



DESAIN STRUKTUR ORGANISASI MADRASAH BERBASIS MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM STUDI KASUS DI MAN 1 BANDUNG

Septiani Maria Dewi, Ujang Suyatman

Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Pascasarjana Magister,
Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung

Abstrak

Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan dan menganalisis desain struktur organisasi madrasah berbasis manajemen pendidikan Islam dengan studi kasus di MAN 1 Bandung. Fokus kajian meliputi: bentuk dan fungsi struktur organisasi, pembagian tugas dan tanggung jawab, serta pencerminan prinsip syura, amanah, 'adl, dan tawazun. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi terhadap kepala madrasah, wakil kepala, guru, dan kepala tata usaha, serta dokumen resmi madrasah. Analisis data memakai model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña dengan reduksi, penyajian, penarikan kesimpulan, dan verifikasi, disertai triangulasi sumber dan teknik. Hasil penelitian menunjukkan struktur organisasi MAN 1 Bandung tersusun formal, sistematis, dan fungsional, dengan pembagian tugas yang cukup jelas dan proporsional, didukung koordinasi, komunikasi, dan sistem pelaporan yang efektif serta perangkat administrasi yang memadai. Nilai-nilai manajemen pendidikan Islam terintegrasi melalui mekanisme musyawarah, pelaksanaan amanah dan keadilan, budaya kerja islami, serta penerapan reward and punishment yang terukur, sehingga struktur organisasi dinilai mendukung pencapaian visi-misi madrasah sekitar 90%. Meski demikian, masih diperlukan perbaikan pada transparansi visual bagan organisasi, penguatan mindset, sosialisasi tupoksi, dan kolaborasi lintas bidang.

Kata Kunci: Manajemen pendidikan Islam, struktur organisasi madrasah, nilai-nilai Islami.

PENDAHULUAN

Manajemen pendidikan Islam memiliki peran esensial dalam

mengarahkan seluruh sumber daya kelembagaan agar berjalan selaras dengan tujuan pendidikan yang bernilai

ilahiah. Salah satu unsur fundamental dalam mencapai tujuan tersebut adalah struktur organisasi. Struktur organisasi merupakan kerangka formal yang mengatur pembagian tugas, mengoordinasikan berbagai kegiatan, dan menetapkan alur wewenang di antara berbagai posisi dalam suatu lembaga (Robbins dkk., 2014). Dalam konteks pendidikan, struktur ini tidak hanya berfungsi sebagai alat administratif semata, melainkan sebagai sistem vital yang menyinergikan seluruh komponen madrasah untuk menciptakan kejelasan peran dan kelancaran arus komunikasi antara pimpinan, pendidik, dan tenaga kependidikan. Keberadaan struktur organisasi yang baik sangat mencerminkan keseimbangan antara fleksibilitas dan stabilitas organisasi, sekaligus menentukan efektivitas pelaksanaan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Menurut Hoy & Miskel (2012), terdapat empat asas utama yang menentukan efektivitas sebuah struktur organisasi pendidikan, yaitu spesialisasi tugas, koordinasi antar unit, hierarki komando yang jelas, serta komunikasi dua arah yang terbuka. Penguatan karakteristik struktur organisasi yang terencana dengan baik ini terbukti dapat meningkatkan kinerja pegawai madrasah melalui alur komunikasi dan koordinasi yang efektif (Hartina dkk., 2022). Oleh karena itu, asas-asas pengorganisasian klasik tersebut tetap sangat relevan bagi lembaga pendidikan modern ketika dikombinasikan dengan nilai-nilai luhur keislaman.

Berbeda dengan manajemen umum yang sekadar mengatur sumber daya secara rasional, manajemen pendidikan Islam mencakup dimensi moral dan spiritual yang berakar kuat pada ajaran agamanya. Pengelolaan pendidikan Islam menitikberatkan pada integrasi nilai-nilai inti seperti musyawarah (*syura*), tanggung jawab

(*amanah*), keadilan (*'adl*), dan keseimbangan (*tawazun*) dalam setiap aktivitas organisasinya (Mujib & Mudzakkir, 2006). Prinsip *syura* menekankan partisipasi dan keterbukaan dalam pengambilan keputusan bersama seluruh warga sekolah. Sementara itu, *amanah* menuntut integritas dan kejujuran dalam menjalankan setiap jabatan, di mana jabatan dipandang bukan sekadar kedudukan formal, melainkan tanggung jawab moral di hadapan Allah SWT. Di sisi lain, prinsip *'adl* memastikan adanya proporsionalitas hak, kewajiban, dan penghargaan terhadap kinerja, sedangkan *tawazun* menjaga keseimbangan antara orientasi duniawi dan ukhrawi serta kepentingan individu dan organisasi. Penerapan prinsip-prinsip manajemen Islami ke dalam struktur organisasi secara operasional mampu memperkuat etos kerja kolektif dan meningkatkan rasa memiliki di antara anggota lembaga (Romzi dkk., 2024).

Berbagai studi literatur terkini turut memperkuat urgensi pengintegrasian nilai-nilai Islam ke dalam desain organisasi. Prinsip-prinsip manajemen pendidikan Islam secara eksplisit harus tertuang dalam struktur kelembagaan agar pengelolaan menjadi lebih inklusif, berkeadilan, dan efektif (Nurjanah & Hermawan, 2025). Efektivitas struktur di sekolah sangat bergantung pada representasi alur wewenang dan kualitas komunikasi antar unit kerja (Marpaung dkk., 2023). Tantangan era digital dan perubahan lembaga mendesak pendidikan Islam untuk bersikap adaptif tanpa mengorbankan nilai-nilai dasar agamanya sebagai landasan pengelolaan (Dacholfany dkk., 2023; Khoirunnisa & Khoiri, 2025). Lebih jauh lagi, efektivitas madrasah terbukti meningkat secara signifikan apabila pimpinan menerapkan nilai keadilan dan amanah dalam

pembagian tugas, serta musyawarah untuk membangun loyalitas guru (Hakim, 2020; M. Irhas dkk., 2026). Temuan tersebut sejalan dengan pandangan global yang menempatkan transparansi, komunikasi, dan akuntabilitas sebagai kunci keberhasilan struktur organisasi modern (OECD, 2023).

Meskipun teori dan literatur telah menegaskan pentingnya struktur organisasi yang berlandaskan nilai-nilai Islam, implementasinya di lapangan sering kali menghadapi tantangan terkait operasionalisasinya. Hal ini khususnya berkaitan dengan pembagian tugas yang adil, pelaksanaan mekanisme musyawarah yang aktif, kejelasan pertanggungjawaban, serta penciptaan keseimbangan yang tepat antara aspek akademik, administratif, dan spiritual. Oleh karena itu, permasalahan utama yang diangkat dalam penelitian ini adalah bagaimana bentuk, fungsi, dan mekanisme pembagian tugas serta tanggung jawab di dalam struktur organisasi di MAN 1 Bandung. Penelitian ini juga mempertanyakan sejauh mana struktur organisasi tersebut benar-benar mencerminkan prinsip-prinsip manajemen pendidikan Islam secara nyata. MAN 1 Bandung dipilih sebagai lokus studi karena lembaga ini merupakan sekolah berbasis Islam dengan sistem organisasi formal di bawah Kementerian Agama yang diharapkan dapat mengintegrasikan fungsi manajerial yang sistematis dan nilai-nilai keislaman.

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dipaparkan, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan secara komprehensif bentuk struktur organisasi yang diterapkan di MAN 1 Bandung. Selanjutnya, penelitian ini juga ditujukan untuk menganalisis tingkat efektivitas pembagian tugas dan wewenang di dalam lembaga tersebut. Pada puncaknya, artikel ini bertujuan untuk

mengevaluasi kesesuaian struktur organisasi tersebut dengan prinsip-prinsip manajemen pendidikan Islam. Melalui pencapaian tujuan-tujuan ini, diharapkan hasil penelitian dapat memberikan kontribusi teoretis dengan menambah khazanah keilmuan studi manajemen pendidikan Islam. Secara praktis, temuan penelitian ini dirancang untuk menjadi bahan refleksi yang krusial serta panduan perbaikan tata kelola bagi lembaga pendidikan agar semakin adaptif dan teguh berlandaskan nilai-nilai keislaman.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan dengan merujuk pada rancangan kualitatif yang mengadopsi pendekatan deskriptif, di mana desain utamanya menggunakan metode studi kasus. Pemilihan desain kualitatif deskriptif ini dinilai sangat tepat karena memberikan ruang yang leluasa bagi peneliti untuk mengeksplorasi, memahami, serta mendeskripsikan secara mendalam realitas sosial, nilai-nilai, dan praktik manajerial yang berlangsung secara alamiah di dalam lembaga (John W. Creswell, 2007). Melalui metode studi kasus, fenomena struktur organisasi dan efektivitas manajemen pendidikan Islam dapat dipotret secara utuh dan terperinci tanpa adanya intervensi atau manipulasi terhadap kondisi lapangan. Adapun subjek yang diteliti dalam penelitian ini difokuskan pada para pemangku kepentingan strategis di lingkungan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Bandung, yang bertindak sebagai sumber data primer. Para informan ini dipilih menggunakan teknik pengambilan sampel bertujuan (*purposive sampling*), di mana individu-individu yang dilibatkan dinilai memiliki otoritas, pengetahuan komprehensif, serta keterlibatan langsung dalam sistem birokrasi dan operasional pendidikan di lembaga tersebut. Secara rinci, partisipan yang menjadi subjek

penelitian meliputi Kepala Madrasah, sejumlah Wakil Kepala Madrasah, Guru Pendidikan Pancasila yang mewakili tenaga pendidik, serta Kepala Tata Usaha (TU). Selain subjek manusia, bahan penelitian sekunder yang turut dianalisis meliputi berbagai dokumen formal, seperti bagan struktur organisasi madrasah, Surat Keputusan (SK) penugasan pegawai, buku pedoman kerja operasional, hingga arsip-arsip administrasi lainnya yang memiliki keterkaitan erat dengan sistem manajerial lembaga.

Mengingat penelitian ini sepenuhnya berada di ranah kualitatif, tidak terdapat variabel independen atau dependen yang diukur menggunakan rumus-rumus statistik matematis, melainkan konsep variabel tersebut diadaptasi menjadi fokus kajian penelitian. Fokus kajian utama yang ditelusuri meliputi deskripsi empiris tentang bentuk dan fungsi struktur organisasi, efektivitas sistem pembagian tugas beserta tanggung jawab manajerial, serta sejauh mana pengintegrasian prinsip-prinsip manajemen pendidikan Islam ke dalam sistem tata kelola tersebut. Indikator dari manajemen Islami yang diamati secara spesifik mencakup penerapan asas musyawarah (*syura*), pelaksanaan tanggung jawab jabatan (*amanah*), proporsionalitas pembagian hak dan kewajiban (*'adl*), dan penciptaan harmoni kinerja (*tawazun*). Untuk menggali data mengenai fokus-fokus kajian ini, teknik pengumpulan data dirancang secara triangulatif menggunakan tiga metode utama yang sudah lazim diterapkan dalam studi sosial empiris. Pertama, observasi digunakan guna memantau pola interaksi, alur komunikasi, dan koordinasi harian secara riil di lingkungan madrasah. Kedua, wawancara mendalam semi-terstruktur dilakukan guna mengeksplorasi

pandangan personal, pengalaman, serta pemaknaan informan terhadap sistem organisasi yang berlaku (Sugiyono, 2022). Ketiga, studi dokumentasi diterapkan untuk memverifikasi serta mencocokkan data verbal dengan bukti-bukti administratif tertulis yang sah.

Dalam upaya mendukung keberhasilan pengumpulan data lapangan, instrumen atau alat utama yang digunakan adalah peneliti itu sendiri yang bertindak sebagai instrumen manusia (*human instrument*). Peneliti berperan aktif sebagai perencana, pengumpul data, penafsir, sekaligus pelapor hasil akhir penelitian. Kehadiran *human instrument* ini dibantu oleh beberapa alat bantu dokumenter sekunder berupa pedoman wawancara yang memuat garis besar pertanyaan inti, lembar catatan observasi, alat perekam suara, serta daftar pemeriksaan (*checklist*) dokumentasi. Setelah keseluruhan data primer dan sekunder dari lapangan terkumpul, tahapan berikutnya adalah melakukan pemrosesan data. Sesuai dengan instruksi penyusunan artikel yang mengedepankan model analisis kualitatif non-numerik, analisis data dijalankan menggunakan metode yang telah diakui secara luas, yakni model analisis data interaktif dari Miles, Huberman, dan (Miles dkk., 2013). Proses analisis interaktif ini beroperasi melalui tiga alur kegiatan yang berjalan secara siklikal. Langkah pertama adalah reduksi data, yakni kegiatan menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, dan mentransformasikan data-data kasar yang muncul dari catatan lapangan agar lebih sistematis dan relevan dengan rumusan masalah. Langkah kedua adalah penyajian data, di mana informasi yang telah direduksi kemudian dirakit dan disusun dalam wujud teks naratif yang komprehensif untuk memudahkan pemahaman terhadap alur tata kelola madrasah. Langkah terakhir adalah

penarikan kesimpulan dan verifikasi, yaitu tahapan kristalisasi makna dari seluruh temuan wawancara, observasi, dan dokumen untuk menemukan pola serta jawaban yang solid. Melalui alur analisis tersebut yang dipadukan dengan teknik triangulasi sumber dan metode (Moleong, 1989), hasil penelitian ini terjamin kredibilitas serta keabsahannya meskipun desainnya secara khusus diadaptasi untuk ranah kualitatif murni.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengumpulan data lapangan melalui observasi dan studi dokumen menunjukkan bahwa rancangan struktur organisasi di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Bandung telah tersusun secara formal, sistematis, dan fungsional, yang mana tata letaknya sangat selaras dengan regulasi kelembagaan di bawah naungan Kementerian Agama. Bagan organisasi di madrasah ini tidak sekadar berfungsi sebagai pajangan visual administratif semata, melainkan telah dipahami dan diinternalisasi sebagai mekanisme kerja riil yang menaungi seluruh unsur vital pendidikan. Secara hierarkis, roda organisasi ini dipimpin oleh seorang Kepala Madrasah, yang secara operasional dibantu oleh jajaran Wakil Kepala Madrasah, meliputi bidang kurikulum, kesiswaan, hubungan masyarakat, dan sarana prasarana serta berkoordinasi langsung dengan Kepala Tata Usaha (TU), hingga bermuara pada pelaksana teknis yakni para pendidik dan tenaga kependidikan staf. Konstruksi formal yang komprehensif ini membuktikan bahwa MAN 1 Bandung telah memenuhi ekspektasi birokrasi pemerintah secara utuh, sekaligus mencerminkan implementasi prinsip dasar dari teori organisasi modern. Sebagaimana disarikan dari pandangan beberapa ahli manajemen secara umum, struktur kelembagaan yang kokoh memang mutlak diperlukan sebagai kerangka formal yang bertugas mengatur alur pembagian tugas,

mengoordinasikan berbagai kegiatan manajerial, dan menetapkan batas wewenang yang jelas demi terwujudnya tujuan dan visi organisasi.

Lebih jauh lagi, proses pembentukan struktur tata kelola di madrasah ini tidak dilakukan secara spontan atau sekadar sebagai formalitas pengisian jabatan kosong, melainkan diawali dengan tahapan perencanaan (*planning*) manajerial yang sangat matang. Pemilihan dan penempatan sumber daya manusia (SDM) pada setiap pos kepemimpinan dieksekusi secara selektif dan berhati-hati. Penempatan para staf struktural ini didasarkan tidak hanya pada tinjauan kompetensi teknis dan keahlian spesifik semata, melainkan juga secara ketat mempertimbangkan karakter personal, tingkat dedikasi, serta kedalaman "ruh" keislaman dari masing-masing individu. Setelah tahapan penyaringan tersebut selesai, legitimasi wewenang ditetapkan melalui penerbitan Surat Keputusan (SK) resmi yang mengikat, yang kemudian langsung diikuti dengan pemberian rincian deskripsi tugas (*job description*) yang spesifik bagi setiap pejabat dan staf teknis. Langkah pengorganisasian dasar ini secara empiris dirasakan sangat esensial oleh para tenaga pendidik karena terbukti ampuh untuk mencegah terjadinya disfungsi peran, tumpang tindih pekerjaan, atau kebingungan hierarki di lapangan. Bahkan, dalam pengelolaan operasional administrasi di ruang lingkup tata usaha, sistem manajerial lembaga ini juga mengizinkan pemanfaatan SDM secara multifungsi, asalkan penugasan tersebut tetap berada pada koridor kapasitas dan profesionalitas pegawai yang bersangkutan. Kematangan tahap perencanaan dan ketepatan pengorganisasian awal ini pada akhirnya berhasil membentuk landasan tata kelola kerja yang tangguh. Keberhasilan lembaga dalam menyusun kerangka dasar struktur dan sistem pembagian

tugas struktural yang presisi inilah yang kemudian sangat menentukan tingkat efektivitas koordinasi, kelancaran alur komunikasi, dan eksekusi wewenang operasional pada tahap manajerial selanjutnya.

Keberhasilan lembaga dalam menyusun kerangka dasar struktur dan sistem pembagian tugas yang presisi tersebut terbukti secara empiris mampu mengoptimalkan fungsi koordinasi dan eksekusi wewenang operasional di MAN 1 Bandung. Berdasarkan hasil wawancara mendalam yang telah divalidasi silang melalui observasi lapangan, terungkap bahwa delegasi wewenang dari Kepala Madrasah kepada para Wakil Kepala (Waka) dan Kepala Tata Usaha (TU) berjalan sangat dinamis dan terukur. Setiap pejabat struktural memahami batas kewenangannya masing-masing, sehingga potensi terjadinya tumpang tindih (*overlapping*) instruksi atau benturan kepentingan antarbidang dapat diminimalisasi secara signifikan. Sebagai contoh, Waka Kurikulum beroperasi dengan otoritas penuh dalam mengatur jadwal akademik dan pendistribusian beban mengajar, sementara Waka Sarana dan Prasarana fokus secara eksklusif pada pemenuhan infrastruktur pendukung tanpa mencampuri urusan pedagogis murni, kecuali dalam ranah koordinasi pengadaan fasilitas kelas. Kejelasan batasan fungsional ini tidak hanya mempercepat proses pengambilan keputusan manajerial pada level menengah, tetapi juga memberikan kepastian iklim kerja yang kondusif bagi para tenaga pendidik dalam melaksanakan tugas hariannya.

Sinergi antar-komponen struktural ini terlihat semakin nyata ketika madrasah mengeksekusi berbagai program lintas sektoral yang membutuhkan kolaborasi intensif. Hasil triangulasi data menunjukkan adanya pola hubungan kerja yang saling

melengkapi (*complementary*) antara jajaran pimpinan dan bagian administrasi. Kepala TU di MAN 1 Bandung tidak diposisikan semata-mata sebagai bawahan yang pasif, melainkan sebagai mitra kerja strategis yang memastikan kelancaran arus informasi tertulis, tata kelola arsip yang rapi, dan fasilitasi anggaran bagi program-program yang dirancang oleh para Waka. Kolaborasi yang solid ini terwujud secara faktual dalam penyelenggaraan acara-acara berskala besar, seperti program *Career Day*, di mana bidang Hubungan Masyarakat (Humas) berhasil mengeksekusi kemitraan dengan kampus-kampus eksternal, bidang Kesiswaan memobilisasi partisipasi peserta didik, dan pihak tata usaha memastikan seluruh akuntabilitas administratif serta persuratan berjalan tertib. Praktik lapangan ini membuktikan bahwa batas-batas komando di MAN 1 Bandung cukup fleksibel dalam merespons kerja sama tim, namun tetap tegas dalam menuntut pertanggungjawaban individu.

Jika dianalisis dari kacamata teori organisasi pendidikan, efisiensi manajerial yang didemonstrasikan oleh MAN 1 Bandung ini sangat selaras dengan ekspektasi teoretis mengenai urgensi alur komunikasi dalam sebuah institusi. Fakta ini memperkuat argumentasi dari berbagai kelompok penelitian sejenis sebelumnya yang secara konsisten menegaskan bahwa efektivitas tata kelola madrasah sangat bergantung pada kejelasan representasi wewenang dan kualitas interaksi dua arah antar-unit kerja (Hakim, 2020; M. Irhas dkk., 2026; Marpaung dkk., 2023). Merujuk pada komparasi tersebut, dapat disarikan bahwa ketika sebuah lembaga pendidikan mampu menerjemahkan bagan organisasinya menjadi arus operasional yang hidup, lembaga tersebut tidak hanya akan terhindar dari kelumpuhan birokrasi, tetapi juga

mampu merespons dinamika pendidikan modern dengan lebih tangkas. Keberhasilan pembagian tugas dan wewenang struktural ini pada praktiknya tidak berdiri sendiri, melainkan sangat ditopang oleh iklim komunikasi yang setara dan partisipatif, yang dalam perspektif manajemen pendidikan Islam diidentifikasi kuat sebagai manifestasi dari prinsip musyawarah atau *syura*.

Penerapan prinsip *syura* atau musyawarah dalam tata kelola MAN 1 Bandung terbukti tidak sekadar menjadi jargon normatif, melainkan telah terinstitusionalisasi menjadi budaya kerja yang organik dan mapan. Realitas lapangan menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan, baik pada tataran strategis maupun teknis operasional, senantiasa mengedepankan pendekatan partisipatif yang setara. Misalnya, dalam perumusan program kerja tahunan, penentuan kebijakan kurikuler, penyusunan anggaran, hingga evaluasi kegiatan kesiswaan, Kepala Madrasah secara konsisten membuka ruang diskusi yang melibatkan seluruh jajaran pimpinan, tenaga pendidik, dan staf administrasi. Rutinitas rapat koordinasi bulanan dan forum evaluasi menjadi wadah konkret di mana pertukaran informasi berlangsung secara transparan. Dalam forum-forum tersebut, guru tidak diposisikan sebagai sekadar pelaksana instruksi pasif di ujung hierarki, melainkan dilibatkan secara aktif untuk memberikan masukan, kritik, dan gagasan inovatif berdasarkan pengalaman empiris di kelas. Keterlibatan inklusif ini pada gilirannya berhasil meruntuhkan sekat-sekat birokrasi yang kaku, sekaligus menumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*) yang tinggi di antara sivitas akademika terhadap setiap keputusan yang disepakati bersama.

Keabsahan praktik musyawarah ini tidak hanya bersandar pada klaim verbal para informan, tetapi tervalidasi

secara kuat melalui temuan observasi dan penelusuran dokumentasi. Transparansi komunikasi partisipatif di MAN 1 Bandung dibuktikan dengan ketersediaan arsip administratif yang sangat rapi dan komprehensif. Dokumen-dokumen pengorganisasian seperti notulen rapat koordinasi, buku pedoman atau manual madrasah, serta berbagai arsip memo internal selalu tercatat dan dikelola dengan akuntabel oleh bagian kesekretariatan. Kehadiran bukti fisik dari instrumen dokumentasi ini mengonfirmasi bahwa pertukaran gagasan dalam madrasah dilakukan secara terstruktur dan dapat dipertanggungjawabkan, bukan sekadar obrolan informal yang menguap begitu saja. Pencatatan yang tertib melalui notulen rapat secara langsung berfungsi untuk mencegah terjadinya distorsi informasi, menyamakan persepsi antar-unit, sekaligus menjadi instrumen kontrol untuk menindaklanjuti sejauh mana eksekusi dari keputusan-keputusan krusial yang lahir dari rahim *syura* tersebut.

Secara konseptual, implementasi di lapangan ini berkesesuaian penuh dengan asumsi atau ekspektasi dasar manajemen pendidikan Islam yang menempatkan musyawarah sebagai pilar sentral efektivitas kelembagaan. Temuan ini secara kokoh mendukung dan sejalan dengan argumen dari sekumpulan riset terdahulu yang secara konsisten menyimpulkan bahwa keterbukaan pimpinan dalam mengakomodasi aspirasi bawahan akan mendongkrak komitmen kerja kolektif dan menekan potensi konflik vertikal secara drastis (Hakim, 2020; Mujib & Mudzakkir, 2006; Romzi dkk., 2024). Disarikan dari pandangan para cendekiawan tersebut, peleburan nilai musyawarah ke dalam struktur tata kelola menjamin bahwa rasionalitas birokrasi modern dapat dikendalikan oleh etika kebersamaan Islami. MAN 1 Bandung telah mendemonstrasikan bahwa hierarki

komando tidak selamanya mematkan ruang demokrasi; keduanya justru dapat bersinergi melahirkan tata kelola yang tangkas dan responsif. Meskipun demikian, keberhasilan pelibatan kolektif melalui mekanisme musyawarah yang terbuka ini tidaklah berdiri di ruang hampa. Iklim kerja yang partisipatif di madrasah ini tidak akan beroperasi maksimal tanpa ditopang oleh fondasi moral yang lebih dalam, yakni sejauh mana setiap aparatur memegang teguh komitmen *amanah* dan menghidupkan nilai kepemimpinan spiritual dalam mengemban fungsi jabatannya sehari-hari.

Mengemban fungsi jabatan dalam struktur organisasi di MAN 1 Bandung secara nyata tidak hanya dimaknai sebagai pelaksanaan kewajiban dinas yang bersifat normatif, melainkan telah bertransformasi menjadi bentuk pengabdian spiritual yang dijiwai oleh nilai *amanah* (tanggung jawab). Temuan wawancara dengan para pemangku kepentingan mengungkapkan bahwa jajaran pimpinan, tenaga pendidik, dan staf tata usaha memiliki kesadaran kolektif yang kuat bahwa kedudukan struktural yang mereka tempati merupakan titipan yang kelak akan dimintai pertanggungjawabannya. Pertanggungjawaban ini tidak sebatas pada tataran institusional di hadapan atasan langsung atau pemerintah, tetapi mencapai dimensi transendental di hadapan Allah SWT. Kesadaran teologis inilah yang kemudian melahirkan model kepemimpinan spiritual yang holistik di lingkungan madrasah. Rutinitas pekerjaan sehari-hari tidak sekadar diukur dari pencapaian target fisik atau penyelesaian dokumen birokrasi, tetapi selalu dibarengi dengan tradisi keagamaan yang kental, seperti membiasakan doa bersama untuk memohon keberkahan langkah sebelum memulai aktivitas pelayanan pendidikan. Integritas aparatur yang terbangun

kukuh dari keyakinan spiritual ini secara signifikan mampu mereduksi potensi penyimpangan wewenang, kelalaian tugas, maupun bentuk malapraktik administratif lainnya, sebab pengawasan melekat tidak hanya bergantung pada sistem birokrasi, melainkan bersumber langsung dari kontrol nurani masing-masing individu.

Meskipun bertumpu kuat pada keyakinan spiritual, penjagaan nilai *amanah* di madrasah ini tidak lantas mengabaikan instrumen akuntabilitas formal. Sebaliknya, komitmen moral tersebut diwujudkan secara konkret dan sistematis melalui penguatan sistem kontrol internal, evaluasi kinerja yang terukur, dan pelaporan yang transparan. Praktik lapangan mengonfirmasi bahwa Kepala Madrasah, dibantu oleh jajaran terkait, secara rutin melaksanakan agenda supervisi manajerial dan akademik terhadap seluruh elemen pendidik serta tenaga kependidikan. Hasil dari proses pengawasan ini tidak dibiarkan menjadi tumpukan kertas semata, melainkan didokumentasikan secara tertib dan berkala ke dalam bentuk laporan evaluasi. Laporan-laporan pengawasan ini kemudian difungsikan sebagai landasan berpijak yang objektif untuk merumuskan langkah perbaikan berkelanjutan pada periode manajerial berikutnya. Tersedianya rekam jejak evaluasi yang transparan ini menjadi representasi empiris bahwa pertanggungjawaban struktural di MAN 1 Bandung dijalankan dengan penuh integritas, yang secara elegan menjembatani jurang antara niat baik yang bersifat abstrak dengan wujud nyata kinerja operasional.

Jika disandingkan dengan diskursus integritas manajerial modern, apa yang dipraktikkan oleh MAN 1 Bandung merepresentasikan sintesis yang sangat ideal antara rasionalitas tata kelola dan kedalaman etos kerja religius. Hal ini selaras dengan pandangan dari

sekumpulan literatur manajemen pendidikan Islam yang menegaskan bahwa kepemimpinan berlandaskan *amanah* akan secara otomatis mendorong terciptanya transparansi organisasi dan menjauhkan institusi dari praktik oligarki kepemimpinan (Mujib & Mudzakkir, 2006; Nurjanah & Hermawan, 2025; Romzi dkk., 2024). Disarikan dari esensi pemikiran para pakar tersebut, ketika setiap unsur menyikapi jabatannya sebagai amanah, institusi tidak perlu lagi menghabiskan sumber daya besar hanya untuk membangun sistem pengawasan hierarkis yang kaku, karena budaya kerja itu sendiri telah bermutasi menjadi benteng pertahanan moral. Namun demikian, tuntutan profesionalisme yang tinggi serta beban pertanggungjawaban yang komprehensif ini tentu berpotensi memicu kelelahan fisik maupun psikologis pada staf jika tidak dikelola dengan sangat bijaksana. Oleh karena itu, agar komitmen moral atas *amanah* ini dapat terus terpelihara tanpa membebani aparatur secara sepihak, institusi mutlak dituntut untuk mampu menegakkan prinsip keadilan (*'adl*) dalam pembagian hak dan kewajiban, serta memastikan terciptanya keseimbangan (*tawazun*) yang harmonis pada seluruh lini manajemen organisasinya.

Implementasi nilai keadilan (*'adl*) dan keseimbangan (*tawazun*) dalam struktur organisasi di MAN 1 Bandung termanifestasi melalui kebijakan manajerial yang sangat proporsional dan terukur. Prinsip *al-rajul al-munāsib fi al-makān al-munāsib* atau menempatkan individu yang tepat pada posisi yang tepat menjadi napas utama dalam distribusi tugas dan wewenang. Penempatan pegawai pada posisi strategis tidak didasarkan pada nepotisme atau preferensi personal, melainkan melalui analisis kompetensi, kualifikasi pendidikan, serta rekam jejak dedikasi yang nyata. Dengan

memosisikan individu sesuai dengan kapasitas alaminya, madrasah tidak hanya berhasil mengoptimalkan produktivitas kinerja, tetapi juga memastikan terciptanya rasa keadilan distributif di mana setiap pendidik dan staf merasa diakui serta dihargai sesuai dengan kontribusi unik yang mereka berikan bagi kemajuan lembaga. Keadilan ini kemudian dikukuhkan dengan sistem manajemen *reward* dan *punishment* yang transparan, di mana setiap pencapaian kinerja yang melampaui standar diberikan apresiasi yang layak, sementara setiap pelanggaran disiplin ditindak secara tegas namun tetap berbasis pada prinsip pembinaan edukatif.

Upaya menjaga keseimbangan (*tawazun*) antara tuntutan profesionalisme administratif dan pemeliharaan nilai-nilai religius diwujudkan melalui sistem kedisiplinan yang modern. Kehadiran seluruh aparatur, baik pendidik maupun tenaga kependidikan, dipantau secara ketat menggunakan sistem pemindai biometrik yang terintegrasi. Sistem ini berfungsi sebagai instrumen pendisiplinan yang imparsial, di mana keterlambatan atau ketidakhadiran tanpa keterangan akan berdampak langsung pada potongan tunjangan kinerja. Meski terlihat sangat birokratis, kebijakan ini justru menjadi pilar penegak keadilan, karena memberikan standar yang sama bagi seluruh anggota organisasi tanpa kecuali. Menariknya, penegakan kedisiplinan yang "dingin" secara digital ini diimbangi dengan pendekatan *silih asah, silih asih, silih asuh* yang hangat di lapangan. Pimpinan madrasah secara aktif merangkul staf yang memiliki kendala kinerja, memberikan bimbingan spiritual, dan memastikan bahwa kesejahteraan psikologis serta keseimbangan antara beban kerja duniawi dan orientasi ukhrawi tetap terjaga. Madrasah berusaha keras agar ritme kerja yang

cepat tidak menghilangkan esensi ibadah dalam pelayanan pendidikan.

Keseimbangan antara struktur birokrasi yang rasional dan tata nilai religius ini mengonfirmasi posisi MAN 1 Bandung sebagai lembaga yang sangat adaptif terhadap modernisasi manajemen. Temuan ini selaras dengan kelompok penelitian terdahulu yang menekankan bahwa efektivitas organisasi pendidikan Islam terletak pada kemampuan lembaga untuk menyeimbangkan tuntutan akuntabilitas global dengan nilai-nilai lokal yang agamis (Dacholfany dkk., 2023; Khoirunnisa & Khoiri, 2025; OECD, 2023). Integrasi ini menghasilkan struktur yang tidak saja efisien secara teknis, tetapi juga bermakna secara moral. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa organisasi di madrasah ini tidak lagi dipandang sebagai entitas kaku yang hanya memikirkan target-target prosedural, melainkan telah menjadi sebuah ekosistem dinamis yang menjunjung tinggi keadilan sebagai landasan operasional dan keseimbangan sebagai visi jangka panjang. Kekuatan sinergi inilah yang menjadi fondasi utama dalam menciptakan kultur madrasah yang unggul, di mana setiap kebijakan yang lahir selalu bermuara pada peningkatan kualitas pendidikan yang berlandaskan nilai-nilai ketuhanan, sekaligus merespons tantangan zaman dengan integritas dan kematangan manajerial yang kokoh.

SIMPULAN

Berdasarkan serangkaian temuan lapangan dan analisis mendalam yang telah dilakukan, penelitian ini menyimpulkan bahwa rancangan struktur organisasi di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Bandung telah berhasil mengintegrasikan kerangka birokrasi rasional modern dengan nilai-nilai fundamental manajemen pendidikan

Islam secara komprehensif, fungsional, dan sangat efektif. Menjawab pertanyaan penelitian pertama terkait bentuk dan mekanisme pembagian tugas, struktur organisasi di madrasah ini tidak sekadar beroperasi sebagai bagan hierarkis administratif yang kaku, melainkan mewujudkan sebagai ekosistem kerja yang dinamis, sistematis, dan tersinkronisasi penuh dengan regulasi turunan dari Kementerian Agama. Mekanisme delegasi wewenang dari tingkat Kepala Madrasah kepada jajaran Wakil Kepala, Kepala Tata Usaha, hingga bermuara pada tenaga pendidik dan kependidikan dieksekusi melalui tahapan perencanaan yang sangat presisi, di mana penempatan posisi manajerial selalu didasarkan pada kesesuaian antara kompetensi teknis profesional dan kematangan spiritual individu. Kejelasan batasan fungsional dan deskripsi pekerjaan yang sangat spesifik ini terbukti secara empiris mampu mengeliminasi tumpang tindih instruksi harian, memperlancar arus komunikasi lintas sektoral, dan menciptakan sinergi kolaboratif yang solid, seperti yang senantiasa tercermin dalam keberhasilan pelaksanaan berbagai program terpadu madrasah. Selanjutnya, menjawab pertanyaan penelitian kedua mengenai sejauh mana struktur kelembagaan tersebut mencerminkan prinsip-prinsip manajemen pendidikan Islam, hasil penelitian dengan tegas mengonfirmasi bahwa operasionalisasi tata kelola di MAN 1 Bandung telah dijiwai secara utuh oleh empat pilar utama, yakni musyawarah (syura), tanggung jawab (amanah), keadilan ('adl), dan keseimbangan (tawazun). Prinsip syura diaktualisasikan secara kasatmata melalui iklim komunikasi partisipatif yang sangat inklusif, di mana setiap perumusan kebijakan strategis, penyusunan agenda kegiatan, maupun proses evaluasi program selalu melibatkan mekanisme urun rembuk

seluruh warga madrasah, yang dibuktikan secara valid dengan ketersediaan rekam jejak dokumentasi notulen rapat yang akuntabel dan transparan. Budaya musyawarah yang tertanam kuat ini berhasil meruntuhkan sekat otoritarianisme pimpinan dan sukses menumbuhkan rasa kepemilikan kolektif yang tinggi terhadap pencapaian visi institusi. Di samping itu, prinsip amanah termanifestasi melalui paradigma kepemimpinan spiritual yang holistik, di mana setiap pemangku jabatan menyadari sepenuhnya bahwa kedudukan yang mereka emban bukanlah sekadar rutinitas birokrasi duniawi, melainkan sebuah titipan Ilahiah yang menuntut pertanggungjawaban ganda, baik secara manajerial melalui pelaporan evaluasi dan supervisi berkala, maupun secara transendental di hadapan Allah SWT; sebuah integritas moral yang terbukti ampuh mencegah segala bentuk penyimpangan wewenang dan kelalaian dalam melayani peserta didik. Lebih jauh lagi, pilar keadilan ('adl) secara konsisten ditegakkan melalui penerapan prinsip proporsionalitas yang amat ketat dalam mendistribusikan beban kerja operasional, memberikan apresiasi yang layak atas capaian prestasi, serta menjatuhkan sanksi edukatif atas segala pelanggaran kedisiplinan secara objektif tanpa pandang bulu, yang pada akhirnya memastikan setiap individu merasa dihargai sesuai dengan kontribusi nyata yang mereka dedikasikan. Pada puncaknya, seluruh dinamika kelembagaan tersebut dirajut erat dalam bingkai prinsip tawazun atau keseimbangan, yang secara cemerlang memadukan ketegasan sistem kontrol administrasi berbasis instrumen teknologi modern dengan kehangatan pendekatan humanis berbasis kearifan lokal yang mengedepankan asas kekeluargaan. Keseimbangan yang harmonis ini memastikan bahwa upaya keras dalam mengejar target-target mutu

akademik dan efisiensi birokrasi tidak pernah menyingkirkan komitmen pembinaan karakter religius serta kesejahteraan psikologis aparatur. Pada akhirnya, sintesis dari seluruh temuan ini mengukuhkan postulat bahwa MAN 1 Bandung telah berhasil menjadi model representatif bagi institusi pendidikan Islam masa kini, di mana kekuatan struktur organisasi yang rasional berpadu harmonis dengan kedalaman etos kerja spiritual, menciptakan tata kelola madrasah yang tidak hanya unggul dan tangkas merespons perubahan zaman, tetapi juga persisten menjaga muwah ajaran agama sebagai napas utama pendidikan.

UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis mengucapkan terimakasih kepada Bapak Dr. Ujang Suyatman, M.Ag yang telah mendampingi dan membimbing dalam segala aspek penelitian ini. Terima kasih juga kepada redaksi NUSANTARA : Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial telah memberikan penelitian ini kesempatan untuk dapat menyelesaikan proses publikasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Dacholfany, M. I., Dewi, N. P. A. K. S., Ismaya, B., Suhardi, S., & Kusumastuti, R. (2023). The Development of Management Education in 4.0 Era in Islamic School, West Java. *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, 12(3). <https://doi.org/10.30868/ei.v12i03.4503>
- Hakim, L. (2020). Characteristics of Islamic Education in the Perspective of the Quran and Al-Hadits. *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, 9(2), 522-536. <https://doi.org/10.30868/ei.v9i02.958>
- Hartina, H., Hariyadi, A., Tukiyo, T., Romadhianti, R., & Seena, I. (2022). Strengthening Characteristics of Organizational Structures as An Effort To Improve Madrasah Employee Performance. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(3), 880-893. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v6i3.3769>

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2012). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. McGraw-Hill Education.

John W. Creswell. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (Second Edition). Sage Publications, Inc.

Khoirunnisa, A., & Khoiri, Q. (2025). Pendidikan Islam dan Keadilan Sosial: Perspektif Politik Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 9(2), 14876–14883. <https://doi.org/10.31004/jptam.v9i2.27793>

M. Irhas, Bahrani, & Sudadi. (2026). Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Budaya Organisasi Pendidikan Islam. *Didaktik: Jurnal Ilmiah PGSD STKIP Subang*, 12(2), 265–278. <https://doi.org/10.36989/didaktik.v12i02.13014>

Marpaung, S. F., Harahap, H., Zulqaidah, & Nurmaini, E. (2023). Etika Pemimpin Dan Kepemimpinan Dalam Pendidikan Islam. *Journal of International Multidisciplinary Research*, 1(2), 946–955. <https://doi.org/10.62504/nft1pv70>

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2013). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.

Moleong, L. J. (1989). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remadja Karya.

Mujib, A., & Mudzakkir, J. (2006). *Ilmu Pendidikan Islam*. Kencana. <https://elibrary.uinsgd.ac.id/detail/ilmu-pendidikan-islam/32246>

Nurjanah, S., & Hermawan, A. (2025). Principles of Islamic Education Management: The Perspective of the Qur'an and Hadith in Building Quality Education. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Darussalam*, 7, 61–78. <https://doi.org/10.30739/jmpid.v7i1.3619>

OECD. (2023). OECD Digital Education Outlook 2023: Towards an Effective Digital Education Ecosystem. *OECD Digital Education Outlook*, 2023. <https://doi.org/10.1787/c74f03de-en>

Robbins, S. P., Bergman, R., Stagg, I., & Coulter, M. (2014). *Management*. Pearson Australia.

Romzi, M., Ansori, A., Noviyanti, S. F., & Salas, M. Kamil. (2024). Struktur Dan Sistem Organisasi Pendidikan Islam Yang Dinamis. *Ma'arif Journal of Education, Madrasah Innovation and Aswaja Studies*, 3(1). <https://doi.org/10.69966/mjemias.v3i1.46>