IMAMAH:
Jurnal Manajemen Pendidikan Islam
Volume 4, Number 2, Desember 2026 | E-ISSN: 3026-572X
https://ejournal.edutechjaya.com/index.php/imamah

STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MEMBANGUN BUDAYA SEKOLAH ISLAMI DAN MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA GURU: STUDI KASUS DI MTS UNGGULAN PERWANIDA BLITAR

Tria Yuanita
UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung, Indonesia

Sulistyorini
UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung, Indonesia

Article Info

Corresponding Author:
Penulis Korespondensi
✉
yuanita198686@gmail.com

Keywords:
madrasah principal leadership, Islamic school culture, teacher motivation.

Abstract

Madrasah principal leadership in the era of educational transformation is no longer solely oriented towards managerial aspects, but is also required to be able to build an Islamic school culture and increase teacher work motivation as a determining factor in educational quality. However, there is still limited research that comprehensively examines leadership strategies that integrate democratic, transformational, instructional leadership, and Islamic values in the madrasah context. This study aims to analyze the leadership strategies of madrasah principals in building an Islamic school culture and increasing teacher work motivation at MTs Unggulan Perwanida Blitar. The study used a qualitative approach with a case study type. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation studies, then analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña through the stages of data condensation, data presentation, and drawing conclusions. The results show that madrasah principals implement integrative leadership through deliberation, two-way communication, humanistic discipline development, strengthening a collaborative culture, mentoring-based academic supervision, and internalization of Islamic values such as honesty, trustworthiness, istiqamah, ukhuwah Islamiyah, and exemplary behavior. This strategy has resulted in the formation of an Islamic school culture, increased discipline, collaboration, loyalty, learning innovation, and teacher motivation. Thus, leadership based on Islamic values combined with a collaborative and humanistic approach has proven to be an effective strategy for creating a superior and sustainable school culture.

Kata Kunci:
kepemimpinan kepala madrasah, budaya sekolah Islami, motivasi kerja guru.

Abstrak

Kepemimpinan kepala madrasah pada era transformasi pendidikan tidak lagi hanya berorientasi pada aspek manajerial, tetapi juga dituntut mampu membangun budaya sekolah Islami dan meningkatkan motivasi kerja guru sebagai faktor penentu mutu
pendidikan. Namun, masih terbatas penelitian yang mengkaji secara komprehensif strategi kepemimpinan yang mengintegrasikan kepemimpinan demokratis, transformasional, instruksional, dan nilai-nilai Islam dalam konteks madrasah.

https://10.65311/jmpi.v4i2.2254

Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam membangun budaya sekolah Islami dan meningkatkan motivasi kerja guru di MTs Unggulan Perwanida Blitar. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana melalui tahapan kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah menerapkan kepemimpinan yang integratif melalui musyawarah, komunikasi dua arah, pembinaan disiplin yang humanis, penguatan budaya kolaboratif, supervisi akademik berbasis pendampingan, serta internalisasi nilai-nilai Islam berupa kejujuran, amanah, istiqamah, ukhuwah Islamiyah, dan keteladanan. Strategi tersebut berdampak pada terbentuknya budaya sekolah Islami, meningkatnya kedisiplinan, kolaborasi, loyalitas, inovasi pembelajaran, dan motivasi kerja guru. Dengan demikian, kepemimpinan berbasis nilai-nilai Islam yang dipadukan dengan pendekatan kolaboratif dan humanis terbukti menjadi strategi efektif dalam mewujudkan budaya sekolah yang unggul dan berkelanjutan.

PENDAHULUAN

Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam memiliki karakteristik yang berbeda dengan sekolah umum karena tidak hanya bertugas menghasilkan lulusan yang unggul secara akademik, tetapi juga membentuk karakter religius berdasarkan nilai-nilai Islam. Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di madrasah sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola seluruh sumber daya yang dimiliki. Kepala madrasah tidak hanya berfungsi sebagai administrator, tetapi juga sebagai pemimpin perubahan (*change leader*) yang mampu membangun budaya organisasi, meningkatkan profesionalisme guru, serta menciptakan lingkungan belajar yang kondusif bagi seluruh warga madrasah. Dalam konteks pendidikan modern, kepemimpinan kepala madrasah menjadi faktor strategis yang menentukan keberhasilan implementasi berbagai program peningkatan mutu pendidikan (Bush, 2020).

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan sekolah memiliki hubungan yang signifikan terhadap peningkatan kualitas pembelajaran, budaya organisasi, kepuasan kerja guru, serta prestasi peserta didik (Hallinger, 2018). Kepala madrasah yang mampu mengintegrasikan fungsi manajerial, supervisi akademik, dan kepemimpinan pembelajaran akan lebih mudah menggerakkan seluruh warga sekolah menuju pencapaian visi dan misi lembaga. Oleh karena itu, kepemimpinan tidak lagi dipahami sebagai kemampuan mengendalikan organisasi melalui kekuasaan formal semata, melainkan sebagai kemampuan memengaruhi, menginspirasi, memberdayakan, dan membangun komitmen seluruh anggota organisasi (Northouse, 2022).

Dalam perspektif pendidikan Islam, kepemimpinan kepala madrasah memiliki dimensi yang lebih luas karena tidak hanya berorientasi pada pencapaian target organisasi, tetapi juga bertanggung jawab dalam membangun budaya sekolah yang mencerminkan nilai-nilai keislaman. Budaya sekolah Islami merupakan sistem nilai, norma, kebiasaan, tradisi, serta perilaku warga sekolah yang didasarkan pada ajaran Islam sehingga tercipta lingkungan pendidikan yang religius, humanis, disiplin, serta berkarakter (Muhaimin, 2015). Budaya tersebut diwujudkan melalui pembiasaan ibadah berjamaah, sikap saling menghormati, kejujuran, amanah, ukhuwah Islamiyah, komunikasi santun, serta keteladanan seluruh warga sekolah. Budaya sekolah Islami bukan sekadar aktivitas seremonial keagamaan, tetapi menjadi karakter organisasi yang memengaruhi seluruh proses pendidikan.

Budaya sekolah yang positif terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja guru, memperkuat kolaborasi antarpendidik, serta menciptakan iklim kerja yang sehat. Sebaliknya, lemahnya budaya organisasi sering kali menyebabkan rendahnya komitmen guru, meningkatnya konflik internal, kurangnya inovasi pembelajaran, hingga rendahnya kualitas pelayanan pendidikan (Deal & Peterson, 2016). Oleh sebab itu, pembangunan budaya sekolah menjadi salah satu tanggung jawab utama kepala madrasah yang tidak dapat dipisahkan dari strategi kepemimpinan yang diterapkannya. Selain budaya sekolah, motivasi kerja guru merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan proses pendidikan. Guru yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, kreativitas, tanggung jawab, disiplin, dan semangat dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Sebaliknya, rendahnya motivasi kerja dapat berdampak pada menurunnya kualitas pembelajaran, rendahnya inovasi, serta lemahnya pelayanan kepada peserta didik (Robbins & Judge, 2023). Motivasi kerja guru dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik intrinsik maupun ekstrinsik, termasuk kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, penghargaan, kesempatan pengembangan profesional, hubungan interpersonal, serta iklim kerja yang kondusif.

Sejumlah penelitian terdahulu telah membahas hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan budaya organisasi maupun motivasi kerja guru. Penelitian oleh Hallinger (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan komitmen organisasi guru. Penelitian Leithwood et al. (2020) juga menjelaskan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan kapasitas guru melalui pemberdayaan, kolaborasi, serta pengembangan profesional berkelanjutan. Di Indonesia, penelitian Mulyasa (2022) menegaskan bahwa kepala sekolah berperan penting dalam menciptakan budaya sekolah yang kondusif melalui keteladanan, komunikasi efektif, supervisi akademik, serta pembinaan berkelanjutan.

Meskipun demikian, sebagian besar penelitian sebelumnya lebih banyak menitikberatkan pada satu model kepemimpinan tertentu, seperti kepemimpinan transformasional atau kepemimpinan instruksional, tanpa mengkaji bagaimana kombinasi berbagai pendekatan kepemimpinan diterapkan secara kontekstual di madrasah. Penelitian terdahulu juga masih terbatas dalam menghubungkan strategi kepemimpinan dengan pembangunan budaya sekolah Islami secara komprehensif sekaligus dampaknya terhadap motivasi kerja guru. Padahal, madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam memiliki karakteristik yang khas sehingga strategi kepemimpinannya tidak dapat sepenuhnya disamakan dengan sekolah umum.

Kesenjangan penelitian tersebut menjadi penting untuk dikaji karena kepemimpinan kepala madrasah pada praktiknya tidak selalu menggunakan satu gaya kepemimpinan secara tunggal. Pemimpin pendidikan sering kali mengombinasikan berbagai pendekatan sesuai dengan karakteristik guru, budaya organisasi, serta tantangan yang dihadapi lembaga. Dengan demikian, diperlukan penelitian yang mampu menggambarkan secara mendalam bagaimana strategi kepemimpinan kepala madrasah diterapkan dalam konteks nyata untuk membangun budaya sekolah Islami sekaligus meningkatkan motivasi kerja guru. Fenomena tersebut terlihat secara nyata di MTs Unggulan Perwanida Blitar. Berdasarkan hasil wawancara pendahuluan dengan kepala madrasah, diketahui bahwa strategi kepemimpinan yang diterapkan merupakan kombinasi antara kepemimpinan demokratis, transformasional, dan instruksional. Kepala madrasah mengedepankan musyawarah dalam pengambilan keputusan, membangun komunikasi dua arah, memberikan keteladanan (uswah hasanah), sekaligus memberikan arahan yang jelas kepada guru sesuai kebutuhan organisasi. Strategi tersebut diterapkan dengan prinsip keterbukaan, kerja sama tim, dan pembinaan yang bersifat humanis sehingga guru merasa dihargai sebagai mitra kerja, bukan sekadar bawahan.

Hasil wawancara juga menunjukkan bahwa pembinaan kedisiplinan guru lebih mengutamakan pendekatan edukatif dibandingkan hukuman. Guru yang melanggar disiplin diberikan sanksi berupa kegiatan literasi seperti menulis pantun, puisi, maupun karya tulis sehingga sanksi tersebut sekaligus menjadi sarana pengembangan kompetensi. Apabila pelanggaran masih berlanjut, pembinaan dilakukan secara bertahap melalui teguran personal, surat peringatan, hingga pembinaan oleh yayasan. Pendekatan tersebut menunjukkan bahwa kepala madrasah mengintegrasikan aspek ketegasan dan pendekatan humanis dalam mengelola sumber daya manusia. Dalam membangun budaya sekolah Islami, kepala madrasah tidak hanya menanamkan nilai-nilai religius melalui kegiatan ibadah berjamaah seperti salat dhuha, salat zuhur dan asar berjamaah, musafahah, serta istigasah bersama, tetapi juga mengintegrasikan nilai amanah, kejujuran, istiqamah, tanggung jawab, komunikasi santun, dan budaya saling membantu ke dalam aktivitas kerja sehari-hari. Kepala madrasah berupaya menjadi teladan melalui keterlibatan langsung dalam berbagai kegiatan madrasah sehingga budaya Islami tidak berhenti pada slogan, melainkan menjadi kebiasaan yang hidup di lingkungan sekolah.

Temuan menarik lainnya menunjukkan bahwa budaya kolaboratif dibangun melalui pembentukan tim kepanitiaan pada setiap kegiatan madrasah, pelaksanaan MGMP internal, lesson study, rapat koordinasi, serta pembiasaan komunikasi dua arah. Strategi tersebut berhasil membangun budaya kerja sama antara guru senior dan guru muda sehingga budaya individualistis hampir tidak ditemukan di lingkungan madrasah. Guru dibiasakan saling memberikan masukan dengan bahasa yang santun, tidak menggurui, dan berorientasi pada penyelesaian masalah secara bersama-sama. Dalam meningkatkan motivasi kerja guru, kepala madrasah menerapkan berbagai strategi, antara lain penyelenggaraan *workshop* dua kali dalam satu tahun, supervisi akademik dan nonakademik secara berkala, studi banding, pemberian penghargaan finansial maupun nonfinansial, publikasi prestasi guru melalui media sosial madrasah, serta pelibatan guru dalam pengambilan keputusan strategis. Guru juga diberikan kesempatan mengikuti pelatihan sebagai bentuk penghargaan terhadap kompetensi profesionalnya. Menurut kepala madrasah, strategi tersebut berdampak pada meningkatnya loyalitas, semangat kerja, serta partisipasi guru dalam berbagai program madrasah.

Keunikan lain dari praktik kepemimpinan di MTs Unggulan Perwanida Blitar adalah penerapan supervisi akademik yang humanis. Supervisi tidak diposisikan sebagai sarana mencari kesalahan guru, melainkan sebagai proses pendampingan profesional melalui komunikasi intensif sebelum observasi, pemberian umpan balik yang konstruktif, penyusunan tindak lanjut bersama, serta pemberian motivasi selama proses supervisi berlangsung. Pendekatan ini menunjukkan bahwa kepala madrasah berupaya membangun motivasi intrinsik guru melalui apresiasi, pembinaan, dan pendampingan berkelanjutan. Berbagai temuan tersebut memperlihatkan bahwa strategi kepemimpinan kepala madrasah di MTs Unggulan Perwanida Blitar tidak hanya berorientasi pada pencapaian target administratif, tetapi juga menempatkan nilai-nilai Islam sebagai fondasi utama dalam membangun budaya organisasi dan meningkatkan motivasi kerja guru. Kondisi ini menjadi menarik untuk diteliti lebih mendalam karena menunjukkan adanya integrasi antara kepemimpinan transformasional, demokratis, instruksional, dan kepemimpinan berbasis nilai-nilai Islam yang dijalankan secara simultan sesuai karakteristik lembaga.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam membangun budaya sekolah Islami dan meningkatkan motivasi kerja guru di MTs Unggulan Perwanida Blitar. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan kajian kepemimpinan pendidikan Islam, khususnya mengenai integrasi berbagai gaya kepemimpinan dalam membangun budaya organisasi religius. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan memberikan kontribusi praktis sebagai referensi bagi kepala madrasah dan pengelola lembaga pendidikan

Islam dalam mengembangkan strategi kepemimpinan yang efektif untuk meningkatkan kualitas budaya sekolah dan profesionalisme guru.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus (*case study*). Pendekatan ini dipilih untuk memahami secara mendalam strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam membangun budaya sekolah Islami dan meningkatkan motivasi kerja guru pada konteks nyata di MTs Unggulan Perwanida Blitar. Studi kasus memungkinkan peneliti mengeksplorasi fenomena secara komprehensif sesuai dengan kondisi yang terjadi di lapangan. Subjek penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling, meliputi kepala madrasah sebagai informan utama, serta wakil kepala madrasah, guru, dan tenaga kependidikan yang dianggap memahami implementasi strategi kepemimpinan di madrasah. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Peneliti berperan sebagai instrumen utama yang didukung pedoman wawancara, lembar observasi, dan dokumentasi. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan member checking. Selanjutnya, data dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana (2014) yang meliputi tahap kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Analisis dilakukan secara berkelanjutan sejak proses pengumpulan data hingga diperoleh temuan yang kredibel dan mampu menggambarkan secara utuh strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam membangun budaya sekolah Islami dan meningkatkan motivasi kerja guru.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala MTs Unggulan Perwanida Blitar menerapkan strategi kepemimpinan yang bersifat integratif melalui kombinasi kepemimpinan demokratis, transformasional, dan instruksional. Kepala madrasah mengedepankan musyawarah dalam pengambilan keputusan, membangun komunikasi dua arah, memberikan keteladanan (uswah hasanah), serta mengarahkan guru agar terus berkembang sesuai tujuan madrasah. Pendekatan tersebut menunjukkan bahwa kepala madrasah tidak terpaku pada satu gaya kepemimpinan, tetapi mengombinasikan berbagai pendekatan sesuai kebutuhan organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang adaptif mampu menciptakan hubungan kerja yang partisipatif sekaligus menjaga efektivitas organisasi.

Temuan tersebut sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional yang menekankan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, serta mengembangkan potensi bawahan melalui visi bersama dan hubungan interpersonal yang positif (Bass & Riggio,

2006). Di sisi lain, penerapan musyawarah dan komunikasi dua arah mencerminkan karakteristik kepemimpinan demokratis yang memberikan ruang partisipasi kepada guru dalam proses pengambilan keputusan. Menurut Northouse (2022), pemimpin yang mampu mengombinasikan berbagai gaya kepemimpinan cenderung lebih efektif dalam menghadapi kompleksitas organisasi pendidikan karena mampu menyesuaikan pendekatan dengan karakteristik individu maupun situasi yang dihadapi.

Prinsip keterbukaan, komunikasi dua arah, dan kerja sama tim yang menjadi landasan kepemimpinan kepala madrasah turut memperkuat budaya organisasi yang kolaboratif. Guru tidak hanya diposisikan sebagai pelaksana kebijakan, tetapi juga sebagai mitra strategis dalam merancang dan melaksanakan program madrasah. Kondisi tersebut selaras dengan pandangan Hallinger (2018) yang menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan sekolah ditentukan oleh kemampuan pemimpin membangun kepercayaan (*trust*), kolaborasi, dan komitmen kolektif di

antara seluruh warga sekolah. Dengan demikian, komunikasi terbuka menjadi modal utama dalam menciptakan budaya kerja yang sehat dan meningkatkan keterlibatan guru terhadap pencapaian visi madrasah.

Aspek lain yang menjadi temuan penting adalah strategi pembinaan disiplin guru yang lebih mengedepankan pendekatan edukatif daripada hukuman semata. Guru yang terlambat diberikan sanksi berupa kegiatan literasi, seperti menulis pantun, puisi, atau karya tulis, sehingga sanksi tidak hanya berfungsi sebagai bentuk penegakan disiplin, tetapi juga sebagai sarana peningkatan kompetensi. Apabila pelanggaran masih berlanjut, pembinaan dilakukan secara bertahap melalui teguran personal, surat peringatan, hingga pembinaan oleh yayasan. Pendekatan tersebut menunjukkan bahwa kepala madrasah menerapkan disiplin progresif (*progressive discipline*) yang mengutamakan perubahan perilaku dibandingkan pemberian hukuman secara represif.

Strategi tersebut mendukung konsep kepemimpinan humanis yang menempatkan guru sebagai individu yang perlu dibina dan dikembangkan. Bush (2020) menegaskan bahwa kepemimpinan pendidikan yang efektif bukan hanya berorientasi pada pengawasan, tetapi juga mampu membangun kapasitas sumber daya manusia melalui pembinaan yang berkelanjutan. Pendekatan pembinaan yang diterapkan di MTs Unggulan Perwanida menunjukkan adanya keseimbangan antara ketegasan dalam menegakkan aturan dan penghargaan terhadap martabat guru sebagai tenaga profesional. Kondisi ini juga memperkuat iklim kerja yang positif karena guru tidak merasa dihakimi, melainkan didampingi untuk memperbaiki kinerjanya.

Penelitian ini juga menemukan bahwa kepala madrasah menerapkan pendekatan kepemimpinan yang bersifat situasional melalui penyesuaian strategi pembinaan berdasarkan karakter masing-masing guru. Selain itu, kepala madrasah mampu menjaga keseimbangan antara ketegasan dan suasana kekeluargaan, misalnya dengan membangun suasana formal saat rapat koordinasi, namun tetap menjalin hubungan yang akrab dalam aktivitas sehari-hari. Keteladanan kepala madrasah menjadi faktor penting dalam meningkatkan kedisiplinan guru karena pemimpin tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga menunjukkan perilaku yang diharapkan. Hal ini sesuai dengan teori kepemimpinan situasional Hersey et al. (2013) yang menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan tingkat kesiapan dan karakteristik bawahan.

Indikator keberhasilan strategi kepemimpinan di MTs Unggulan Perwanida terlihat dari meningkatnya budaya disiplin, kerja sama, kolaborasi, loyalitas, dan semangat guru dalam mengikuti berbagai program madrasah. Temuan ini menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan yang memadukan kepemimpinan demokratis, transformasional, instruksional, serta pendekatan humanis mampu menciptakan budaya organisasi yang positif sekaligus meningkatkan motivasi kerja guru. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat temuan Leithwood et al. (2020) yang menyatakan bahwa keberhasilan kepemimpinan sekolah tercermin bukan hanya pada capaian akademik, tetapi juga pada berkembangnya budaya organisasi, meningkatnya komitmen guru, dan terciptanya lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran berkelanjutan.

Strategi Transformasi Budaya Sekolah Islami

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya sekolah di MTs Unggulan Perwanida Blitar berkembang ke arah budaya organisasi yang kolaboratif, ditandai dengan tingginya kerja sama antarguru, partisipasi aktif dalam berbagai kegiatan madrasah, serta kebiasaan saling membantu dalam menyelesaikan tugas. Kepala madrasah memandang bahwa budaya positif tersebut merupakan modal utama dalam membangun organisasi pendidikan yang efektif sehingga terus dipertahankan dan dikembangkan. Selain itu, berdasarkan hasil wawancara tidak ditemukan budaya kerja yang bersifat individualistis karena seluruh personel terbiasa bekerja

secara kolektif dalam setiap program madrasah. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi di madrasah telah berkembang menjadi budaya yang menempatkan kepentingan bersama di atas kepentingan individu.

Temuan tersebut sejalan dengan pendapat Schein dan Schein (2021) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, keyakinan, norma, dan kebiasaan yang dipahami serta dijalankan secara bersama oleh seluruh anggota organisasi. Dalam konteks lembaga pendidikan, budaya sekolah yang positif akan membentuk pola perilaku guru sehingga tercipta lingkungan kerja yang harmonis, produktif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan. Deal dan Peterson (2016) juga menegaskan bahwa budaya sekolah merupakan salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan perubahan sekolah karena budaya yang kuat mampu memengaruhi sikap, perilaku, dan komitmen seluruh warga sekolah.

Strategi kepala madrasah dalam mentransformasikan budaya kolaboratif dilakukan melalui pembentukan tim kepanitiaan pada setiap kegiatan madrasah. Kebijakan tersebut secara tidak langsung mendorong seluruh guru untuk bekerja sama, berkomunikasi, serta saling berbagi tanggung jawab dalam menyelesaikan program yang telah direncanakan. Kepala madrasah juga memberikan keteladanan dengan terjun langsung dalam berbagai kegiatan sehingga budaya kerja sama tidak hanya disampaikan melalui instruksi, tetapi dicontohkan dalam praktik kepemimpinan sehari-hari. Strategi tersebut menunjukkan bahwa transformasi budaya organisasi dibangun melalui proses pembiasaan dan keteladanan yang dilakukan secara konsisten.

Temuan ini memperkuat teori kepemimpinan transformasional yang menempatkan pemimpin sebagai agen perubahan budaya organisasi. Menurut Bass dan Riggio (2006), pemimpin transformasional mampu membangun komitmen bersama melalui pengaruh ideal (*idealized influence*) dan motivasi inspiratif (*inspirational motivation*), sehingga anggota organisasi terdorong untuk bekerja melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan bersama. Dalam konteks penelitian ini, keterlibatan langsung kepala madrasah dalam berbagai kegiatan menjadi bentuk *idealized influence* yang berhasil membangun budaya kerja sama secara berkelanjutan.

Penelitian ini juga menemukan bahwa MGMP internal, rapat koordinasi, dan berbagai forum diskusi menjadi media utama dalam membangun budaya kolaboratif di MTs Unggulan Perwanida Blitar. Melalui forum tersebut, guru memiliki kesempatan bertukar pengalaman, mendiskusikan permasalahan pembelajaran, serta merumuskan solusi secara bersama-sama. Selain meningkatkan kompetensi profesional, kegiatan tersebut juga mempererat hubungan sosial antarpendidik sehingga tercipta komunitas belajar (*professional learning community*) di lingkungan madrasah. Program MGMP internal bahkan dipandang sebagai kegiatan yang paling efektif dalam meningkatkan kerja sama guru karena memberikan ruang komunikasi dan refleksi secara rutin.

Hasil penelitian ini selaras dengan pendapat DuFour dan Fullan (2013) yang menyatakan bahwa *professional learning community* merupakan strategi efektif dalam meningkatkan kualitas pembelajaran melalui budaya kolaborasi, refleksi, dan saling berbagi praktik baik antarpendidik. Leithwood et al. (2020) juga menjelaskan bahwa sekolah yang berhasil umumnya memiliki budaya kolaboratif yang dibangun melalui kepemimpinan partisipatif, komunikasi terbuka, dan pembelajaran bersama. Dengan demikian, keberadaan MGMP internal tidak hanya menjadi forum pengembangan kompetensi guru, tetapi juga menjadi instrumen strategis dalam memperkuat budaya organisasi madrasah.

Perubahan budaya sekolah yang paling dirasakan selama kepemimpinan kepala madrasah adalah berkembangnya budaya komunikasi dua arah, keberanian guru dalam menyampaikan pendapat, serta meningkatnya sikap saling menghargai ketika memberikan masukan. Guru senior dan guru muda terlibat secara aktif dalam kegiatan kolaboratif tanpa

adanya sekat hierarki yang kaku, sedangkan kritik maupun saran disampaikan dengan bahasa yang santun dan bersifat membangun. Temuan ini menunjukkan bahwa transformasi budaya sekolah di MTs Unggulan Perwanida Blitar tidak hanya menghasilkan budaya kerja sama, tetapi juga membentuk iklim organisasi yang demokratis, inklusif, dan berlandaskan nilai-nilai Islami. Budaya tersebut menjadi fondasi penting bagi peningkatan profesionalisme guru sekaligus mendukung terwujudnya tujuan pendidikan madrasah secara berkelanjutan.

Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala MTs Unggulan Perwanida Blitar memandang motivasi kerja guru dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik. Faktor ekstrinsik yang paling dominan adalah aspek finansial, sedangkan faktor intrinsik diwujudkan melalui keinginan guru untuk terus mengembangkan kompetensi profesionalnya. Kepala madrasah juga mengidentifikasi penurunan motivasi kerja melalui indikator tidak terselesaikannya tugas dan tanggung jawab (job description) yang telah diberikan kepada guru. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja dipahami sebagai dorongan yang tercermin dalam perilaku kerja, tanggung jawab, serta komitmen guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya.

Temuan tersebut sejalan dengan teori motivasi dua faktor Herzberg yang menjelaskan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh dua kelompok faktor, yaitu hygiene factors seperti gaji, kebijakan organisasi, dan kondisi kerja, serta motivator factors seperti pengembangan diri, penghargaan, tanggung jawab, dan kesempatan berprestasi (Herzberg et al., 1959). Dalam konteks penelitian ini, kepala madrasah tidak hanya memperhatikan kesejahteraan guru melalui pemberian penghargaan finansial, tetapi juga berupaya memenuhi kebutuhan aktualisasi diri guru melalui berbagai program pengembangan kompetensi. Pendekatan tersebut menunjukkan bahwa strategi peningkatan motivasi di madrasah telah mencakup dimensi material maupun psikologis.

Strategi peningkatan motivasi kerja guru diwujudkan melalui penyelenggaraan workshop secara berkala sebanyak dua kali dalam satu tahun, supervisi akademik dan nonakademik, serta kegiatan evaluasi yang dikemas melalui gathering di luar lingkungan madrasah. Program-program tersebut tidak hanya bertujuan meningkatkan kompetensi profesional guru, tetapi juga mempererat hubungan sosial antarpersonel sehingga tercipta suasana kerja yang kondusif. Kepala madrasah memandang bahwa peningkatan kapasitas sumber daya manusia harus dilakukan secara berkesinambungan agar guru memiliki semangat belajar sepanjang hayat (lifelong learning) dan mampu beradaptasi dengan perkembangan pendidikan.

Hasil penelitian ini mendukung pendapat Day et al. (2020) yang menyatakan bahwa kesempatan mengikuti pelatihan profesional, supervisi yang konstruktif, dan pembelajaran kolaboratif merupakan faktor penting dalam meningkatkan motivasi serta komitmen guru terhadap pekerjaannya. Demikian pula Leithwood et al. (2020) menjelaskan bahwa kepala sekolah yang berhasil adalah pemimpin yang mampu menciptakan lingkungan belajar bagi guru melalui pembinaan berkelanjutan, pemberdayaan, dan pengembangan kapasitas profesional. Oleh karena itu, program workshop dan supervisi di MTs Unggulan Perwanida tidak hanya berfungsi sebagai kegiatan administratif, tetapi menjadi strategi kepemimpinan dalam membangun motivasi intrinsik guru.

Penelitian ini juga menemukan bahwa kepala madrasah memberikan penghargaan dalam bentuk finansial maupun nonfinansial. Penghargaan nonfinansial dilakukan melalui publikasi prestasi guru dalam bentuk flyer di media sosial madrasah, sedangkan penghargaan finansial diberikan kepada guru yang menunjukkan kinerja baik. Selain itu, seluruh guru memperoleh kesempatan mengikuti pelatihan dan studi banding ke lembaga pendidikan lain

sebagai bentuk apresiasi terhadap dedikasi dan profesionalisme mereka. Menariknya, kepala madrasah menilai bahwa kesempatan mengikuti studi banding merupakan bentuk penghargaan yang paling bermakna karena memberikan pengalaman baru sekaligus memperluas wawasan guru.

Strategi pemberian penghargaan tersebut sejalan dengan teori penguatan (reinforcement theory) yang menjelaskan bahwa penghargaan terhadap perilaku positif akan mendorong individu untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kinerjanya (Skinner, 1953). Selain itu, Robbins dan Judge (2023) menjelaskan bahwa pengakuan atas prestasi (recognition) merupakan salah satu bentuk motivasi nonmaterial yang efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, dan komitmen organisasi. Dalam konteks penelitian ini, publikasi prestasi guru melalui media sosial tidak hanya memberikan apresiasi kepada individu, tetapi juga membangun budaya penghargaan (culture of appreciation) yang mampu memotivasi guru lain untuk meningkatkan kinerjanya.

Temuan lainnya menunjukkan bahwa kepala madrasah menerapkan kepemimpinan partisipatif dengan melibatkan guru dalam pengambilan keputusan, terutama yang berkaitan dengan proses pembelajaran dan pelayanan kepada peserta didik. Guru senior juga tetap dimotivasi melalui pelibatan dalam berbagai kegiatan strategis serta pemberian ruang untuk menyampaikan gagasan dan pengalaman profesionalnya. Strategi tersebut berdampak pada meningkatnya loyalitas, semangat kerja, dan partisipasi guru dalam berbagai kegiatan madrasah. Dengan demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan motivasi kerja guru di MTs Unggulan Perwanida tidak hanya dilakukan melalui pemberian insentif, tetapi juga melalui pengembangan kompetensi, penghargaan, pelibatan dalam pengambilan keputusan, serta penciptaan lingkungan kerja yang menghargai kontribusi setiap guru. Temuan ini memperkuat pandangan Deci dan Ryan (2000) bahwa motivasi yang berkelanjutan akan tumbuh ketika individu memperoleh kesempatan untuk berkembang, dihargai, dan memiliki rasa memiliki terhadap organisasi.

Strategi Supervisi Akademik yang Humanis dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa supervisi akademik di MTs Unggulan Perwanida Blitar telah dirancang secara sistematis melalui program kerja kepala madrasah dan dilaksanakan secara terjadwal satu kali setiap semester, disertai supervisi insidental sesuai kebutuhan. Menariknya, kepala madrasah menerapkan supervisi direktif mengingat sebagian guru masih berstatus fresh graduate sehingga membutuhkan arahan yang lebih intensif dalam mengembangkan kompetensi pedagogik dan profesional. Supervisi dipandang bukan sekadar aktivitas administratif, melainkan sebagai sarana untuk memantau kualitas pembelajaran sekaligus mengidentifikasi berbagai kendala yang dihadapi guru selama proses pembelajaran berlangsung.

Temuan tersebut sejalan dengan pendapat Glickman et al. (2018) yang menyatakan bahwa supervisi akademik merupakan proses pembinaan profesional yang bertujuan membantu guru meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pendampingan yang sistematis. Dalam konteks madrasah, kepala madrasah berperan sebagai instructional leader yang tidak hanya melakukan pengawasan, tetapi juga memberikan bimbingan, konsultasi, dan solusi terhadap berbagai permasalahan pembelajaran. Penelitian Iskandar (2020) juga menunjukkan bahwa supervisi akademik yang dirancang berdasarkan kebutuhan guru serta disertai tindak lanjut mampu meningkatkan efektivitas pembelajaran dan kompetensi profesional guru.

Aspek yang menjadi keunikan temuan penelitian ini adalah penerapan supervisi akademik yang humanis. Kepala madrasah berupaya menciptakan suasana supervisi yang tidak menegangkan dengan membangun komunikasi secara intensif sebelum pelaksanaan observasi. Selama supervisi berlangsung, supervisor memberikan stimulus dan arahan secara dialogis

sehingga guru tidak merasa dihakimi ataupun diawasi untuk mencari kesalahan. Pendekatan tersebut menunjukkan bahwa supervisi diposisikan sebagai proses pendampingan profesional, bukan sebagai instrumen penilaian semata.

Hasil penelitian ini memperkuat temuan Fauziah et al. (2020) yang menyatakan bahwa pendekatan kolaboratif dan kekeluargaan dalam supervisi akademik mampu mengurangi kecemasan guru serta meningkatkan keterbukaan dalam menerima masukan. Demikian pula Tasnim et al. (2021) menjelaskan bahwa supervisi yang bersifat kolaboratif melalui teknik individual maupun kelompok lebih efektif dalam meningkatkan profesionalisme guru dibandingkan supervisi yang hanya berorientasi pada evaluasi administratif. Dengan demikian, komunikasi yang humanis menjadi salah satu faktor penting dalam keberhasilan supervisi akademik.

Penelitian ini juga menemukan bahwa setelah observasi pembelajaran selesai, kepala madrasah langsung melakukan evaluasi terhadap temuan di kelas, mendiskusikan solusi bersama guru, kemudian menyusun rencana tindak lanjut. Umpan balik tidak diberikan dalam bentuk kritik yang bersifat menghakimi, tetapi diwujudkan melalui pemberian proyek atau studi kasus yang harus diselesaikan guru dalam proses pembelajaran berikutnya. Selain itu, kepala madrasah terus memberikan pendampingan kepada guru yang kurang percaya diri serta membangun motivasi intrinsik melalui apresiasi terhadap setiap perkembangan positif yang ditunjukkan guru selama proses supervisi.

Strategi tersebut sesuai dengan konsep supervisi reflektif yang menempatkan guru sebagai pembelajar profesional. Menurut Zepeda (2017), umpan balik yang bersifat konstruktif, reflektif, dan berorientasi pada pemecahan masalah akan lebih efektif dalam meningkatkan kompetensi guru dibandingkan evaluasi yang hanya berfokus pada kelemahan. Penelitian Sarbanun (2024) juga membuktikan bahwa supervisi akademik yang dilaksanakan secara berkelanjutan disertai pembinaan dan tindak lanjut memberikan pengaruh positif terhadap kompetensi pedagogik, motivasi kerja, dan kinerja guru.

Indikator keberhasilan supervisi akademik di MTs Unggulan Perwanida Blitar terlihat dari meningkatnya inovasi pembelajaran serta semakin lengkapnya administrasi pembelajaran yang disusun guru setelah mengikuti proses supervisi. Temuan ini menunjukkan bahwa supervisi akademik yang humanis mampu mengembangkan kompetensi guru sekaligus membangun motivasi untuk terus memperbaiki kualitas pembelajaran. Dengan demikian, supervisi akademik yang diterapkan kepala madrasah tidak lagi dipahami sebagai mekanisme kontrol, melainkan sebagai proses pembinaan profesional yang berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran melalui komunikasi dialogis, pendampingan berkelanjutan, dan refleksi bersama. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa efektivitas supervisi akademik sangat ditentukan oleh kemampuan kepala madrasah membangun hubungan yang suportif dan kolaboratif dengan guru.

Kepemimpinan Berbasis Nilai Islam

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala MTs Unggulan Perwanida Blitar dibangun di atas nilai-nilai Islam yang meliputi kejujuran (ṣidq), amanah, dan istiqamah sebagai landasan utama dalam menjalankan tugas kepemimpinan. Nilai-nilai tersebut tidak hanya menjadi prinsip pribadi kepala madrasah, tetapi juga diinternalisasikan kepada seluruh guru dan tenaga kependidikan melalui keteladanan dalam menjalankan tugas sehari-hari. Kepala madrasah berupaya menunjukkan sikap jujur, bertanggung jawab, serta konsisten dalam melaksanakan setiap amanah yang diberikan sehingga menjadi contoh nyata bagi seluruh warga madrasah. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis nilai Islam lebih menekankan pada pembentukan karakter pemimpin sebagai role model daripada sekadar

pelaksanaan fungsi administratif. Keteladanan tersebut menjadi instrumen utama dalam membangun kepercayaan (trust) dan komitmen guru terhadap organisasi.

Temuan tersebut selaras dengan konsep kepemimpinan Islam yang menempatkan amanah, kejujuran, keadilan, dan keteladanan sebagai fondasi utama dalam menjalankan kepemimpinan (Beekun, 2012). Dalam perspektif Islam, pemimpin tidak hanya bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga bertanggung jawab secara moral dan spiritual atas setiap kebijakan yang diambil. Penelitian Safitri dan Andriyani (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berbasis nilai-nilai Islam mampu memperkuat komitmen guru melalui internalisasi nilai amanah, uswah, syura, dan ihsan sehingga tercipta lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif. Hasil penelitian tersebut memperkuat temuan bahwa keberhasilan kepemimpinan di lembaga pendidikan Islam tidak hanya ditentukan oleh kompetensi manajerial, tetapi juga oleh kemampuan pemimpin mengimplementasikan nilai-nilai Islam dalam praktik kepemimpinan sehari-hari.

Implementasi kepemimpinan berbasis nilai Islam di MTs Unggulan Perwanida juga diwujudkan melalui pembentukan budaya kerja yang dilandasi nilai keikhlasan dan amanah. Kepala madrasah membangun budaya keikhlasan dengan mendorong seluruh guru untuk bekerja secara totalitas dalam setiap kegiatan madrasah maupun proses pembelajaran. Sementara itu, nilai amanah diwujudkan melalui kewajiban setiap penanggung jawab kegiatan menyusun laporan pertanggungjawaban (LPJ) sebagai bentuk akuntabilitas terhadap tugas yang diberikan. Strategi tersebut menunjukkan bahwa budaya kerja Islami tidak hanya diwujudkan dalam aktivitas ibadah, tetapi juga dalam penerapan prinsip profesionalisme, transparansi, dan tanggung jawab dalam pelaksanaan pekerjaan. Dengan demikian, nilai-nilai spiritual menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari budaya organisasi madrasah.

Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Saputri et al. (2023) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan Islami yang mengedepankan nilai amanah, keadilan, keteladanan, dan musyawarah berpengaruh positif terhadap motivasi serta kinerja guru di sekolah Islam. Penelitian tersebut menegaskan bahwa ketika nilai-nilai Islam diinternalisasikan dalam tata kelola sekolah, guru tidak hanya terdorong untuk memenuhi kewajiban formal, tetapi juga memiliki motivasi intrinsik yang lebih kuat karena pekerjaan dipandang sebagai bagian dari ibadah. Dengan demikian, kepemimpinan berbasis nilai Islam mampu mengintegrasikan orientasi profesional dengan orientasi spiritual sehingga menghasilkan budaya kerja yang lebih bermakna bagi seluruh warga sekolah.

Penelitian ini juga menemukan bahwa kepala madrasah membangun ukhuwah Islamiyah melalui berbagai pembiasaan religius, seperti piket musafahah, salat duha berjamaah, istigasah bersama, serta salat Zuhur dan Asar berjamaah. Selain itu, budaya senyum, salam, sapa, dan adab Islami diterapkan sejak peserta didik datang ke madrasah hingga kegiatan pembelajaran berakhir. Kepala madrasah turut berperan sebagai teladan dengan selalu terlibat dalam kegiatan ibadah bersama dan mendampingi peserta didik dalam pelaksanaannya. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya religius dibangun melalui proses pembiasaan yang berlangsung secara konsisten sehingga nilai-nilai Islam menjadi bagian dari kehidupan sehari-hari seluruh warga madrasah, bukan hanya dalam kegiatan keagamaan yang bersifat seremonial.

Hasil penelitian ini mendukung pandangan Muhaimin (2015) bahwa budaya sekolah Islami dibangun melalui pembiasaan nilai-nilai keagamaan yang dilakukan secara terus-menerus sehingga berkembang menjadi karakter organisasi. Penelitian Syarip (2025) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang dipadukan dengan nilai-nilai Islam mampu menciptakan Islamic school culture yang unggul melalui penguatan budaya religius, peningkatan etos kerja guru, dan tumbuhnya motivasi kolektif dalam mencapai tujuan sekolah. Selain itu, penelitian Harahap et al. (2023) membuktikan bahwa kepemimpinan kepala sekolah

dan budaya sekolah secara bersama-sama memberikan pengaruh positif terhadap motivasi kerja dan kinerja guru, sehingga budaya organisasi yang dibangun melalui kepemimpinan berbasis nilai menjadi salah satu faktor penting dalam peningkatan mutu pendidikan.

Temuan akhir penelitian menunjukkan bahwa budaya sekolah Islami memberikan pengaruh positif terhadap motivasi kerja guru. Kepala madrasah mengungkapkan bahwa guru yang memiliki pemahaman dan penghayatan nilai-nilai Islam yang baik cenderung lebih tenang dalam menghadapi berbagai permasalahan peserta didik, lebih sabar dalam menjalankan tugas, serta memiliki loyalitas yang tinggi terhadap madrasah. Meskipun demikian, tantangan utama yang dihadapi adalah beragamnya latar belakang pendidikan keagamaan guru dan tenaga kependidikan sehingga diperlukan strategi pembinaan yang berbeda sesuai karakteristik masing-masing individu. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan membangun budaya sekolah Islami tidak hanya bergantung pada program keagamaan yang dilaksanakan, tetapi juga pada kemampuan kepala madrasah menginternalisasikan nilai-nilai Islam melalui keteladanan, pembinaan, dan komunikasi yang berkelanjutan. Dengan demikian, kepemimpinan berbasis nilai Islam menjadi fondasi strategis dalam membangun budaya organisasi yang religius, profesional, dan mampu meningkatkan motivasi kerja guru secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan kepala MTs Unggulan Perwanida Blitar dalam membangun budaya sekolah Islami dan meningkatkan motivasi kerja guru dilaksanakan melalui integrasi kepemimpinan demokratis, transformasional, instruksional, dan kepemimpinan berbasis nilai-nilai Islam. Strategi tersebut diwujudkan melalui pengambilan keputusan secara musyawarah, komunikasi dua arah, pembinaan disiplin yang humanis, penguatan budaya kolaboratif, supervisi akademik yang berorientasi pada pendampingan profesional, serta internalisasi nilai-nilai kejujuran, amanah, istiqamah, ukhuwah Islamiyah, dan keteladanan dalam seluruh aktivitas madrasah. Implementasi strategi tersebut terbukti mampu membentuk budaya sekolah Islami yang ditandai dengan meningkatnya kedisiplinan, kerja sama, loyalitas, komunikasi yang terbuka, serta motivasi kerja guru yang tercermin pada semangat mengikuti program pengembangan profesional, meningkatnya inovasi pembelajaran, dan komitmen terhadap kemajuan madrasah. Berdasarkan temuan tersebut, kepala madrasah disarankan untuk mempertahankan praktik kepemimpinan yang kolaboratif dan humanis serta memperkuat program pengembangan kompetensi, supervisi akademik berbasis pendampingan, dan pembinaan nilai-nilai Islam secara berkelanjutan. Selain itu, madrasah perlu menyusun program pembinaan yang lebih adaptif sesuai karakteristik guru, khususnya dalam penguatan pemahaman keislaman dan pengembangan profesional, sehingga budaya sekolah Islami dan motivasi kerja guru dapat terus berkembang secara berkelanjutan dan menjadi model praktik baik bagi madrasah lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
Beekun, R. I. (2012). *Islamic business ethics*. International Institute of Islamic Thought.
Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). Sage Publications.
Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2020). *The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference*. Educational Administration Quarterly, 56(2), 221–258.
Deal, T. E., & Peterson, K. D. (2016). *Shaping school culture* (3rd ed.). Jossey-Bass.
Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and

the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268.
DuFour, R., & Fullan, M. (2013). *Cultures built to last: Systemic PLCs at work*. Solution Tree Press.
Fauziah, M., Zainuddin, Z., Muhajir, U., & Sopwandin, I. (2020). Implementasi supervisi akademik kepala madrasah berbasis pendekatan kolaboratif dan kekeluargaan dalam meningkatkan kinerja guru. *Tadbir Muwahhid, 4*(2), 117–137.
Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2018). *SuperVision and instructional leadership: A developmental approach* (10th ed.). Pearson.
Hallinger, P. (2018). Bringing context out of the shadows of leadership. *Educational Management Administration & Leadership, 46*(1), 5–24.
Harahap, F. E., Khairinal, K., & Rosmiati, R. (2023). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri (SMPN) 11 Kota Jambi. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial, 4*(2), 1004–1018.
Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2013). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (10th ed.). Pearson.
Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
Iskandar, A. (2020). Manajemen supervisi akademik kepala madrasah. *Jurnal Isema: Islamic Educational Management, 5*(1), 105–116.
Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management, 40*(1), 5–22.
Muhaimin. (2015). *Manajemen pendidikan: Aplikasinya dalam penyusunan rencana pengembangan sekolah/madrasah*. Kencana.
Mulyasa, E. (2022). *Menjadi kepala sekolah profesional*. PT Remaja Rosdakarya. Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
Safitri, S. V., & Andriyani, W. (2025). Kepemimpinan kepala sekolah berbasis nilai-nilai Islam dalam penguatan kinerja guru di SMP. *IQRO: Journal of Islamic Education, 8*(3), 1513–1526.
Saputri, D. Y., Zulfajri, & Ahmad, A. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan Islami terhadap motivasi dan kinerja guru di sekolah Islam. *Jurnal Manajemen dan Pendidikan, 2*(2). Sarbanun, A. (2024). Efektivitas supervisi akademik kepala madrasah dalam meningkatkan
kinerja guru di MTs Hidayatul Mubtadiin Jati Agung. *Jurnal Pendidikan Tambusai, 8*(2), 37033–37036.
Schein, E. H., & Schein, P. A. (2021). *Organizational culture and leadership* (6th ed.). Wiley. Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. Macmillan.
Syarip. (2025). Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah: Kunci sukses menciptakan *Islamic school culture* yang unggul. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar, 10*(3).
Tasnim, T., Muntari, M., & Sukardi, S. (2021). Supervisi akademik oleh kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan, 6*(1), 159–166.
Yukl, G. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.
Zepeda, S. J. (2017). *Instructional supervision: Applying tools and concepts* (4th ed.).Routledge.