Ihtirom
Jurnal Manajemen Pendidikan Islam
P-ISSN 2962-9284
E-ISSN 2829-4106
Vol. 5 No. 2 Edisi Oktober

IMPLEMENTASI PMA NOMOR 24 TAHUN 2018 DALAM PENGANGKATAN KEPALA MADRASAH PADA MI SWASTA: STUDI KASUS MI SALAFIYAH NGALIAN KABUPATEN PEKALONGAN

Sukarno
Universitas Islam Negeri K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan
sukarno@uingusdur.ac.id

Diterima : 19-08-2026 **Disetujui : 15-09-2026** **Diterbitkan : 31-10-2026**

Abstrak: Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018 dalam proses pemilihan dan pengangkatan kepala madrasah di MI Salafiyah Ngalian, Kabupaten Pekalongan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi dengan informan yang meliputi kepala madrasah, pengurus yayasan, wakil kepala madrasah, guru, komite, serta wali murid. Data dianalisis menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldaña melalui tahap kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Analisis implementasi menggunakan perspektif Van Meter dan Van Horn dengan pola pengelolaan yang dikaji melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengendalian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi PMA Nomor 24 Tahun 2018 di MI Salafiyah Ngalian berlangsung melalui pola regulatif-partisipatif. Guru memiliki peran utama dalam proses pemilihan karena dianggap mengetahui kompetensi dan kualitas calon kepala madrasah, sedangkan yayasan berperan dalam koordinasi, pemberian pertimbangan, analisis calon, dan penetapan kepala madrasah. Pemilihan dilakukan secara berkala setiap empat tahun, melibatkan beberapa kandidat, dan berkaitan dengan penyampaian laporan pertanggungjawaban. Pasca-pengangkatan, pengendalian dilakukan melalui evaluasi kinerja dan koordinasi dengan pemangku kepentingan. Faktor pendukung meliputi kualitas sumber daya manusia, budaya organisasi yang menerima hasil pemilihan, dukungan masyarakat, dan koordinasi antarpihak. Adapun kendalanya meliputi keterbatasan kader calon kepala madrasah dan persoalan sumber daya keuangan yang menyebabkan tumpang tindih tugas. Penelitian ini tidak menyimpulkan terpenuhinya seluruh persyaratan PMA secara administratif karena tidak seluruh persyaratan diverifikasi melalui dokumen checklist. Temuan penelitian menunjukkan bahwa implementasi regulasi lebih tampak pada penerjemahan prinsip dan mekanisme pengangkatan ke dalam praktik kelembagaan melalui pembagian kewenangan antara guru dan yayasan.

Kata kunci: Implementasi Kebijakan, PMA Nomor 24 tahun 2018, Kepala Madrasah, Pengangkatan Kepala Madrasah Sekolah Dasar Islam

Abstract: *This study aims to analyze the implementation of Minister of Religious Affairs Regulation (PMA) Number 24 of 2018 in the selection and appointment of the head of madrasah at MI Salafiyah Ngalian, Pekalongan Regency. The study employed a qualitative approach with a case study design. Data were collected through interviews, observations, and documentation involving the head of madrasah, foundation administrators, vice principal, teachers, committee members, and parents. The data were analyzed using the Miles, Huberman, and Saldaña model through data condensation, data display, and conclusion drawing and verification. Policy implementation was analyzed using the Van Meter and Van Horn framework, while the management process was examined through the functions of planning, organizing, implementing, and controlling. The findings indicate that the implementation of PMA Number 24 of 2018 at MI Salafiyah Ngalian follows a regulatory-participatory pattern. Teachers play a central role in the selection process because they are considered to have better knowledge of the competence and quality of potential candidates, while the foundation is involved in coordination, consideration, candidate analysis, and formal appointment. The selection is conducted periodically every four years, involves several candidates, and is linked to accountability reporting. Following the appointment, control is carried out through performance evaluation and coordination among relevant stakeholders. Supporting factors include the quality of human resources, an organizational culture that accepts election results, community support, and inter-organizational coordination. The main challenges include limited leadership cadre development and financial resource constraints that result in overlapping roles. This study does not conclude that all PMA requirements are administratively fulfilled because not all requirements were verified through a documentary checklist. The findings demonstrate that the implementation of the regulation is primarily reflected in the translation of its principles and appointment mechanisms into institutional practices through the distribution of authority between teachers and the foundation.*
Keywords: *Policy Implementation, PMA Number 24 Of 2018, Head Of Madrasah, Appointment Of Madrasah Head, Islamic Elementary School*

PENDAHULUAN

Kepala madrasah merupakan aktor strategis dalam menentukan arah pengelolaan dan perkembangan lembaga pendidikan. Peran kepala madrasah tidak terbatas pada fungsi administratif, tetapi mencakup pengelolaan sumber daya manusia, pengambilan keputusan, pengembangan lembaga, supervisi, serta pembangunan hubungan dengan warga madrasah dan masyarakat. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah berkaitan erat dengan pengembangan lembaga, budaya organisasi, kinerja guru, dan efektivitas pengelolaan madrasah (Rosid, 2023; Safi'i, 2023; Kholis et al., 2024). Penelitian

Asysyddiqi et al. (2023), misalnya, menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan program melibatkan kepala madrasah, guru, yayasan, komite, dan wali murid. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan madrasah berlangsung dalam lingkungan organisasi yang melibatkan banyak aktor, sehingga proses penentuan pemimpin menjadi bagian penting dari tata kelola lembaga.

Posisi strategis tersebut menjadikan proses pemilihan dan pengangkatan kepala madrasah sebagai persoalan yang tidak hanya berkaitan dengan siapa yang ditetapkan sebagai pemimpin, tetapi juga dengan bagaimana kualitas, kompetensi, legitimasi, dan kebutuhan kelembagaan dipertimbangkan dalam proses tersebut. Dalam konteks madrasah swasta, persoalan tersebut menjadi lebih kompleks karena madrasah berada dalam struktur penyelenggaraan yayasan. Dengan demikian, terdapat setidaknya dua kepentingan yang perlu dipertemukan, yaitu kepatuhan terhadap standar yang ditetapkan pemerintah dan kewenangan badan penyelenggara dalam mengelola lembaga.

Kerangka regulatif mengenai kepala madrasah antara lain ditetapkan melalui Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah yang kemudian diubah melalui PMA Nomor 24 Tahun 2018. PMA Nomor 24 Tahun 2018 berstatus berlaku dan secara khusus mengatur perubahan ketentuan mengenai kepala madrasah. Regulasi tersebut ditetapkan antara lain untuk menjamin penyelenggaraan pendidikan dan pengelolaan madrasah yang efektif, efisien, dan akuntabel.

PMA Nomor 24 Tahun 2018 menetapkan sejumlah persyaratan calon kepala madrasah, termasuk kualifikasi pendidikan, pengalaman manajerial, sertifikat pendidik, kompetensi, serta persyaratan lain yang berkaitan dengan kelayakan calon. Regulasi tersebut juga memberikan ruang pengecualian tertentu bagi calon kepala madrasah bukan pegawai negeri sipil pada madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat. Dengan demikian, penerapan regulasi pada madrasah swasta tidak dapat dilepaskan dari karakteristik kelembagaan penyelenggaranya.

Dari perspektif implementasi kebijakan, keberadaan regulasi tidak dengan sendirinya menjamin bahwa ketentuan tersebut berlangsung sebagaimana dirumuskan pada tingkat kebijakan. Implementasi merupakan proses yang mempertemukan tujuan kebijakan, pelaksana, sumber daya, komunikasi, struktur organisasi, serta kondisi lingkungan tempat kebijakan dilaksanakan. Dalam model implementasi Van Meter dan Van Horn (1975), implementasi kebijakan dipengaruhi oleh standar dan tujuan kebijakan, sumber daya, komunikasi antorganisasi, karakteristik badan pelaksana, disposisi pelaksana, serta lingkungan sosial, ekonomi, dan politik. Kerangka ini

relevan untuk melihat implementasi PMA karena proses pengangkatan kepala madrasah melibatkan lebih dari satu aktor dan berlangsung dalam struktur organisasi yang memiliki pembagian kewenangan. Kerangka implementasi kebijakan tersebut juga digunakan dalam kajian terdahulu mengenai implementasi kebijakan pendidikan Islam di Indonesia yang menunjukkan bahwa komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi merupakan faktor yang memengaruhi pelaksanaan kebijakan (Dewanti et al., 2022).

Selain perspektif implementasi kebijakan, persoalan pemilihan kepala madrasah juga dapat dipahami melalui perspektif kepemimpinan dan tata kelola organisasi. Kepala madrasah yang efektif tidak hanya membutuhkan legitimasi formal, tetapi juga kemampuan membangun kepercayaan, mengelola sumber daya, berkomunikasi, mendelegasikan tugas, dan mengembangkan budaya organisasi. Safi'i (2023) menunjukkan bahwa kepala madrasah berperan penting dalam membangun budaya madrasah melalui kepemimpinan yang adaptif dan visioner, termasuk melalui komunikasi, delegasi, motivasi, dan pengendalian yang terukur. Penelitian Kholis et al. (2024) juga menunjukkan bahwa kepala madrasah berperan sebagai educator, manager, supervisor, leader, innovator, dan motivator dalam penguatan manajemen berbasis madrasah.

Temuan tersebut mengisyaratkan bahwa kualitas kepemimpinan kepala madrasah tidak hanya ditentukan setelah seseorang menduduki jabatan, tetapi juga berkaitan dengan mekanisme yang digunakan untuk memilih dan menetapkannya. Karena itu, proses pemilihan kepala madrasah perlu dilihat sebagai bagian dari tata kelola kepemimpinan, bukan sekadar prosedur administratif pengisian jabatan.

Kajian empiris mengenai kepala madrasah dalam beberapa tahun terakhir lebih banyak membahas praktik kepemimpinan setelah seseorang menjadi kepala madrasah, seperti strategi meningkatkan kinerja guru, pengembangan lembaga, budaya organisasi, kompetensi manajerial, dan efektivitas pengelolaan madrasah (Rosid, 2023; Asysyddiqi et al., 2023; Safi'i, 2023; Sriwahyuni & Mardiyah, 2024). Sementara itu, kajian yang secara khusus membahas proses seleksi dan pengangkatan kepala madrasah berdasarkan PMA Nomor 24 Tahun 2018 masih relatif terbatas.

Penelitian Rahayu dan Ahmad (2023) merupakan salah satu penelitian yang secara langsung mengaitkan pengangkatan kepala madrasah dengan PMA Nomor 24 Tahun 2018. Penelitian tersebut mengevaluasi diklat calon kepala madrasah dan menemukan bahwa proses pengangkatan pada konteks yang diteliti telah mengikuti prosedur PMA, meskipun masih terdapat kendala yang menyebabkan sebagian alumni diklat belum diangkat sebagai kepala madrasah. Fokus penelitian tersebut terutama pada evaluasi diklat, keterpakaian alumni, dan kinerja kepala madrasah,

bukan pada dinamika kewenangan dan mekanisme pemilihan kepala madrasah pada satu madrasah swasta.

Kajian yang lebih baru oleh Fauziah et al. (2025) secara khusus menelaah manajemen seleksi kepala madrasah dalam perspektif PMA Nomor 24 Tahun 2018. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa secara normatif PMA mencerminkan sistem seleksi berbasis kompetensi dan profesionalisme, tetapi implementasinya dapat menghadapi kendala berupa keterbatasan sumber daya manusia, intervensi kepentingan, dan pengaruh komunitas yang tidak prosedural. Namun, penelitian tersebut menggunakan metode *integrative literature review*, sehingga belum memperlihatkan secara empiris bagaimana ketentuan PMA dinegosiasikan dan diterjemahkan oleh aktor-aktor pada satu madrasah swasta dalam situasi kelembagaan yang nyata.

Kesenjangan tersebut menjadi penting karena penelitian mengenai implementasi kebijakan pada lembaga pendidikan Islam menunjukkan bahwa kebijakan nasional dapat mengalami proses adaptasi ketika diterapkan pada tingkat satuan pendidikan. Studi mengenai implementasi kebijakan pada MAN 1 Kudus, misalnya, menunjukkan bahwa implementasi kebijakan pada lembaga pendidikan Islam melibatkan interaksi antara mandat pemerintah dan kepemimpinan institusional. Dengan demikian, keberhasilan implementasi kebijakan tidak cukup dinilai dari keberadaan aturan atau dokumen administratif, tetapi perlu dilihat dari bagaimana aktor di tingkat lembaga memahami, membagi peran, dan menerjemahkan kebijakan tersebut ke dalam praktik.

Kesenjangan tersebut menjadi penting karena penelitian mengenai implementasi kebijakan pada lembaga pendidikan Islam menunjukkan bahwa kebijakan nasional dapat mengalami proses adaptasi ketika diterapkan pada tingkat satuan pendidikan. Studi Abadi dan Alfayn (2025) mengenai implementasi kebijakan pada MAN 1 Kudus menunjukkan bahwa pelaksanaan kebijakan di lembaga pendidikan Islam melibatkan interaksi antara mandat kebijakan dan kepemimpinan institusional. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa implementasi kebijakan tidak cukup dipahami sebagai penerapan aturan secara administratif, tetapi perlu dilihat dari bagaimana kebijakan diterjemahkan dan dijalankan oleh aktor pada tingkat lembaga. Dengan demikian, keberhasilan implementasi kebijakan tidak cukup dinilai dari keberadaan aturan atau dokumen administratif, tetapi perlu dilihat dari bagaimana aktor di tingkat lembaga memahami, membagi peran, dan menerjemahkan kebijakan tersebut ke dalam praktik.

Berdasarkan telaah tersebut, terdapat tiga celah penelitian. *Pertama*, penelitian terdahulu mengenai kepala madrasah lebih banyak berfokus pada kepemimpinan dan

kinerja setelah kepala madrasah menjabat, sedangkan proses pemilihan dan pengangkatannya belum banyak dikaji. *Kedua*, penelitian yang secara langsung membahas PMA Nomor 24 Tahun 2018 masih cenderung menekankan aspek normatif, evaluasi diklat, atau kajian literatur, sehingga belum banyak menjelaskan praktik implementasi regulasi pada tingkat madrasah swasta. *Ketiga*, belum cukup dijelaskan bagaimana hubungan antara yayasan sebagai badan penyelenggara dan warga madrasah sebagai pelaksana pendidikan membentuk mekanisme pemilihan dan pengangkatan kepala madrasah.

Celah tersebut menjadi semakin menarik pada MI Salafiyah Ngalian Kabupaten Pekalongan. Berdasarkan data penelitian, proses pemilihan kepala madrasah di madrasah ini memberikan ruang yang besar kepada dewan guru. Pihak yayasan menyatakan bahwa pemilihan biasanya diserahkan kepada dewan guru karena guru dianggap lebih mengetahui kualitas calon, sementara yayasan berperan dalam mengawasi dan memfasilitasi proses. Temuan ini menunjukkan adanya pola pembagian peran yang berbeda dari asumsi bahwa yayasan sebagai badan penyelenggara selalu menjadi pihak yang secara langsung menentukan kepala madrasah.

Namun, data penelitian juga menunjukkan bahwa posisi yayasan tidak dapat dipahami sebagai tidak memiliki kewenangan sama sekali. Dalam mekanisme yang dijelaskan, guru memiliki hak memilih dan dipilih; beberapa kandidat yang memperoleh dukungan terbanyak kemudian dibawa kepada pengurus untuk dianalisis dan dipertimbangkan sebelum ditetapkan sebagai kepala madrasah. Dengan demikian, terdapat perbedaan antara proses pemilihan kandidat dan proses penetapan kepala madrasah. Perbedaan inilah yang belum dijelaskan secara memadai dalam artikel sebelumnya dan menjadi persoalan penting untuk dianalisis dalam penelitian ini.

MI Salafiyah Ngalian karena itu dipilih bukan sekadar karena merupakan salah satu madrasah yang menjadi sasaran PMA Nomor 24 Tahun 2018, melainkan karena kasus ini memperlihatkan pertemuan antara regulasi pemerintah, kewenangan yayasan, partisipasi guru, dan legitimasi komunitas madrasah. Kasus tersebut memungkinkan penelitian melihat implementasi kebijakan secara lebih mendalam: bukan hanya apakah ketentuan PMA dipenuhi, tetapi bagaimana standar regulatif diterjemahkan menjadi mekanisme pemilihan dan pengangkatan dalam konteks madrasah swasta.

Atas dasar itu, penelitian ini menawarkan kebaruan pada kajian implementasi PMA Nomor 24 Tahun 2018 dengan memusatkan perhatian pada mekanisme implementasi regulasi dalam relasi antara partisipasi internal madrasah dan

kewenangan yayasan pada satu madrasah swasta. Kebaruan penelitian tidak diletakkan pada klaim bahwa MI Salafiyah Ngalian sepenuhnya patuh terhadap PMA, tetapi pada penjelasan mengenai bagaimana regulasi diadaptasi melalui pembagian peran, mekanisme pemilihan, pertimbangan pengurus, dan pengendalian setelah kepala madrasah ditetapkan.

Berdasarkan fokus tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi PMA Nomor 24 Tahun 2018 dalam pemilihan dan pengangkatan kepala madrasah pada MI Salafiyah Ngalian Kabupaten Pekalongan. Secara khusus, penelitian ini menjawab tiga pertanyaan: (1) bagaimana ketentuan PMA Nomor 24 Tahun 2018 diterjemahkan dalam perencanaan dan pengorganisasian pemilihan kepala madrasah; (2) bagaimana mekanisme pemilihan dan penetapan kepala madrasah serta pembagian kewenangan antara guru, madrasah, dan yayasan; dan (3) bagaimana pengendalian terhadap kepala madrasah dilakukan setelah penetapan serta sejauh mana praktik tersebut menunjukkan kesesuaian dengan ketentuan PMA Nomor 24 Tahun 2018.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Penelitian dilaksanakan di MI Salafiyah Ngalian, Kabupaten Pekalongan, dengan fokus pada implementasi kebijakan pengangkatan kepala madrasah berdasarkan Peraturan Menteri Agama Nomor 24 Tahun 2018. Studi kasus digunakan untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai proses pemilihan, penetapan, pembagian kewenangan, serta keterlibatan berbagai pihak dalam pengangkatan kepala madrasah pada konteks kelembagaan tertentu (Creswell & Poth, 2018).

Informan penelitian dipilih secara purposif berdasarkan keterlibatan dan pengetahuan mereka terhadap proses pengangkatan kepala madrasah, yaitu kepala madrasah, kepala/pengurus yayasan, wakil kepala madrasah, guru, komite madrasah, serta orang tua/wali peserta didik. Data penelitian berupa hasil wawancara, hasil observasi, dan dokumen yang berkaitan dengan struktur organisasi, proses pemilihan dan pengangkatan kepala madrasah, serta pengelolaan dan evaluasi kepemimpinan madrasah.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk menggali informasi mengenai mekanisme pemilihan calon kepala madrasah, keterlibatan guru dan warga madrasah, peran yayasan dalam penetapan kepala madrasah, serta mekanisme evaluasi dan pengawasan. Observasi digunakan untuk memahami praktik pengelolaan dan interaksi antarunsur madrasah, sedangkan dokumentasi digunakan untuk melengkapi dan mengonfirmasi informasi hasil wawancara.

Analisis data menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) yang meliputi tiga tahapan utama, yaitu kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Kondensasi data dilakukan dengan menyeleksi dan memfokuskan data yang relevan dengan implementasi PMA Nomor 24 Tahun 2018. Data kemudian disajikan dalam bentuk uraian naratif dan pengelompokan berdasarkan tema penelitian, seperti mekanisme pemilihan, pembagian kewenangan, keterlibatan guru, peran yayasan, serta evaluasi kepala madrasah. Selanjutnya, kesimpulan ditarik dan diverifikasi dengan membandingkan berbagai sumber data serta menghubungkan temuan empiris dengan ketentuan regulasi dan kerangka teori penelitian.

Keabsahan data dilakukan melalui triangulasi sumber dan teknik dengan membandingkan informasi dari berbagai informan serta mencocokkan hasil wawancara dengan observasi dan dokumentasi. Dengan demikian, interpretasi penelitian tidak hanya didasarkan pada keterangan satu informan, tetapi dibangun berdasarkan keterkaitan berbagai sumber data (Miles et al., 2014).

PMA Nomor 24 Tahun 2018 digunakan sebagai acuan normatif untuk menganalisis implementasi kebijakan, bukan sebagai daftar periksa untuk menyatakan bahwa seluruh ketentuan telah terpenuhi. Analisis diarahkan pada bagaimana ketentuan tersebut diterjemahkan dalam praktik pengangkatan kepala madrasah di MI Salafiyah Ngalian, termasuk bagaimana kewenangan yayasan, partisipasi guru, dan mekanisme kelembagaan madrasah berinteraksi dalam proses tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perencanaan (*Planning*) Pengangkatan Kepala Madrasah di MI Salafiyah Ngalian

Perencanaan pengangkatan kepala madrasah di MI Salafiyah Ngalian mengacu pada Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018 tentang Perubahan atas PMA Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah. Dalam pelaksanaannya, perencanaan melibatkan pihak madrasah, dewan guru, dan yayasan dengan pembagian peran yang tidak sepenuhnya sama. Guru memiliki pengetahuan langsung mengenai kompetensi calon kepala madrasah, sedangkan yayasan terlibat dalam koordinasi dan pemberian pertimbangan kelembagaan.

> "Dari pihak Yayasan biasanya diserahkan langsung kepada dewan guru, kita hanya mengawasi dan memfasilitasi. Karena yang tahu betul mengenai kualitas guru atau calon kepala sekolah atau kandidatnya adalah guru. [...] Pemilihan juga Yayasan tidak terlalu andil, karena yang tahu betul

adalah internal guru-guru di sini, biasanya hanya meminta saran atau masukan" (CLHW/B/24/8/25).

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa perencanaan pemilihan kepala madrasah bertumpu pada pengetahuan internal guru mengenai kompetensi dan karakter calon. Pelibatan guru dapat membantu memastikan bahwa kandidat yang diusulkan dikenal melalui pengalaman kerja sehari-hari, bukan hanya berdasarkan kelengkapan administratif. Namun, keterangan bahwa yayasan tidak banyak terlibat dalam tahap awal tidak dapat langsung dimaknai bahwa yayasan tidak memiliki kewenangan formal dalam pengangkatan. Perlu dibedakan antara perencanaan dan pemilihan kandidat oleh pihak madrasah dengan pertimbangan serta penetapan kepala madrasah oleh pihak yang berwenang. Pembagian peran tersebut diperkuat oleh keterangan informan mengenai mekanisme penentuan calon:

> "Setiap guru mempunyai hak untuk memilih dan dipilih kalau memang memenuhi syarat. Jadi prosesnya dari guru mengadakan pemilihan, nanti beberapa nama yang mendapat dukungan paling banyak dibawa ke pengurus, selanjutnya pengurus melakukan analisis, pertimbangan dan sebagainya untuk memutuskan siapa yang akan ditetapkan menjadi kepala madrasah, walaupun biasanya suara yang terbanyaklah yang kemudian ditetapkan" (CLHW/BN/12/09/2025).

Kutipan tersebut memperlihatkan bahwa perencanaan dan pemilihan tidak berlangsung secara terpisah dari pertimbangan kelembagaan. Guru mengidentifikasi dan memilih kandidat, kemudian nama-nama yang memperoleh dukungan dibawa kepada pengurus untuk dianalisis dan dipertimbangkan. Dengan demikian, suara terbanyak menjadi pertimbangan penting, tetapi proses pengangkatan tidak tepat dipahami hanya sebagai hasil pemungutan suara. Pembedaan antara pemilihan dan pengangkatan ini penting untuk menjelaskan struktur kewenangan dalam tata kelola madrasah swasta.

Dari sisi persyaratan, informan menyatakan bahwa masa kerja, kelengkapan dokumen, karakter, dan kompetensi manajerial menjadi pertimbangan dalam pemilihan kepala madrasah. Meskipun demikian, penelitian ini belum memiliki bukti dokumenter yang memadai untuk memverifikasi pemenuhan seluruh 12 persyaratan yang dirujuk dalam ketentuan PMA. Oleh karena itu, temuan tersebut menunjukkan bahwa persyaratan regulatif menjadi acuan dalam perencanaan, tetapi belum cukup untuk menyimpulkan bahwa seluruh persyaratan telah dipenuhi secara administratif.

Dalam perspektif POAC, perencanaan tidak hanya berkaitan dengan penentuan calon, tetapi juga dengan penetapan persyaratan, pembagian peran, dan penyiapan mekanisme pemilihan. Pada kasus MI Salafiyah Ngalian, perencanaan

menunjukkan adanya partisipasi guru dan koordinasi dengan yayasan. Namun, keterlacakan dokumen persyaratan dan prosedur tetap menjadi aspek yang perlu diperkuat agar kesesuaian implementasi PMA dapat dinilai berdasarkan bukti, bukan hanya keterangan informan.

Pengorganisasian (*Organizing*) Pengangkatan Kepala Madrasah di MI Salafiyah Ngalian

Pengorganisasian pengangkatan kepala madrasah di MI Salafiyah Ngalian ditandai oleh pembagian peran antara guru, pihak madrasah, yayasan, dan pengawas. Guru berperan dalam mengoordinasikan kegiatan pemilihan, sedangkan yayasan mengikuti koordinasi serta memberikan arahan atau pertimbangan. Ketua yayasan menyatakan:

> "Yayasan hanya sebagai fasilitator, artinya semua kegiatan dan perencanaan kami serahkan ke pihak sekolah. Biasanya guru-guru yang mengkoordinir. [...] Keterlibatannya biasanya diajak rapat koordinasi, dimintai arahan atau masukan" (CLHW/B/24/8/25).

Keterangan tersebut memperlihatkan bahwa pelaksanaan operasional pemilihan didelegasikan kepada pihak madrasah dan guru. Delegasi ini dapat dipahami sebagai bentuk pembagian kerja berdasarkan pengetahuan dan keterlibatan masing-masing aktor. Guru lebih memahami kondisi internal dan kualitas calon, sedangkan yayasan tetap terhubung melalui koordinasi. Dengan demikian, minimnya keterlibatan yayasan dalam kegiatan teknis tidak otomatis menunjukkan bahwa pengorganisasian tidak berjalan atau kewenangan kelembagaan telah hilang.

Meski demikian, pengorganisasian tersebut perlu dilihat secara kritis. Pendelegasian kegiatan kepada guru akan lebih akuntabel apabila disertai pembagian tugas yang jelas, prosedur tertulis, serta penjelasan mengenai pihak yang mengusulkan, menyeleksi, mempertimbangkan, dan menetapkan kepala madrasah. Data wawancara menunjukkan adanya koordinasi dan pertimbangan pengurus, tetapi belum cukup untuk memastikan bahwa seluruh pembagian kewenangan tersebut telah dituangkan dalam dokumen prosedur yang dapat diverifikasi. Karena itu, penelitian ini tidak menyamakan pendelegasian operasional dengan pengalihan seluruh kewenangan pengangkatan. Selain persoalan pembagian peran, penelitian menemukan kendala sumber daya dalam pengelolaan madrasah. Ketua yayasan menjelaskan:

> "Kita masalahnya lebih ke keuangan, seperti kebersihan, guru yang harus kerjaan TU sehingga ini mengakibatkan tumpang tindih karena berkaitan dengan anggaran. Fokus saya belum sampai ke sana, jadi ini

menjadi masalah. Tetapi sejauh pemilihan Kamad, saya rasa aman saja dan berjalan lancar" (CLHW/B/24/8/25).

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa keterbatasan anggaran menyebabkan sebagian guru menjalankan tugas di luar fungsi utamanya. Kondisi ini tidak dilaporkan sebagai hambatan langsung dalam pemilihan kepala madrasah, tetapi mengindikasikan keterbatasan kapasitas organisasi secara lebih luas. Dengan kata lain, kelancaran pengorganisasian pemilihan tidak serta-merta menunjukkan bahwa seluruh aspek pengelolaan madrasah telah berjalan tanpa kendala.

Temuan ini berkaitan dengan fungsi pengorganisasian dalam POAC, yaitu pembagian tugas dan sumber daya untuk mencapai tujuan. MI Salafiyah Ngalian telah memiliki pola koordinasi internal dalam pemilihan kepala madrasah, tetapi keterbatasan anggaran dan tumpang tindih pekerjaan masih menjadi persoalan dalam pengelolaan kelembagaan. Dengan demikian, aspek yang menonjol bukan ketiadaan pengorganisasian, melainkan kebutuhan untuk memperjelas pembagian kewenangan dan memperkuat dukungan sumber daya.

Pelaksanaan (*Actuating*) Pengangkatan Kepala Madrasah di MI Salafiyah Ngalian

Pelaksanaan pemilihan kepala madrasah di MI Salafiyah Ngalian dilakukan melalui mekanisme pemungutan suara yang dikaitkan dengan laporan pertanggungjawaban (LPJ) kepemimpinan. Ketua yayasan menjelaskan:

> "Biasanya diadakan langsung dengan LPJ per periode, nah di situ ada pengurus NU, komite yang hadir dan langsung pemilihan suara. Tetapi kita hanya memantau. Pemilihan per empat tahun sekali dan pasti ada pemilihan meskipun hasil evaluasi baik, tetap dilaksanakan pemilihan tidak kemudian diperpanjang [...] Calon kamad tetap beberapa ada kandidat, tidak hanya tunggal" (CLHW/B/24/8/25).

Data tersebut menunjukkan bahwa pemilihan kepala madrasah dilaksanakan secara berkala, melibatkan beberapa kandidat, dan disertai penyampaian pertanggungjawaban kepemimpinan. Keputusan untuk tetap melaksanakan pemilihan meskipun kinerja kepala madrasah sebelumnya dinilai baik menunjukkan bahwa dukungan terhadap petahana tidak otomatis menggantikan mekanisme pemilihan. LPJ menyediakan ruang untuk mempertanggungjawabkan kinerja, sedangkan pemungutan suara menjadi sarana menentukan dukungan terhadap kandidat untuk periode berikutnya. Pelaksanaan pemilihan juga ditopang oleh kepercayaan dan kekompakan internal. Informan menyatakan:

> “Faktor yang mendukung terlaksanya pemilihan adalah kepercayaan dari teman-teman dan kekompakan dari teman-teman. Prosedur pemilihan sesuai dengan PMA, syaratnya juga” (CLHW/B/24/8/25).

Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa informan memandang kepercayaan dan kekompakan sebagai faktor yang mendukung pelaksanaan pemilihan. Namun, persepsi informan mengenai kesesuaian prosedur dengan PMA perlu dibedakan dari hasil verifikasi kepatuhan administratif. Tanpa dokumen yang menunjukkan tahapan pemilihan dan pemenuhan setiap persyaratan, penelitian belum dapat menyatakan bahwa seluruh ketentuan regulatif telah dipenuhi. Oleh sebab itu, data ini lebih kuat digunakan untuk menjelaskan bagaimana pelaksana memahami dan menerima PMA sebagai acuan, bukan sebagai satu-satunya bukti kepatuhan.

Budaya organisasi juga terlihat dari penerimaan guru terhadap hasil pemilihan. Salah satu informan menyampaikan:

> “Budaya pemilihan madrasah terkait pemilihan kepala madrasah cukup baik ya, guru-guru mempunyai hak memilih dan dipilih. Dan siapapun yang terpilih semua menghormatinya dan melaksanakan apa yang sudah menjadi keputusan bersama” (CLHW/BN/12/09/2025).

Penerimaan terhadap hasil pemilihan menjadi unsur penting karena legitimasi kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh prosedur penentuan kandidat, tetapi juga oleh kesediaan anggota organisasi untuk menerima keputusan. Dalam kasus ini, partisipasi guru dan penerimaan terhadap hasil pemilihan merupakan kekuatan mekanisme internal madrasah. Meski demikian, agar pemilihan tidak hanya mengandalkan tingkat dukungan, pertimbangan kompetensi calon tetap penting dalam proses penetapan.

Temuan lain menunjukkan bahwa masyarakat turut mendukung keberlangsungan madrasah. Informan menjelaskan:

> “Masyarakat sangat mendukung Madrasah, karena memang madrasah ini dibangun dan dibesarkan masyarakat. Dalam kegiatan-kegiatan kemadrasahan kepala sering melibatkan ormas-ormas yang ada, bahkan dalam menyusun program madrasah-pun pihak madrasah melibatkan masyarakat. Setiap tahun madrasah menyampaikan laporan kepada masyarakat, pengurus dan komite sebagai bahan evaluasi kinerja madrasah” (CLHW/BN/12/09/2025).

Keterlibatan masyarakat tersebut memperlihatkan bahwa akuntabilitas madrasah tidak hanya berlangsung di lingkungan internal, tetapi juga melalui hubungan dengan masyarakat dan komite. Namun, dukungan masyarakat terhadap madrasah tidak dapat secara langsung dijadikan bukti bahwa seluruh tahapan

pengangkatan telah sesuai dengan PMA. Data tersebut lebih tepat menjelaskan konteks sosial yang mendukung penerimaan dan keberlanjutan tata kelola madrasah.

Dari sisi sumber daya manusia, penelitian menemukan bahwa sebagian besar guru telah memiliki kualifikasi akademik sarjana dan terdapat guru serta kepala madrasah yang berkualifikasi magister. Akan tetapi, ketersediaan sumber daya manusia yang berkualifikasi belum sepenuhnya diikuti kesiapan untuk menjadi calon pemimpin. Informan menyatakan:

> "Tidak semua guru mau menjadi bakal calon kepala Madrasah, walaupun memiliki kompetensi yang bagus, sehingga kaderisasi kurang berjalan dengan baik" (CLHW/BN/12/09/2025).

Temuan ini menunjukkan bahwa persoalan pelaksanaan tidak hanya terletak pada ada atau tidaknya mekanisme pemilihan, tetapi juga pada keberlanjutan kaderisasi. Ketika guru yang memiliki kompetensi tidak bersedia menjadi kandidat, pilihan calon berpotensi menjadi terbatas. Oleh karena itu, keberadaan mekanisme pemilihan berkala perlu diimbangi dengan upaya menyiapkan calon pemimpin dan mendorong kesediaan guru untuk mengambil tanggung jawab kepemimpinan.

Secara keseluruhan, pelaksanaan pemilihan di MI Salafiyah Ngalian memperlihatkan mekanisme partisipatif melalui pemungutan suara, penyampaian LPJ, dan keterlibatan unsur internal serta masyarakat. Faktor kepercayaan dan penerimaan terhadap hasil pemilihan menjadi pendukung utama, sedangkan persoalan kaderisasi menjadi catatan penting. Adapun klaim mengenai kesesuaian penuh dengan PMA masih memerlukan bukti dokumenter mengenai prosedur dan persyaratan yang benar-benar diterapkan.

Pengendalian (*Controlling*) Pengangkatan Kepala Madrasah di MI Salafiyah Ngalian

Pengendalian pengangkatan kepala madrasah di MI Salafiyah Ngalian dilakukan melalui pembinaan dan pengawasan oleh pengawas madrasah, evaluasi kinerja kepala madrasah, serta koordinasi dengan yayasan. Data penelitian menunjukkan bahwa pengawas tidak terlibat langsung dalam menentukan kandidat atau menjalankan pemungutan suara. Informan pengawas menjelaskan:

> "Terkait prosedur pemilihan kamad, pengawas tidak terlibat secara langsung. Perumusan prosedur dilakukan oleh yayasan, peran pengawas hanya sebatas memberikan saran. Kompetensi kepala madrasah seperti leader, motivasi, pedagogik juga menjadi pertimbangan" (CLHW/SB/26/08/25).

Keterangan tersebut memperjelas batas kewenangan pengawas. Perannya terutama pada pemberian arahan, pembinaan profesional, supervisi, dan saran mengenai prosedur serta kompetensi kepala madrasah. Dengan demikian, pengawas

tidak tepat digambarkan sebagai pihak yang mengendalikan seluruh proses pemilihan dan pengangkatan. Proses pemilihan tetap berlangsung pada ranah kelembagaan madrasah dan yayasan, sedangkan pengawas menjalankan fungsi pembinaan dan pengawasan sesuai perannya. Informan juga menjelaskan alasan pengawas tidak mengambil peran langsung:

"Rambu-rambu pemilihan sudah diberikan. Kami justru khawatir jika nanti terlibat langsung malah jadi mendominasi. Sehingga dengan pengawasan secara tidak langsung ini mereka memiliki keleluasaan untuk memilih siapa yang akan dijadikan kandidat kamad. Kebebasan diberikan kepada madrasah dengan merujuk pada ketentuan yang telah ditetapkan" (CLHW/SB/26/08/25).

Data tersebut menunjukkan bahwa pengawasan tidak langsung dipilih untuk menjaga ruang pengambilan keputusan internal, dengan tetap memberikan rambu-rambu regulatif. Akan tetapi, penelitian belum memiliki indikator yang cukup untuk menyimpulkan bahwa model tersebut secara objektif lebih efektif dibandingkan bentuk pengawasan lain. Formulasi yang lebih tepat adalah bahwa pengawasan tidak langsung dipandang oleh informan sebagai cara untuk menjaga keleluasaan madrasah sekaligus memberikan arahan mengenai ketentuan yang perlu diperhatikan.

Pengendalian juga dilakukan melalui Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM) dan pembinaan setelah pengangkatan. Informan menyampaikan:

> "Pelaksanaan PKKM dilakukan mulai tahun 2019. Tinggal mereka menjadi kamad itu berapa tahun, dalam skala empat tahun. Kalau masa kamad sudah empat tahun, maka kita minta tim yang akan menilai. Tapi kalau yang tahunan itu hanya dilakukan oleh pengawas bina dan pengawas dua. [...] Dari manajerialnya, empat kompetensi dari kepala madrasah, dan prestasi-prestasi kamad" (CLHW/SB/26/08/25).

5eterangan tersebut memperlihatkan adanya evaluasi kinerja secara berkala, baik melalui penilaian tahunan maupun penilaian yang melibatkan tim pada periode tertentu. PKKM dalam temuan ini berfungsi sebagai bagian dari pengendalian setelah kepala madrasah menjalankan tugas. Dengan demikian, pengendalian tidak hanya berorientasi pada prosedur pemilihan, tetapi juga pada kinerja kepala madrasah setelah memperoleh jabatan.

Selain penilaian, pengawas melakukan pembinaan dan pendampingan, terutama bagi kepala madrasah yang baru terpilih. Informan menjelaskan:

> "Kamad terpilih yang terbaru itu dilakukan pembimbingan atau pendampingan terkait sistem administrasi, manajerial, akademik, supervisi. Karena baru, maka harus didampingi. Kalau yang sedang memimpin nanti pembinaannya berupa KKM" (CLHW/SB/26/08/25).

Temuan tersebut menunjukkan bahwa pengendalian memiliki fungsi korektif sekaligus pengembangan. Pembinaan dilakukan untuk membantu kepala madrasah menyesuaikan diri dengan tugas administrasi, manajerial, akademik, dan supervisi. Sementara itu, forum KKM menjadi salah satu sarana pembinaan bagi kepala madrasah yang sedang menjalankan tugas. Pembahasan KKM dalam konteks penelitian ini cukup ditempatkan sebagai bagian dari mekanisme pembinaan, bukan diuraikan sebagai pembahasan tersendiri yang terlepas dari pengendalian pengangkatan.

Pengawas juga menyebutkan tahapan penanganan apabila kepala madrasah menghadapi persoalan, yaitu pembinaan, peringatan, dan koordinasi dengan pengurus yayasan. Temuan tersebut menunjukkan adanya mekanisme tindak lanjut apabila ditemukan masalah. Namun, informan juga menyatakan bahwa selama periode yang dibicarakan belum ditemukan kejadian kepala madrasah mengundurkan diri atau terlibat masalah serius. Karena itu, tahapan penanganan tersebut perlu dipahami sebagai prosedur yang dijelaskan informan, bukan bukti bahwa seluruh tahapan sanksi telah diterapkan dalam kasus MI Salafiyah Ngalian.

Pengendalian turut berkaitan dengan evaluasi terhadap mekanisme pemilihan itu sendiri. Informan menyatakan bahwa evaluasi strategi pemilihan dilakukan dengan mendengarkan saran dari guru, komite, dan pihak yang memahami pendidikan (CLHW/BN/12/09/2025). Hal ini menunjukkan adanya kesadaran untuk memperbaiki proses berdasarkan masukan pemangku kepentingan. Meskipun demikian, penelitian masih memerlukan dokumen evaluasi atau catatan tindak lanjut untuk menilai bagaimana masukan tersebut diterapkan dalam perubahan prosedur.

Berdasarkan temuan tersebut, fungsi pengendalian di MI Salafiyah Ngalian mencakup pemberian arahan regulatif, pembinaan, supervisi, PKKM, pendampingan, dan evaluasi. Pembagian perannya relatif jelas: yayasan berada dalam proses kelembagaan pengangkatan, sedangkan pengawas berperan dalam pembinaan dan pengawasan. Namun, hubungan antara mekanisme pengawasan tersebut dan kepatuhan administratif terhadap seluruh persyaratan PMA belum dapat dipastikan tanpa verifikasi dokumen yang lebih lengkap.

Berdasarkan keempat fungsi POAC, implementasi PMA Nomor 24 Tahun 2018 di MI Salafiyah Ngalian memperlihatkan keterhubungan antara perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Pada tahap perencanaan, persyaratan regulatif menjadi acuan, sementara guru berperan dalam mengidentifikasi dan memilih kandidat. Pada tahap pengorganisasian, kegiatan operasional dikoordinasikan oleh pihak madrasah dan guru, dengan keterlibatan yayasan dalam koordinasi serta pertimbangan kelembagaan. Pada tahap pelaksanaan, pemilihan

dilakukan secara berkala dan dikaitkan dengan LPJ. Pada tahap pengendalian, pengawas memberikan arahan, pembinaan, supervisi, dan evaluasi kinerja kepala madrasah.

Pola tersebut menunjukkan bahwa implementasi kebijakan berlangsung melalui pembagian peran antarpelaksana, bukan hanya melalui keberadaan regulasi tertulis. Kekuatan utama pelaksanaan terletak pada partisipasi guru, penerimaan terhadap hasil pemilihan, koordinasi internal, dan keberadaan mekanisme evaluasi pascapengangkatan. Sementara itu, persoalan yang masih perlu diperhatikan mencakup dokumentasi pemenuhan persyaratan, kejelasan prosedur tertulis dan pembagian kewenangan, keterbatasan sumber daya, serta kaderisasi calon kepala madrasah.

Dengan demikian, penelitian ini tidak menyimpulkan bahwa seluruh persyaratan PMA telah dipenuhi secara penuh. Temuan yang tersedia lebih kuat mendukung kesimpulan bahwa PMA digunakan sebagai acuan dalam mekanisme pemilihan dan pengangkatan, tetapi tingkat kepatuhan setiap persyaratan administratif belum seluruhnya dapat diverifikasi. Implementasi di MI Salafiyah Ngalian dapat dipahami sebagai praktik yang memadukan acuan regulatif dengan partisipasi internal dan pertimbangan kelembagaan. Penilaian yang lebih pasti mengenai kepatuhan terhadap seluruh ketentuan membutuhkan pemeriksaan dokumen persyaratan, prosedur pemilihan, dan keputusan pengangkatan.

KESIMPULAN

Implementasi PMA Nomor 24 Tahun 2018 tentang Kepala Madrasah di MI Salafiyah Ngalian berlangsung melalui empat fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Pada tahap perencanaan, PMA menjadi acuan dalam mempertimbangkan persyaratan dan kompetensi calon kepala madrasah, sedangkan guru berperan dalam mengidentifikasi dan memilih kandidat. Pada tahap pengorganisasian, kegiatan operasional pemilihan dikoordinasikan oleh pihak madrasah dan guru, sementara yayasan terlibat dalam koordinasi dan pertimbangan kelembagaan. Pemilihan dan pengangkatan merupakan dua proses yang perlu dibedakan karena hasil pemungutan suara menjadi bagian dari pertimbangan sebelum penetapan kepala madrasah.

Pada tahap pelaksanaan, pemilihan dilakukan secara berkala setiap empat tahun dan dikaitkan dengan laporan pertanggungjawaban kepemimpinan. Partisipasi guru, penerimaan terhadap hasil pemilihan, serta dukungan masyarakat menjadi faktor pendukung. Namun, kaderisasi masih menghadapi kendala karena tidak semua guru yang memiliki kompetensi bersedia menjadi calon kepala madrasah. Pada tahap pengendalian, pengawas menjalankan fungsi pembinaan, supervisi, pendampingan,

dan evaluasi kinerja melalui PKKM, sedangkan kewenangan operasional dan kelembagaan dalam pemilihan tetap berada pada pihak madrasah dan yayasan sesuai pembagian perannya.

Secara keseluruhan, temuan menunjukkan bahwa PMA Nomor 24 Tahun 2018 telah digunakan sebagai acuan dalam mekanisme utama pemilihan dan pengangkatan kepala madrasah. Namun, penelitian belum dapat menyatakan bahwa seluruh persyaratan PMA telah dipenuhi karena bukti dokumenter untuk memverifikasi setiap persyaratan belum lengkap. Dengan demikian, implementasi di MI Salafiyah Ngalian menunjukkan keterhubungan antara acuan regulatif, partisipasi guru, koordinasi yayasan, dan pengendalian oleh pengawas, dengan catatan bahwa dokumentasi prosedur, kejelasan pembagian kewenangan, dan kaderisasi calon kepala madrasah masih perlu diperkuat.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, madrasah perlu memperkuat dokumentasi setiap tahapan pengangkatan kepala madrasah, mulai dari persyaratan calon, mekanisme pemilihan, hasil pertimbangan pengurus, hingga keputusan pengangkatan. Dokumentasi tersebut penting untuk memastikan bahwa penerapan PMA Nomor 24 Tahun 2018 tidak hanya berlangsung berdasarkan praktik dan pemahaman para pelaksana, tetapi juga memiliki bukti administratif yang dapat diverifikasi.

Pihak yayasan dan madrasah juga perlu memperjelas pembagian kewenangan antara guru, madrasah, dan yayasan dalam proses pemilihan dan pengangkatan kepala madrasah. Partisipasi guru perlu tetap dipertahankan karena guru memiliki pengetahuan langsung mengenai kompetensi dan karakter calon, tetapi mekanisme tersebut perlu dilengkapi dengan pertimbangan kompetensi dan kriteria yang transparan agar pemilihan tidak hanya bertumpu pada tingkat dukungan suara.

Selanjutnya, madrasah perlu mengembangkan kaderisasi calon kepala madrasah secara berkelanjutan. Guru yang memiliki kompetensi dan potensi kepemimpinan dapat diberikan kesempatan mengikuti pengembangan kompetensi manajerial dan kepemimpinan sehingga ketersediaan calon kepala madrasah tidak hanya bergantung pada kesediaan guru ketika periode pemilihan berlangsung.

Pengawas madrasah dan yayasan juga perlu mempertahankan pola pembinaan dan pengendalian setelah pengangkatan melalui supervisi, PKKM, pendampingan, dan evaluasi berkala. Pada saat yang sama, keterbatasan sumber daya dan tumpang tindih tugas perlu menjadi perhatian agar fungsi manajerial kepala madrasah dan guru dapat berjalan lebih optimal. Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan kajian pada beberapa madrasah dengan karakteristik yayasan yang berbeda untuk membandingkan pola implementasi PMA Nomor 24 Tahun 2018 dan memperoleh

gambaran yang lebih luas mengenai hubungan antara regulasi, partisipasi internal, dan kewenangan yayasan dalam pengangkatan kepala madrasah.

DAFTAR PUSTAKA

Abadi, N., & Alfayn, M. A. N. (2025). Unpacking the policy implementation in Islamic schools: A case of MAN 1 Kudus Indonesia. *At-Tarbawi: Jurnal Kajian Kependidikan Islam, 10*(1), 82–96. https://doi.org/10.22515/attarbawi.v10i1.12268

Asysyddiqi, H. I., Madihah, H., & Rahmi, A. (2023). Strategi kepemimpinan kepala madrasah meningkatkan kinerja guru melalui nilai Kayuh Baimbai. *Hikmah, 20*(2), 383–394. https://doi.org/10.53802/hikmah.v20i2.311

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

Dewanti, E. N., Setiawan, F., Tobasa, M. R., & Ediansyah, P. (2022). Implementasi kebijakan pendidikan Islam di Indonesia. *ANWARUL: Jurnal Pendidikan dan Dakwah, 2*(4), 316–324. https://doi.org/10.58578/anwarul.v2i4.494

Fauziah, I., Hermawansyah, H., & Junaidin, J. (2025). Tinjauan implementatif manajemen seleksi kepala madrasah terhadap PMA No. 24 Tahun 2018. *Al-Qalam: Jurnal Kajian Islam dan Pendidikan, 17*(2), 557–573. https://doi.org/10.47435/al-qalam.v17i2.4161

Kementerian Agama Republik Indonesia. (2017). *Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah*. Kementerian Agama Republik Indonesia.

Kementerian Agama Republik Indonesia. (2018). *Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2018 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah*. Kementerian Agama Republik Indonesia.

Kholis, M. N., Munawaroh, M., & Wahyono, W. (2024). Peran kepala madrasah dalam meningkatkan manajemen berbasis madrasah. *Oasis: Jurnal Ilmiah Kajian Islam, 9*(1), 93–106. https://doi.org/10.24235/oasis.v9i1.16971

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.

Rahayu, K. M., & Ahmad, A. K. (2023). Evaluasi diklat calon kepala madrasah. *Wawasan: Jurnal Kediklatan Balai Diklat Keagamaan Jakarta, 4*(1), 67–83. https://doi.org/10.53800/wawasan.v4i1.226

Rosid, M. (2023). Kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam. *JoEMS: Journal of Education and Management Studies, 6*(5), 39–45. https://doi.org/10.32764/joems.v6i5.1056

Safi'i, A. (2023). Behavior of madrasah heads in creating an effective madrasah culture. *Ta'allum: Jurnal Pendidikan Islam, 11*(1), 85–98. https://doi.org/10.21274/taalum.2023.11.1.85-98

Sriwahyuni, E., & Mardiyah, A. (2024). E-leadership of Islamic school (madrasah) principals in the implementation of managerial competencies. *At-Ta'lim: Media Informasi Pendidikan Islam, 23*(2), 246–257. https://doi.org/10.29300/attalim.v23i2.6334

Van Meter, D. S., & Van Horn, C. E. (1975). The policy implementation process: A conceptual framework. *Administration & Society, 6*(4), 445–488. https://doi.org/10.1177/009539977500600404