

## PERSEPSI GURU FIKIH TERHADAP KEPERIBADIAN DAN KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DI MTSS AMIN DARUSSALAM

Asnawiyah

MTsS Amin Darussalam

asnawiyah1974setia@gmail.com

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui persepsi guru fikih terhadap kepribadian dan kepemimpinan kepala madrasah di MTsS Amin Darussalam. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Adapun fokus analisa penelitian meliputi aspek perilaku, pengalaman, dan strategi kepemimpinan kepala madrasah. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) perilaku kepemimpinan yang ditampilkan kepala madrasah, dipersepsikan baik oleh para guru. Hal ini ditandai dengan figur teladan yang ditampilkan kepala madrasah dan sejalan dengan kebutuhan guru, meskipun masih terdapat kelemahan dari aspek penyediaan fasilitas pembelajaran di madrasah. (2) pengalaman yang diberikan oleh kepala madrasah, yakni menciptakan iklim belajar kondusif, mengapresiasi kinerja pendidik, dan memberi ruang kreasi dan inovasi bagi guru dalam mendidik. (3) strategi kepemimpinan yang dipraktikkan oleh kepala madrasah kepada guru memberi dukungan (motivasi) terhadap pelaksanaan praktik profesional dalam mendidik, meliputi pemberian bimbingan, arahan, dan praktik pengajaran melalui delegasi guru untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat), kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), serta mengingatkan guru tentang optimalisasi kinerja harian dan bulanan dalam momentum apel bulanan di madrasah.

Kata Kunci: *Guru Fikih, Kepemimpinan, Kepribadian, Persepsi.*

### ABSTRACT

*This study aims to determine the perceptions of fiqh teachers on the personality and leadership of the madrasa head at MTsS Amin Darussalam. This study uses a qualitative approach. The focus of research analysis includes aspects of behavior, experience, and leadership strategies for madrasa principals. The results of this study indicate that (1) the leadership behavior shown by the head of the madrasah is well perceived by the teachers. This is marked by the exemplary figure shown by the head of the madrasa and in line with the needs of teachers, although there are still weaknesses in the aspect of providing learning facilities at madrasas. (2) the experience provided by the principal of the madrasa, namely creating a conducive learning climate, appreciating the performance of educators, and providing space for creation and innovation for teachers in educating. (3) the leadership strategy practiced by the head of the madrasa to teachers provides support (motivation) for the implementation of professional practices in educating, including providing guidance, direction, and teaching practices through teacher delegations to attend education and training (training), subject teacher deliberations activities (MGMP), as well as reminding teachers about optimizing*

*daily and monthly performance in the momentum of monthly gatherings at madrasas.*

*Keywords: Fiqh Teacher, Leadership, Personality, Perception.*

## **Pendahuluan**

Kepemimpinan merupakan terma yang senantiasa dikaji, diteliti, dan diperbincangkan terkait organisasi dan manajemen (Ho, 2012; Wan, *et.al.*, 2018). Hal ini didasarkan pada letak urgensitas dan sentralitas peran pemimpin sebagai puncak penentu kebijakan dalam suatu organisasi. Praktiknya, dapat dilihat bagaimana sikap pemimpin pada satuan lembaga pendidikan dalam mengambil keputusan dan berkomunikasi dengan para guru (pendidik), siswa, tenaga kependidikan, dan “warga sekolah” (Mattar, 2012). Implementasi sikap kepemimpinan tentu menjadi tolak ukur keberhasilan pemimpin dalam mengambil keputusan, menetapkan suatu kebijakan, dan komunikatif dengan “warga sekolah”.

Menurut Adeyemi (2010), peran penting kepala madrasah dalam implementasi fungsi manajerial, mendukung daya (semangat) dan kinerja para guru. Senada dengan ini, Johnson (2009) menyebutkan bahwa kepala madrasah harus mampu menempatkan diri sebagai pengambil keputusan tertinggi di lembaga dan bertanggung jawab atas proses penyelenggaraan pembelajaran di madrasah. Hal ini dipertegas oleh Sebastian, *et.al.*, (2017) bahwa kepemimpinan di madrasah merupakan tanggung jawab kepala madrasah dalam menjalankan organisasi madrasah, baik dari aspek manajerial maupun akademik.

Keberhasilan seorang kepala madrasah dapat diidentifikasi melalui peningkatan hasil dan prestasi belajar siswa (Gurr, *et.al.*, 2006). Dalam konteks ini, kepala madrasah memerlukan peran sentral guru sebagai “pemimpin” dalam kegiatan pembelajaran bersama siswa. Lebih lanjut, kualitas seorang kepala madrasah dapat diidentifikasi melalui seperangkat sifat, perilaku, kepribadian, konsistensi, kejujuran, transparansi, keterampilan komunikasi, komitmen, dan rasa keadilan sosial. Sebab, praktik kepemimpinan senantiasa melibatkan antara seorang pemimpin dengan pengikut atau bawahannya (Epitropaki & Martin, 2013; Le Blanc & González-Romá, 2012).

Mendukung pernyataan di atas, Paletta & Bezzina (2016) menjelaskan, bahwa kepemimpinan yang otoriter dan manunggal dalam organisasi, secara teoretis tidak memadai untuk mengelola berbagai tantangan yang kompleks dan adaptif. Hal ini didasarkan pada pandangan logis, bahwa organisasi madrasah bersifat ekologis, serta keputusan ada di “tangan pemimpin”, sehingga terdapat keterkaitan dan ketergantungan antar “warga” madrasah (Allen, *et.al.*, 2016; Yair, 1996). Bahkan, secara struktural tidak ada pemimpin tanpa pengikut, akan tetapi secara kultural setiap orang harus memiliki jiwa kepemimpinan, terutama kepala madrasah (Olsson, *et.al.*, 2012; Peters, 2017; Bunders, *et.al.*, 2021).

Bersumber dari penelitian Bellibaş, *et.al.* (2021), diperoleh informasi bahwa perilaku kepemimpinan di madrasah memiliki dampak (efek) langsung terhadap guru dan kegiatan pembelajaran di kelas. Senada dengan ini, Eckman (2006) berpendapat bahwa sikap kepemimpinan teladan yang dipraktikkan oleh kepala madrasah dalam bentuk sikap, perilaku, strategi, dan visi bekerja, akan mempengaruhi kinerja dan dedikasi para guru dalam mengajar. Lebih rinci, Blase & Blase (2002) menguraikan bahwa perilaku kepemimpinan yang dimaksud meliputi (1) pemberian sugesti, (2) *feed back*, (3) meminta saran atau pendapat bawahan dalam musyawarah, dan (4) mengapresiasi kinerja bawahan.

Menurut Sari, *et.al.* (2020: 200-216), pemimpin juga harus menginformasikan berbagai perkembangan profesionalitas guru, meliputi dukungan moral dan material kepada guru, jalinan kerjasama, mengembangkan hubungan pembinaan profesionalitas guru, pembinaan dan pengembangan staf, dan pemberian fasilitas bimbingan bagi guru dalam pelaksanaan penelitian tindakan kelas. Pendapat ini mendukung penelitian Al-Mahdy, *et.al.* (2016) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan yang menyejahterakan guru (menghasilkan kepuasan bagi guru) memiliki dampak sinergis yang signifikan terhadap prestasi belajar siswa. Mencermati berbagai pendapat tersebut, dipahami bahwa terdapat hubungan sinergis antara kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru, serta berdampak pula terhadap prestasi belajar siswa.

Secara struktural, penilaian kepemimpinan kepala madrasah dilakukan oleh pengawas madrasah selaku supervisor satuan lembaga pendidikan Islam di bawah naungan kementerian agama Republik Indonesia. Akan tetapi, pertimbangan dan pandangan guru perlu diperhatikan, sebab para guru-lah yang merasakan langsung dampak kebijakan dan perlakuan pimpinan dalam menjalankan program madrasah (Najmulmunir, *et.al.*, 2009: 23-34). Bahkan, kinerja guru selama mengajar juga besar dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan dari kepala madrasah.

MTsS Amin Darussalam sebagai salah satu lembaga pendidikan Islam yang ada di Kabupaten Deli Serdang, Sumatera Utara, berupaya menjadi lembaga pendidikan yang unggul dalam prestasi, mandiri secara kelembagaan, dan mewujudkan peserta didik yang berakhlakul karimah. Adapun misi yang diusung madrasah ini untuk mencapai visi tersebut, yakni (1) meningkatkan potensi dan kemampuan intelektual siswa sesuai dengan potensi yang dimiliki (artinya, madrasah memaklumi adanya kecerdasan majemuk dalam diri peserta didik); (2) mengembangkan kedisiplinan, keteladanan sesuai kultur madrasah dan norma keagamaan (artinya, madrasah berupaya menciptakan iklim belajar kondusif); (3) membentuk peserta didik yang berakhlak dan berbudi (artinya, madrasah memprioritaskan akhlak/karakter siswa); (4) meningkatkan wawasan lingkungan, memiliki wawasan sejarah sebagai daerah wisata rohani Islam di Kabupaten Tapteng (artinya, madrasah berupaya menumbuhkan kesadaran siswa terhadap kearifan lokal); dan (5) menumbuhkembangkan sikap berkompetensi yang sportif dan semangat keunggulan berbagai bidang dan kesempatan.

Pengejawantahan nilai, sikap, visi, dan misi kelembagaan tersebut, tentu membutuhkan kolaborasi berbagai pihak, mulai dari pimpinan, guru, tenaga kependidikan, siswa dan masyarakat. Upaya pengembangan kultur kelembagaan tersebut, kepala madrasah memiliki program yang dilaksanakan bersama para "warga madrasah". Dalam konteks ini, guru tentu memiliki pandangan khusus (persepsi) terkait kepemimpinan dan aspek manajerial dari kepala madrasah (Wirawan, 2022). Penilaian positif dari pendidik terhadap kepala madrasah tentu melahirkan kinerja optimal dan dedikatif, serta mendukung kreativitas siswa untuk berprestasi.

Sejatinya, kajian akademik tentang kepemimpinan kepala madrasah telah diteliti dari berbagai aspek. Di antaranya terkait motivasi dan kompetensi guru (Putra & Wulandari, 2020: 110-127; Kaspullah, *et.al.*, 2020; Sihombing, 2013), keterampilan manajerial kepala madrasah (Sugandi & Sutrisno, 2013), budaya organisasi (Fardah, 2012), efektivitas kepemimpinan kepala madrasah (Harahap, 2010; Putra, 2018: 167-178), pengelolaan dan supervisi madrasah (Indriasari, 2010; Kiki, 2020), kebijakan kepala madrasah (Ningrum, 2018), dan gaya kepemimpinan kepala madrasah (Megiati, *et.al.*, 2021).

Mencermati uraian di atas, dapat dipahami bahwa kajian akademik relevan tentang kepemimpinan kepala madrasah diteliti seputar tema pengambilan keputusan (gaya, kebijakan, dan efektivitas kepemimpinan) dan aspek manajerial kepala madrasah. Padahal, selain pengambilan keputusan, konteks kepemimpinan juga erat dengan aspek komunikasi dengan bawahan. Untuk melihat hal ini, peneliti berupaya menganalisa persepsi guru di MAS Nahdhah Hasanah terkait perilaku, pengalaman, dan strategi yang diterapkan oleh kepala madrasah, dirangkum dalam judul penelitian, “*Persepsi Guru Fikih Terhadap Kepribadian dan Kepemimpinan Kepala Madrasah di MTsS Amin Darussalam*”.

### **Metode Penelitian**

Penelitian dengan tema “persepsi guru terhadap kepemimpinan kepala madrasah” menganalisa aspek persepsi dan/atau sikap yang dialami secara pribadi, maupun konteks interaktif yang pernah dilakukan guru dengan kepala madrasah sebagai pimpinannya. Adapun jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi deskriptif analitis. Dalam praktiknya, peneliti mengedepankan upaya wawancara dengan 12 (dua belas) guru MAS Nahdhah Hasanah yang memberi informasi terkait persepsi mereka terhadap kepemimpinan kepala madrasah (hingga peneliti memperoleh “data jenuh”). Hal ini ditujukan untuk mengidentifikasi, memahami, dan mengkorelasi perspektif antar guru terhadap kepala madrasah. Di samping itu, peneliti juga menggunakan metode observasi dan dokumentasi sebagai penguat keabsahan data penelitian. Untuk menjaga etika dalam konstruksi data, maka peneliti melakukan *member check* dan menuliskan inisial nama informan.

Setelah data penelitian terkumpul, data dianalisis dengan menggunakan konten tematik (Creswell, 2009). Pendekatan tematik bertujuan memahami “apa yang diceritakan” bukan pada struktur ceritanya serta untuk mengidentifikasi permasalahan dan pengalaman berdasarkan tema yang telah ditetapkan (Ferdiansyah, *et.al.*, 2020: 58-74). Data penelitian yang terkumpul diberi kode dan diklasifikasi. Transkrip dianalisis dengan menggabungkan proses pengkodean struktural dan deskriptif (Leavy, 2017: 139). Dilanjutkan dengan interpretasi data dengan menggunakan kedalaman secara kritis untuk memaknai sesuai dengan kata-kata yang diucapkan partisipan. Selama analisis, kode diadaptasi, dan kode tambahan ditambahkan ke daftar pengkodean jika diperlukan. Pola makna diidentifikasi pada seluruh kumpulan data, yang mengarah pada perumusan tema tingkat tinggi interpretatif. Sepanjang proses analisis, tim peneliti berulang kali menganalisis dan memperhatikan langkah atau hal yang berbeda untuk perbandingan. Di mana, kutipan yang relevan dipilih untuk menggambarkan tema yang diidentifikasi.

### **Hasil dan Pembahasan**

#### ***Persepsi Guru dalam Kepemimpinan Kepala Madrasah***

Persepsi atau pandangan guru dalam kepemimpinan kepala madrasah diperoleh dari interaksi pimpinan madrasah dengan guru terkait program, kebijakan, dan pembelajaran di madrasah. Di dalamnya termuat aspek penyelidikan, refleksi, eksplorasi, dan eksperimen pada kegiatan pembelajaran (Bari, 2014). Pandangan khusus dari guru kepada pimpinan madrasah, juga diperoleh dari arahan yang disampaikan oleh kepala madrasah terkait fleksibilitas kegiatan di lingkungan madrasah, langkah-langkah, dan metode pembelajaran yang harus dilaksanakan guru. Untuk itu, kepala madrasah berperan memberi pengarahan, pengorganisasian, pembinaan (bimbingan), terhadap proses dan kinerja yang dilaksanakan oleh guru (Soleman, 2018). Atas dasar ini, guru memiliki pandangan berbeda terhadap semua

yang dilakukan kepala sekolah dan dirasakan guru kebermanfaatannya dalam praktik pengajaran.

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti pada awal Februari (05 Februari 2023), diperoleh data bahwa guru menunjukkan beberapa perubahan perilaku, sikap dan tujuan yang dicontohkan oleh kepala madrasah selama kepemimpinan beliau. Berdasarkan hasil wawancara dengan para guru, diperoleh informasi bahwa berbagai persepsi muncul terkait kepala madrasah, di antaranya sering menanyakan kondisi guru, memotivasi dan memberi nasihat. Senada dengan hasil wawancara tersebut, Megiati & Pratiwi (2021) menerangkan bahwa upaya kepala madrasah dalam interaksi dengan para guru secara komunikatif, mempengaruhi kinerja guru. Lebih lanjut, Sumarsono (2018: 156-170) menjelaskan bahwa berbagai program madrasah dipersepsikan oleh guru akan terlaksana bila kepemimpinan kepala madrasah efektif dan kondusif.

Guru memiliki pandangan yang hampir bersamaan dalam pelaksanaan kepemimpinan kepala madrasah seperti dalam hal membimbing, mengarahkan, memberikan dorongan dan melakukan komunikasi dengan baik terhadap semua personil di lingkungan madrasah. Temuan ini serupa dengan apa yang dilaporkan oleh Sahlin (2022), kepala madrasah menunjukkan empati, berkomunikasi secara efektif dan memotivasi dalam pembinaan guru.

Penekanan kepemimpinan madrasah memiliki pengaruh besar pada peningkatan kualitas di madrasah (Yirci, *et.al.*, 2014). Sebagai pemimpin utama, kepala madrasah dapat menetapkan arah, dan tujuan, memahami dan mengembangkan guru, merancang dan mengelola komunitas, serta mengelola lingkungan pembelajaran (Leithwood & Day, 2008). Berdasarkan uraian ini, dapat disimpulkan bahwa Kepala MAS Nahdhatul Hasanah dipersepsikan positif (bagus) oleh para guru, hal ini ditandai dengan jawaban wawancara yang menyatakan kebiasaan beliau dalam menanyakan keadaan guru, motivasi, dan memberi masukan (nasihat) kepada guru, guna meningkatkan kualitas kinerja dan sumber daya manusia di madrasah.

### ***Dorongan yang Diberikan Kepala Madrasah untuk Guru dalam Melakukan Praktik Profesional***

Kepemimpinan, inovasi, dan kreativitas yang melekat pada kepribadian kepala madrasah, berdampak besar bagi kreativitas guru dalam proses pembelajaran serta mendorong guru untuk berbagi pengetahuan (wawasan keilmuan) kepada siswa. Slegers, *et.al.* (2014) berpendapat bahwa kepemimpinan kepala madrasah berupa motivasi dan dukungan kepada para guru akan menimbulkan kepercayaan kolektif dan sikap dedikatif dari para guru. Sejatinya, dorongan atau motivasi (bimbingan) yang diberikan oleh kepala madrasah membantu guru dalam praktik pengajaran profesional.

Berdasarkan pengamatan peneliti, diperoleh keterangan bahwa guru terinspirasi dengan yang dilakukan oleh kepala madrasah. Sebab, kepala madrasah sering menginstruksikan tugas-tugas yang sejatinya ia sendiri telah mempraktikkannya di madrasah. Dorongan (motivasi) dari seorang kepala madrasah adalah suatu keniscayaan terhadap para guru, sebab peran sentralnya sebagai panutan (figur) teladan bagi seluruh bawahan. Dalam konteks ini, profesionalitas dan dedikatif menjadi 2 (dua) kata kunci yang harus diberikan kepala madrasah terhadap bawahan melalui sikap kepemimpinannya.

Data wawancara yang peneliti peroleh, menunjukkan bahwa kepala madrasah memberikan dukungan pada guru terkait dengan praktik profesional dengan cara memberikan bimbingan. Bimbingan dan arahan yang diberikan dalam pelaksanaan pembelajaran dilakukan dalam sebulan sekali. Bimbingan dan arahan ini diberikan

saat pelaksanaan apel bulanan, berupa nasihat-nasihat berkenaan proses belajar mengajar. Hal ini memberikan guru pemahaman baru dalam pelaksanaan pengajaran guru-siswa ke arah pendidikan yang lebih baik.

Pembelajaran profesional guru telah mendapatkan pengakuan yang cukup besar dalam penelitian peningkatan sekolah karena pengajaran berkualitas tinggi sekarang dianggap sebagai prasyarat untuk pembelajaran siswa. Sejalan dengan pengalaman partisipan di atas, penelitian Karacabey, *et.al.* (2020) menginformasikan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berhubungan secara signifikan dengan pembelajaran profesional guru. Di sinilah pentingnya peran kepala sekolah dalam membina, mengarahkan dan memotivasi guru untuk melaksanakan pengajaran secara profesional, sehingga memperoleh pengajaran yang berkualitas. Pada saat melakukan bimbingan dan pengarahan pengajaran guru profesional terdapat kendala-kendala yang dirasakan guru.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Park & Byun (2021), menjelaskan bahwa keberhasilan akademik siswa sangat besar andil dari para guru. Guru idealnya mendukung siswa untuk terus berprestasi, agar semangat belajar dan harapan siswa tentang kebutuhan masa depan dapat dilaksanakan secara optimal. Dengan demikian, dorongan (motivasi) dari kepala madrasah kepada guru memiliki peran besar bagi motivasi berprestasi yang ditularkan oleh guru kepada siswa, sehingga iklim belajar kondusif akan tercipta di MA Swasta Nahdhah Hasanah.

### ***Strategi Kepala Madrasah dalam Membimbing dan Mengarahkan Praktik Profesional Pembelajaran***

Pembelajaran profesional guru telah mendapatkan pengakuan yang cukup besar dalam penelitian peningkatan madrasah karena pengajaran berkualitas tinggi sekarang dianggap sebagai prasyarat untuk pembelajaran siswa. Pencapaian kualitas pengajaran didukung oleh pimpinan madrasah. Tanpa dukungan kepala madrasah pembelajaran yang berkualitas tidak dapat tercapai sebagaimana harapan bersama (Purwanti, 2016). Untuk itu, dukungan bimbingan dan arahan kepala madrasah dalam mencapai kualitas pengajaran sangat dibutuhkan guru.

Strategi kepala madrasah dan kepercayaan dari guru sebagai sarana penting untuk mempengaruhi pembelajaran profesional guru. Kepala madrasah menempati posisi penting yang dapat memiliki pengaruh besar pada pembelajaran guru dan siswa (Leithwood, *et.al.*, 2020). Harapan guru dalam memenuhi kebutuhan yang diinginkan guru dalam mendukung praktik pengajaran profesional dengan berbagai strategi yang dilakukan pimpinan.

Data wawancara yang peneliti peroleh bahwa dari persepsi guru menunjukkan bahwa kepala madrasah mempunyai strategi untuk membimbing dan mengarahkan guru dalam praktik profesional pengajaran. Kepala madrasah mengirim dan mengikutsertakan guru dalam kegiatan pendidikan dan latihan mata pelajaran yang sesuai MGMP. Kemudian mengingatkan guru dalam pengajaran seperti membuat laporan harian dan bulanan. Strategi ini tampaknya memberikan harapan dan peluang guru untuk meningkatkan pengalaman dan pemahaman pengajarannya yang lebih profesional.

Sølvik & Roland (2022) menegaskan bahwa strategi kepala madrasah dan pengalaman guru yang beragam, berkontribusi untuk memperluas dalam memimpin pembelajaran profesional di antara para guru. Berdasarkan penegasan ini, tampak bahwa kepemimpinan kepala madrasah di MTsS Amin Darussalam bertanggung jawab dalam pengembangan praktik profesi guru. Pemimpin sekolah memberikan pemahaman wawasan lebih luas, yang diperlukan guru dalam proses pembelajaran

dan pemahaman tentang potensi pembelajaran profesional di madrasah beserta pelaksanaannya (Yang, *et.al.*, 2004; Zhang, *et.al.*, 2021). Dengan demikian, diinterpretasikan bahwa upaya kepala madrasah untuk memfasilitasi dan memberikan dukungan kesempatan belajar secara berkesinambungan bagi semua guru, inovasi dan menanamkan saling bertukar (berbagi) pengetahuan dan pembelajaran menjadi strategi kepala madrasah dalam mewujudkan praktik profesional pengajaran di MTsS Amin Darussalam.

## Kesimpulan

Berdasarkan temuan dan diskusi di atas, dapat disimpulkan bahwa (1) perilaku kepemimpinan yang ditampilkan kepala madrasah, dipersepsikan baik oleh para guru. Hal ini ditandai dengan figur teladan yang ditampilkan kepala madrasah dan sejalan dengan kebutuhan guru, meskipun masih terdapat kelemahan dari aspek penyediaan fasilitas pembelajaran di madrasah. (2) pengalaman yang diberikan oleh kepala madrasah, yakni menciptakan iklim belajar kondusif, mengapresiasi kinerja pendidik, dan memberi ruang kreasi dan inovasi bagi guru dalam mendidik. (3) strategi kepemimpinan yang dipraktikkan oleh kepala madrasah kepada guru memberi dukungan (motivasi) terhadap pelaksanaan praktik profesional dalam mendidik, meliputi pemberian bimbingan, arahan, dan praktik pengajaran melalui delegasi guru untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat), kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), serta mengingatkan guru tentang optimalisasi kinerja harian dan bulanan dalam momentum apel bulanan di madrasah.

## Daftar Pustaka

- Adeyemi, T.O. (2010). "Principals Leadership Styles and Teachers Job Performance in Senior Secondary Schools in Ondo State, Nigeria" *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 2(6), 83-91. <https://academicjournals.org/journal/IJEAPS/article-abstract/D97E129973>.
- Al-Mahdy, Y.F.H., Al-Harhi, A.S., & Salah El-Din, N.S. (2016) "Perceptions of School Principals' Servant Leadership and Their Teachers Job Satisfaction in Oman" *Leadership and Policy in Schools*, 15(4), 543-566. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15700763.2015.1047032>.
- Allen, K. A., Vella-Brodrick, D., & Waters, L. (2016). "Fostering School Belonging in Secondary Schools Using a Socio-Ecological Framework" *Educational and Developmental Psychologist*, 33(1), 97-121. <https://www.cambridge.org/core/journals/educational-and-developmental-psychologist/article/fostering-school-belonging-in-secondary-schools-using-a-socioecological-framework/C282C54B84E14C1DD8F5381271424D5C>.
- Astuti, A., & Danial, D. (2019). "Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Membangun Budaya Madrasah yang Kondusif di Madrasah Aliyah Negeri" *El-Idare: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1), 31-45. <http://jurnal.radenfatah.ac.id/index.php/El-idare/article/view/3495>.
- Bari, U. (2014). Persepsi Guru tentang Kepribadian Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Pekanbaru. *Skripsi*, UIN Sultan Syarif Kasim Riau. <http://repository.uin-suska.ac.id/4741/>.
- Bellibaş, M. Ş., Gümüş, S. & Liu, Y. (2021) "Does School Leadership Matter for Teachers' Classroom Practice? The Influence of Instructional Leadership and Distributed Leadership on Instructional Quality" *School Effectiveness and School Improvement*. Taylor & Francis, 32(3), 387-412. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09243453.2020.1858119>.

- Blase, J. & Blase, J. (2002). "Teachers Perceptions of Principals Instructional Leadership and Implications" *Leadership and Policy in Schools*, 1(3), 256–264. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1076/lpos.1.3.256.7892>.
- Bunders, A.E., Broerse, J.E.W., & Regeer, B.J. (2021). "Leadership for Empowerment: Analyzing Leadership Practices in a Youth Care Organization Using Peer Video Reflection" *Human Service Organizations Management, Leadership and Governance*. Routledge, 45(5), 431–453. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/23303131.2021.1961333>.
- Creswell, J.W. (2009). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. California: SAGE Publications, Inc.
- Eckman, E.W. (2006). "Co-principals: Characteristics of Dual Leadership Teams" *Leadership and Policy in Schools*, 5(2), 89–107. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15700760600549596>.
- Epitropaki, O. & Martin, R. (2013). "Transformational-Transactional Leadership and Upward Influence: The Role of Relative Leader-Member Exchanges (RLMX) and Perceived Organizational Support (POS)" *Leadership Quarterly*. Elsevier Inc., 24(2), 299–315. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984312001221>.
- Er, E. (2021). "The Relationship between Principal Leadership and Teacher Practice: Exploring the Mediating Effect of Teachers' Beliefs and Professional Learning" *Educational Studies*. Routledge, 00(00), 1–20.
- Fardah, K. (2012). "Hubungan Persepsi Guru tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi dengan Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabupaten Deli Serdang" *Skripsi*, Universitas Negeri Medan. <http://digilib.unimed.ac.id/id/eprint/4022>.
- Ferdiansyah, S., Supiastutik, R.A., & Angin, R. (2020). "Thai Students' Experiences of Online Learning at Indonesian Universities in the Time of the COVID-19 Pandemic" *Journal of International Students*. [http://digilib.iain-jember.ac.id/2172/1/3199-Blind%20Manuscript-14728-1-10-20201103%20\(4\).pdf](http://digilib.iain-jember.ac.id/2172/1/3199-Blind%20Manuscript-14728-1-10-20201103%20(4).pdf).
- Gurr, D., Drysdale, L. & Mulford, B. (2006). "Models of Successful Principal Leadership" *School Leadership & Management*, 26(4), 371–395. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13632430600886921>.
- Harahap, M. (2010). "Hubungan Persepsi Guru Terhadap Efektivitas Kepemimpinan dan Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dengan Kinerja Guru MTs Negeri Kota Medan" *Skripsi*, Universitas Negeri Medan. <http://digilib.unimed.ac.id/id/eprint/3039>.
- Ho, D. (2012). "The Paradox of Power in Leadership in Early Childhood Education" *Peabody Journal of Education*, 87(2), 253–266. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0161956X.2012.664479>
- Indriasari, H. (2010). "Persepsi Guru tentang Kinerja Kepala Sekolah dalam Pengelolaan Pendidikan di MTs Khazanah Kebajikan" *Skripsi*, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta. <https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/2527>.
- Johnson, C.G. (2009). "Narrative Inquiry and School Leadership Identities" *International Journal of Leadership in Education*, 12(3), 269–282. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13603120902814664>.
- Karacabey, M.F., Bellibaş, M.Ş., & Adams, D. (2020). "Principal Leadership and Teacher Professional Learning in Turkish Schools: Examining the Mediating

- Effects of Collective Teacher Efficacy and Teacher Trust” *Educational Studies*, 5698. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/03055698.2020.1749835>.
- Kaspullah, K., Putra, P., & Imelda, I. (2020). Pengaruh Persepsi Guru Terhadap Kepemimpinan Kepala Madrasah, Motivasi Kerja, dan Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri se-Kabupaten Sambas. *IAIS Sambas*, 11(1). <http://idr.uin-antasari.ac.id/id/eprint/15429>.
- Kiki, D. (2020). “Persepsi Guru tentang Supervisi Akademik Kepala Madrasah Hubungannya dengan Kinerja Guru dalam Pembelajaran: Penelitian pada Guru di Madrasah Aliyah Baitul Arqom Kabupaten Bandung” *Skripsi*, UIN Sunan Gunung Djati Bandung. <http://digilib.uinsgd.ac.id/36985/>.
- Le Blanc, P.M., & González-Romá, V. (2012). “A Team Level Investigation of the Relationship between Leader-Member Exchange (LMX) Differentiation, and Commitment and Performance” *Leadership Quarterly*. Elsevier Inc., 23(3), 534–544. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984311002013>.
- Leavy, P. (2017). *Research Design Quantitative, Qualitative, Mixed Methods, Arts-Based, and Community-Based Participatory Research Approaches*. New York: The Guilford Press.
- Leithwood, K., & Day, C. (2008). ‘The Impact of School Leadership on Pupil Outcomes” *School Leadership and Management*, 28(1), 1–4. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13632430701799718>.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). “Seven Strong Claims About Successful School Leadership Revisited” *School Leadership and Management*, 40(1), 5–22. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13632434.2019.1596077>.
- Luyten, H., & Bazo, M. (2019). “Transformational Leadership, Professional Learning Communities, Teacher Learning and Learner Centred Teaching Practices; Evidence on Their Interrelations in Mozambican Primary Education” *Studies in Educational Evaluation*, 60, 14–31. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191491X17303085>.
- Mattar, D. (2012). “Instructional Leadership in Lebanese Public Schools” *Educational Management Administration and Leadership*, 40(4), 509–531. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1741143212438222>.
- Megiati, Y.E., & Pratiwi, N.K. (2021). “Persepsi Guru atas Supervisi Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru” *SAP (Susunan Artikel Pendidikan)*, 6(1). <https://journal.lppmunindra.ac.id/index.php/SAP/article/view/9357>.
- Megiati, Y.E., Pratiwi, N.K., & Andari, M.M. (2021). Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru di MI Al-Awwabin, Kota Bekasi. *SINASIS (Seminar Nasional Sains)*, 2(1). <http://www.proceeding.unindra.ac.id/index.php/sinasis/article/view/5365>.
- Najmulmunir, N., Hasyim, A.W., & Jubaedah, D. (2009). “Hubungan Persepsi Guru Terhadap Peran Supervisi Kepala Sekolah dan Disiplin Kerja dengan Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Kota Bogor” *Edukasi*, 1(2), 23-34. <https://jurnal.unismabekasi.ac.id/index.php/edukasi/article/view/692>.
- Ningrum, E.F.S. (2018). “Hubungan Antara Persepsi Guru tentang Kebijakan Kepala Madrasah dengan Kinerja Guru di MTs Muallimin UNIVA Medan” *Skripsi*, UIN Sumatera Utara Medan. <http://repository.uinsu.ac.id/3812/1/SKRIPSI%20ELSA.pdf>.
- Olsson, L., Hemlin, S., & Pousette, A. (2012). “A Multi-Level Analysis of Leader-Member Exchange and Creative Performance in Research Groups” *Leadership*

- Quarterly, 23(3), 604–619.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984311002062>.
- Park, J. H., & Byun, S.Y. (2021). “Principal Support, Professional Learning Community, and Group-Level Teacher Expectations” *School Effectiveness and School Improvement*, 32(1), 1–23.  
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09243453.2020.1764061>.
- Paletta, A., & Bezzina, C. (2016). “Governance and Leadership in Public Schools: Opportunities and Challenges Facing School Leaders in Italy” *Leadership and Policy in Schools*, 15(4), 524–542.  
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15700763.2016.1181186>.
- Peters, S.C. (2017). “Social Work Leadership: An Analysis of Historical and Contemporary Challenges” *Human Service Organizations Management, Leadership and Governance*, 41(4), 336–345.  
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/23303131.2017.1302375>.
- Purwanti, S. (2016). “Peranan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru” *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, 6(1).  
<http://103.88.229.8/index.php/idaroh/article/view/795>.
- Putra, E. (2018). “Pengaruh Supervisi Manajerial dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Kepala Sekolah pada Sekolah Dasar Negeri Menurut Persepsi Guru se-Kota Padang Panjang” *al-Fikrah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 5(2), 167-178.  
<https://ojs.iainbatusangkar.ac.id/ojs/index.php/alfikrah/article/view/1105>.
- Putra, P., & Wulandari, I. (2020). “Pengaruh Persepsi Guru Terhadap Kepemimpinan Kepala Marasah, Motivasi Kerja dan Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri Se-Kabupaten Sambas” *Jurnal Inspiratif Pendidikan*, 9(2), 110-127. <https://journal3.uin-alauddin.ac.id/index.php/Inspiratif-Pendidikan/article/view/16033>.
- Sahlin, S. (2022). “Teachers Making Sense of Principals Leadership in Collaboration Within and Beyond School” *Scandinavian Journal of Educational Research*, 0(0), 1–21. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00313831.2022.2043429>.
- Sari, N., Hamengkubuwono, H., & Mustar, S. (2020). “Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru” *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(02), 200-216.  
<http://jurnal.staialhidayahbogor.ac.id/index.php/jim/article/view/852>.
- Sebastian, J., Huang, H., & Allensworth, E. (2017). “Examining Integrated Leadership Systems in High Schools: Connecting Principal and Teacher Leadership to Organizational Processes and Student Outcomes” *School Effectiveness and School Improvement*, 28(3), 463–488.  
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09243453.2017.1319392>.
- Sihombing, I. (2013). “Pengaruh Persepsi Guru tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru MAN Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan” *Skripsi*, UIN Sumatera Utara Medan.  
<http://repository.uinsu.ac.id/1763/>.
- Slegers, P.J.C., et al. (2014). “Changing Classroom Practices: The Role of School-Wide Capacity for Sustainable Improvement” *Journal of Educational Administration*. [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JEA-11-2013-0126/full/html?casa\\_token=XiEPuGvFJ8sAAAAA:f4D2U1UdwKHK2xxWvQtlzkKC5eLRPsgna1S2NEbGhI4tv98Lr5BP0zVhte4wOyFVq3-6NnfVt2VzflrtoRlGyXDA\\_573hnEY-shz2WldleYR7zA-jV\\_1](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JEA-11-2013-0126/full/html?casa_token=XiEPuGvFJ8sAAAAA:f4D2U1UdwKHK2xxWvQtlzkKC5eLRPsgna1S2NEbGhI4tv98Lr5BP0zVhte4wOyFVq3-6NnfVt2VzflrtoRlGyXDA_573hnEY-shz2WldleYR7zA-jV_1).

- Soleman, S. (2018). "Pengaruh Persepsi Guru tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru pada MTs se Kecamatan Kalanganyar, Kabupaten Lebak" *Skripsi*, UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten. <http://repository.uinbanten.ac.id/3047/>.
- Sølvik, R.M., & Roland, P. (2022). "Teachers and Principals Diverse Experiences Expand the Understanding of How to Lead Collective Professional Learning Among Teachers" *International Journal of Leadership in Education*, 00(00), 1–24. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13603124.2021.2021295>.
- Sugandi, R.C., & Sutrisno, B. (2013). "Pengaruh Persepsi Guru tentang Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru" *Skripsi*, Universitas Muhammadiyah Surakarta. <http://eprints.ums.ac.id/id/eprint/22775>.
- Sumarsono, A. (2018). "Persepsi Guru Madrasah Ibtidaiyah (MI) dalam Menerapkan Kurikulum 2013 di Kabupaten Merauke" *Jurnal Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 10(2), 156-170. <http://www.journal.staihubbulwathan.id/index.php/alishlah/article/view/78>.
- Supovitz, J., Sirinides, P., & May, H. (2010). "How Principals and Peers Influence Teaching and Learning" *Educational Administration Quarterly*, 46(1), 31–56. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1094670509353043>.
- Wan, S.W.Y., Law, E.H.F., & Chan, K.K. (2018). "Teachers' Perception of Distributed Leadership in Hong Kong Primary Schools" *School Leadership and Management*, 38(1), 102–141. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13632434.2017.1371689>.
- Wirawan, F. (2022). "Persepsi Guru Terhadap Kinerja Kepala Sekolah Dasar Kecamatan Tamalate Kota Makassar" *Skripsi*, Universitas Negeri Makassar. <http://eprints.unm.ac.id/23076/>.
- Yair, G. (1996). "School Organization and Market Ecology: A Realist Sociological Look at the Infrastructure of School Choice" *British Journal of Sociology of Education*, 17(4), 453–471. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0142569960170403>.
- Yang, B., Watkins, K.E., & Marsick, V.J. (2004). "The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation" *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 31–55. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrdq.1086>.
- Yirci, R. *et al.* (2014). "Teachers perceptions regarding school principals coaching skills" *School Leadership and Management*, 34(5), 454–469. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13632434.2014.905465>.
- Zhang, X., Wong, J.L.N., & Wang, X. (2021). "How do the Leadership Strategies of Middle Leaders Affect Teachers' Learning in Schools? A Case Study from China" *Professional Development in Education*, 00(00), 1–18. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19415257.2021.1895284>.