi penguatan strategi manajemen SDM ke depan agar implementasi Merdeka Belajar dapat didukung secara menyeluruh oleh seluruh unsur SDM madrasah.

Faktor Pendukung dan Penghambat Penerapan Kepemimpinan Adil dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Faktor pendukung utama penerapan kepemimpinan adil di MAS Amaliyah Sunggal bersifat internal, yaitu bersumber dari karakter dan integritas personal Kepala Madrasah, yang sejalan dengan pendekatan kepemimpinan berbasis nilai (*value-based leadership*) yang menempatkan keteladanan dan objektivitas pemimpin sebagai fondasi utama keadilan organisasi. Hal ini diperkuat oleh faktor pendukung eksternal berupa kelancaran sistem penggajian dan lingkungan kerja yang kondusif, yang keduanya berfungsi memperkuat motivasi kerja guru dan tenaga kependidikan. Di sisi lain, faktor penghambat yang teridentifikasi, khususnya senioritas guru pendiri yayasan, mencerminkan tantangan klasik yang lazim dijumpai pada lembaga pendidikan berbasis yayasan, yakni adanya relasi historis atau emosional yang berpotensi memengaruhi objektivitas pengambilan kebijakan. Kondisi ini menunjukkan bahwa penerapan keadilan kepemimpinan di madrasah masih cukup bergantung pada karakter personal pemimpin, sehingga diperlukan penguatan tata kelola (*governance*) yang lebih formal dan terlembagakan agar prinsip keadilan tidak semata-mata bertumpu pada sosok individu, melainkan menjadi sistem yang berkelanjutan meskipun terjadi pergantian kepemimpinan di masa mendatang.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah di MAS Amaliyah Sunggal telah menerapkan kepemimpinan adil dalam pengelolaan sumber daya manusia. Penerapan tersebut terlihat melalui pembagian tugas sesuai dengan kompetensi, komunikasi yang terbuka, pemberian kesempatan yang sama dalam pengelolaan sumber daya manusia. Penerapan tersebut terlihat melalui pembagian tugas sesuai kompetensi, komunikasi yang terbuka, pemberian kesempatan yang sama dalam pengembangan kompetensi, supervise yang objektif, serta evaluasi kinerja yang dilakukan tanpa membedakan status guru maupun tenaga kependidikan.

Optimalisasi sumber daya manusia dilakukan melalui pelatihan, supervise, pemberian motivasi, penghargaan dan dukungan terhadap pengembangan profesional guru pada era merdeka belajar. Keberhasilan implementasi kepemimpinan adil didukung oleh objektivitas kepala madrasah, budaya kerja yang positif, serta komitmen seluruh warga sekolah. Adapun hambatan yang masih ditemukan adalah faktor senioritas dan belum optimalnya pengembangan kompetensi bagi tenaga kependidikan. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan adil tidak hanya berdampak pada meningkatnya profesionalisme guru, tetapi juga menciptakan budaya organisasi yang lebih terbuka, kolaboratif, dan adaptif terhadap

perubahan. Kebaharuan penelitian ini terletak pada integrasi prinsip keadilan organisasi dengan strategi pengembangan sumber daya manusia dalam mendukung implementasi merdeka belajar di lingkungan madrasah.

Bagi Kepala Madrasah, disarankan untuk melembagakan praktik kepemimpinan adil ke dalam kebijakan atau pedoman tertulis, sehingga prinsip keadilan tidak semata bergantung pada karakter personal pemimpin, melainkan menjadi sistem yang tetap berkelanjutan meskipun terjadi pergantian kepemimpinan. Madrasah menyusun program pembinaan dan pelatihan yang terjadwal dan formal secara khusus bagi tenaga kependidikan (staf administrasi), tidak hanya mengandalkan proses pembelajaran informal antarrekan kerja, guna mendukung pemerataan kualitas SDM secara menyeluruh. Madrasah membangun mekanisme komunikasi dan resolusi konflik yang lebih terstruktur antarguru, guna meminimalkan permasalahan komunikasi yang selama ini masih bersifat insidental penyelesaiannya.

Daftar Pustaka

- Adams, J. S. (1965). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436.
- Aini, M. (2025). Peran Kepemimpinan Adaptif dalam Meningkatkan Kinerja Manajemen Sekolah di Era Kurikulum Merdeka di PAUD MAMBAUL MUTTAQIN. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 9, 33216–33220.
- Angga, A., & Iskandar, S. (2022). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Merdeka Belajar di Sekolah Dasar. *Jurnal Basicedu*, 6(3), 5295–5301. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i3.2918>
- Armiyanti, A., Sutrisna, T., Yulianti, L., Lova, N. R., & Komara, E. (2023). Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Kinerja Layanan Pendidikan. *Jurnal Educatio FKIP UNMA*, 9(2), 1061–1070. <https://doi.org/10.31949/educatio.v9i2.5104>
- Becker, G. S. (1964). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. University of Chicago Press.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hasibuan, M. S. P. (2013). *Manajemen sumber daya manusia* (Rev. ed.). Bumi Aksara.
- Isnaini, M. N. (2024). *PERAN KEPALA MADRASAH DALAM IMPLEMENTASI KURIKULUM MERDEKA PADA ERA TRANSFORMASI DIGITAL DI MADRASAH ALIYAH NEGERI 1 PASURUAN SKRIPSI*. UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER.
- Koli, D. Y., Salim, N. A., Cakranegara, P. A., Puspitasari, N. D., & Hardiansyah, A. (2022). Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Merdeka Belajar di Era Digitalisasi pada Sekolah Dasar. *Tahun*, 6(6). <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i6.4323>
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2019). *Merdeka belajar: Pokok-pokok kebijakan merdeka belajar*. Kemendikbud.

- Nuryoso, Saputra, D., Qawim, M. M., Hariyadi, A., & Utomo, S. (2023). KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENERAPKAN KONSEP MERDEKA BELAJAR. *Equity in Education Journal (EEJ)*. <https://e-journal.upr.ac.id/index.php/eej>
- Rosmida. (2022). *Efektivitas Penerapan Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah di SMAN 5 Bulukumba*. UIN ALAUDDIN MAKASSAR.
- Setyawati, E., Patimah, S., Subandi, & Makbulloh, D. (2021). The Role of School Principal in the Development of the Curriculum for Independent Learning. *El-Idare: Journal of Islamic Education Management*, 9(2).
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kualitatif*. Alfabeta
- Topsakal, Y., Dinç, A., & Özcan, E. (2024). The impact of nepotism on employee organisational attitudes in accommodation enterprises. *Tourism & Management Studies*, 19(1), 21–34.
- Wahidi, A. (2023). *PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS KEPALA SEKOLAH TERHADAP KOMPETENSI GURU PADA KURIKULUM MERDEKA BELAJAR DI SEKOLAH DASAR NEGERI KARANGREJO 04 SUMBERSARI JEMBER*. UNIRVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER.
- Wahjosumidjo. (2010). *Kepemimpinan kepala sekolah: Tinjauan teoritik dan permasalahannya*. Rajawali Pers.
- Widodo. (2019). Strategi kepala madrasah dalam mengelola sumber daya manusia di era globalisasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 14(1), 1–15.