

**STRATEGI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
KEPALA MADRASAH DALAM MENGEMBANGKAN
MADRASAH UNGGUL DAN BERDAYA SAING DI MTS
MUHAMMADIYAH 2 PONDOK PESANTREN KARANGASEM
PACIRAN-LAMONGAN**



Oleh:

**Sururi Ikfi
240106210022**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2026**

**STRATEGI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
KEPALA MADRASAH DALAM MENGEMBANGKAN
MADRASAH UNGGUL DAN BERDAYA SAING DI MTS
MUHAMMADIYAH 2 PONDOK PESANTREN KARANGASEM
PACIRAN-LAMONGAN**

TESIS

Diajukan untuk Memenuhi salah satu Persyaratan dalam Menyelesaikan Program
Magister Manajemen Pendidikan Islam
Pada Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang



Oleh:

**Sururi Ikfi
240106210022**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2026**

MOTTO

فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

"Kemudian, apabila engkau telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang bertawakal." (QS. Ali Imran: 159)

"Kerjakan lah sebaik mungkin apa yang ada di depan mata! Tentang “besok” itu urusan Allah."

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Sururi Ikfi
NIM : 240106210022
Program : Magister (S-2)
Institusi : Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa TESIS ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Malang, 10 Juni 2026
Saya yang menyatakan,



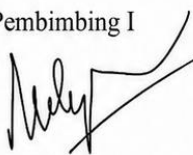
Sururi Ikfi

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

Tesis yang berjudul “Strategi Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Madrasah Unggul dan Berdaya Saing di MTs Muhammadiyah 2 Pondok Pesantren Karangasem Paciran-Lamongan” ini telah disetujui pada tanggal 1 Mei 2026.

Oleh:

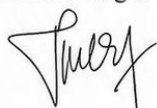
Pembimbing I



Dr. H. Mulyono, MA.

NIP. 196606262005011003

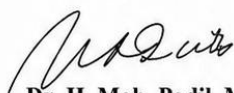
Pembimbing II



Dr. Luthfiya Fathi Pusposari, ME

NIP. 198107192008012008

Mengetahui,
Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam



Dr. H. Moh. Padil, M.Pd.I

NIP. 196512051994031003

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis dengan judul "Strategi Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Madrasah Unggul dan Berdaya Saing di MTs Muhammadiyah 2 Pondok Pesantren Karangasem Paciran-Lamongan" yang disusun oleh Sururi Ikfi (240106210022) ini telah diuji dan dipertahankan di depan dewan penguji pada Selasa, 19 Mei 2026.

Dewan Penguji

Prof. Dr. H. Mohammad Asrori, M.Ag
NIP. 196910202000031001

Penguji Utama

Prof. Dr. A. Nurul Kawakip, M.Pd, M.A
NIP. 197507312001121001

Ketua/Penguji

Dr. H. Mulyono, MA.
NIP. 196606262005011003

Pembimbing 1/Penguji

Dr. Luthfiya Fathi Pusposari, ME
NIP. 198107192008012008

Pembimbing 2/Sekretaris

Mengetahui

Direktur Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang



Prof. Dr. H. Agus Maimun, M.Pd
NIP. 196508171998031003

HALAMAN PERSEMBAHAN

Karya ini saya dedikasikan untuk kepentingan Agama, Bangsa dan Negara saya, serta kepentingan pendidikan di seluruh belahan dunia ini.

Selanjutnya, saya persembahkan untuk orang-orang yang saya sayangi yang pernah berkontribusi langsung maupun tidak langsung dalam hidup saya. Memberikan arti penting tentang cinta dan cita-cita. Mereka yang masih ada, maupun yang sudah tiada, akan selalu ada dalam hati saya, akan selalu berarti dalam hidup saya.

Terimakasih untuk seluruh civitas akademika UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, yang selalu membuat saya nyaman belajar di sini. Seluruh dosen-dosen, pembimbing-pembimbing saya dan teman-teman kelas maupun angkatan seperjuangan.

Juga untuk MTs Muhammadiyah 2 Ponpes Karangasem Paciran-Lamongan, yang bersedia saya jadikan objek belajar dan penelitian. Kepala sekolah beserta jajaran dan seluruh guru dan siswa yang terlibat dalam penelitian ini.

Terakhir saya tujukan untuk semua yang mungkin terlupa saya kenang dalam halaman persembahan ini. Semoga Allah swt. membalas segala kebaikan-kebaikan kita semua.

KATA PENGANTAR

Penulis memanjatkan puji syukur kepada Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menuntaskan penulisan tesis dengan judul "Strategi Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Madrasah Unggul dan Berdaya Saing di MTs Muhammadiyah 2 Pondok Pesantren Karangasem Paciran-Lamongan". Shalawat dan salam senantiasa semoga tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, keluarga beliau, para sahabat, serta seluruh umatnya hingga akhir zaman.

Tesis ini merupakan salah satu syarat yang harus dipenuhi guna memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd.) pada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Penulis menyadari bahwa tesis ini tidak akan dapat diselesaikan tanpa bantuan dan kontribusi dari berbagai pihak. Maka dengan penuh rasa hormat dan kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Ibu Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, S.Ag., M.Si., CAHRM., CRMP, serta seluruh pejabat di lingkungan universitas, yang telah memberikan kesempatan serta fasilitas yang diperlukan bagi penulis untuk menjalani pendidikan pada tingkat Magister.
2. Direktur Pascasarjana, Bapak Prof. Dr. H. Agus Maimun, M.Pd., dan Wakil Direktur, Ibu Prof. Dr. Hj. Like Raskova Octaberlina, M.Ed., yang telah memberikan dukungan dan kebijakan akademik yang memperlancar perjalanan studi penulis.

3. Ketua dan Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam, Bapak Dr. H. Moh. Padil, M.Pd.I. dan Bapak Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd., yang telah memberikan arahan, motivasi, serta layanan akademik selama penulis menjalani perkuliahan.
4. Dosen Pembimbing I, Bapak Dr. H. Mulyono, MA., dan Pembimbing II, Ibu Dr. Luthfiya Fathi Pusposari, ME. yang dengan penuh kesabaran, keikhlasan, dan dedikasi telah meluangkan waktu untuk membimbing, memberikan arahan, serta masukan yang konstruktif sejak tahap perencanaan hingga penyelesaian tesis ini.
5. Seluruh Dosen dan Staff yang telah berbagi ilmu pengetahuan, wawasan, serta pengalaman berharga selama perkuliahan, serta memberikan kemudahan dalam layanan akademik dan administratif selama penulis menjalani studi.
6. Kepala MTs Muhammadiyah 2 Ponpes Karangasem Paciran-Lamongan beserta para Bapak/Ibu guru dan seluruh civitas akademika, yang telah memberikan izin, dukungan, serta kerja sama selama pelaksanaan penelitian dan pengumpulan data.
7. Kedua orang tua tercinta, Ayahanda Zuhdi Abdul Manaf dan Ibunda Amiroh Fadlan, yang telah memberikan restu, doa dan dukungan, serta kasih sayang yang tak ternilai. Kakak-kakak saya, Mbak Uyun, Cak Roni, Mbak Tin, Mbak Rida (Alm), adik-adik saya, Nunung dan Ipal, dan istriku tercinta, Hanan, yang selalu memberikan support dan doa serta semua yang tak ternilai
8. Ami Abdullah Junaid Bawazier sebagai donatur utama penulis dalam menyelesaikan studi ini. Semoga Allah memberikan balasan yang terbaik.

9. Keluarga besar Ami Geis Junaid Bawazir dan Ami Saleem Saeed Al-wahedy, sebagai orang tua saya, yang juga selalu memberikan semangat, doa-doa dan nasehat-nasehat, dan segala yang tak ternilai. Semoga Allah memberi balasan terbaik
10. Rekan-rekan mahasiswa Magister Manajemen Pendidikan Islam UIN Malang angkatan 2024, terlebih kelas B, yang telah menjadi mitra seperjuangan, saling menguatkan, serta memberikan dukungan selama masa perkuliahan hingga tesis ini selesai.
11. Seluruh pihak lainnya yang tidak dapat penulis sebutkan secara individual, yang telah berkontribusi dalam penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki berbagai keterbatasan dan kekurangan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan saran dan kritik yang membangun demi penyempurnaan karya ilmiah ini. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, terlebih dalam bidang manajemen pendidikan Islam.

Malang, 2026

Sururi Ikfi

NIM. 240106210022

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL LUAR.....	i
HALAMAN SAMPUL DALAM.....	ii
MOTTO	iii
PERNYATAAN KEASLIAN.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	v
LEMBAR PENGESAHAN TESIS.....	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
ABSTRAK	xv
ABSTRACT	xvi
مستخلص البحث.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Fokus Penelitian	10
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Manfaat Penelitian.....	11
E. Penelitian Terdahulu dan Orisinalitas Penelitian.....	12
F. Definisi Istilah	19
G. Sistematika Pembahasan	21
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	23
A. Konsep Kepemimpinan	23
B. Kepemimpinan Transformasional	31
C. <i>Learning Organization</i> (Organisasi Pembelajaran)	43
D. Madrasah Unggul dan Berdaya Saing	46
E. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Peningkatan Mutu dan Daya Saing Madrasah.....	54
F. Kerangka Pemikiran	61

BAB III METODE PENELITIAN	64
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	64
B. Lokasi dan Waktu Penelitian	65
C. Subjek/Sumber Data Penelitian.....	66
D. Teknik Pengumpulan Data	68
E. Teknik Analisis Data	70
F. Keabsahan Data.....	72
BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN	74
A. Deskripsi Lokasi Penelitian.....	74
B. Paparan Data Penelitian	93
C. Temuan Penelitian	145
BAB V PEMBAHASAN	158
A. Desain Keunggulan dan Daya Saing Madtsamuda	158
B. Strategi Implementasi untuk Mewujudkan Keunggulan dan Daya Saing	169
C. Dampak Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah terhadap Pencapaian Keunggulan dan Daya Saing Madtsamuda	181
D. Model Temuan Kepemimpinan Transformasional dalam Praktik Kepemimpinan Kepala Madrasah di Madtsamuda	191
E. Hasil Akhir Penelitian	200
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....	207
A. Kesimpulan.....	207
B. Saran.....	209
DAFTAR PUSTAKA.....	212
LAMPIRAN-LAMPIRAN	222

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian	15
Tabel 2. 1 Definisi Kepemimpinan Menurut Para Ahli.....	25
Tabel 2. 2 Prinsip Kepemimpinan dalam Perspektif Islam	30
Tabel 2. 3 Perkembangan Konsep Kepemimpinan Transformasional	34
Tabel 2. 4 Dimensi Kepemimpinan Transformasional.....	36
Tabel 2. 5 Perbandingan Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional ...	38
Tabel 2. 6 Peran Learning Organization dalam Lembaga Pendidikan.....	44
Tabel 2. 7 Perbedaan dan Titik Temu Madrasah Unggul dan Berdaya Saing.....	51
Tabel 3. 1 Jadwal Penelitian.....	65
Tabel 3. 2 Kisi-kisi Wawancara.....	69
Tabel 4. 1 Identitas Madrasah	75
Tabel 4. 2 Prestasi Lembaga Madtsamuda	85
Tabel 4. 3 Prestasi Siswa Madtsamuda	85
Tabel 4. 4 Analisis SWOT Madtsamuda	92
Tabel 4. 5 Temuan Penelitian	155
Tabel 5. 1 Desain Keunggulan dan Daya Saing Madtsamuda	168
Tabel 5. 2 Strategi Implementasi Keunggulan dan Daya Saing Madtsamuda	180
Tabel 5. 3 Dampak Kepemimpinan Transformasional terhadap Pencapaian Keunggulan dan Daya Saing Madtsamuda	190
Tabel 5. 4 Unsur-unsur Utama Model Temuan Kepemimpinan Transformasional di Madtsamuda	194
Tabel 5. 5 Model Temuan Kepemimpinan Transformasional di Madtsamuda ...	200
Tabel 5. 6 Kontribusi Hasil Penelitian	204

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Peta Konsep Kerangka Pemikiran.....	63
Gambar 4. 1 Profil Lingkungan/halaman Madtsamuda	75
Gambar 4. 2 Visi dan Misi Madtsdamuda.....	79
Gambar 4. 3 Struktur Organisasi Madrasah.....	81
Gambar 4. 4 Program Unggulan ITCP.....	96
Gambar 4. 5 Sosialisasi Program Unggulan ICP	96
Gambar 4. 6 Pelaksanaan Ujian Program Unggulan ACP	97
Gambar 4. 7 Dokumentasi Kepala Madrasah sebagai aktor kunci dalam implementasi kepemimpinan transformasional Madtsamuda.....	106
Gambar 4. 8 Dokumentasi pendampingan lomba tingkat internasional (Bangkok, Thailand) langsung oleh kepala Madrasah.....	116
Gambar 4. 9 Dokumen Penandatanganan MoU Madtsamuda dengan Cambridge Assessment International Education untuk membuka kelas internasional pada 2019.....	122
Gambar 4. 10 Dokumen Madtsamuda Borong Medali di OMBN Tingkat Nasional di Semarang tahun 2025.....	124
Gambar 4. 11 Madtsamuda Meraih Penghargaan Top 10 sebagai Sekolah Pembaharu pada Ajang Changemaker Award 2024 oleh Majelis Dikdasmen PP Muhammadiyah	126
Gambar 4. 12 Dokumentasi Kegiatan Tasmi' Al-Qur'an Rutin Madtsamuda Sebagai Salahsatu Program Penguatan Karakter Religius	130
Gambar 4. 13 Diagram Model Temuan Kepemimpinan Transformasional Madtsamuda	141
Gambar 4. 14 Rangkuman Hasil Akhir Penelitian.....	205

ABSTRAK

Sururi Ikfi. 2026. Strategi Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Madrasah Unggul dan Berdaya Saing di Mts Muhammadiyah 2 Pondok Pesantren Karangasem Paciran-Lamongan. Tesis, Program Magister Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing: (I) Dr. Mulyono, MA., (II) Dr. Luthfiya Fathi Pusposari, ME.

Kata Kunci: kepemimpinan transformasional, madrasah unggul, daya saing madrasah, strategi implementasi, Madtsamuda.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya kepemimpinan transformasional dalam menjawab tuntutan pengembangan mutu pendidikan Islam di era perubahan yang semakin kompleks. Di tengah banyaknya madrasah yang belum berhasil mengimplementasikannya secara efektif, MTs Muhammadiyah 2 Pondok Pesantren Karangasem Paciran Lamongan (Madtsamuda) justru menunjukkan perkembangan signifikan sebagai madrasah unggul dan berdaya saing. Tujuan penelitian mencakup: (1) mendeskripsikan desain keunggulan dan daya saing; (2) menganalisis strategi implementasinya; (3) menjelaskan dampaknya terhadap mutu, budaya organisasi, dan capaian lembaga; serta (4) merumuskan model temuan kepemimpinan transformasional Madtsamuda.

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal holistik. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi nonpartisipan, dan studi dokumentasi. Analisis menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldaña, dengan keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan member check.

Hasil menunjukkan bahwa: (1) keunggulan dan daya saing Madtsamuda dibangun: a). Secara sadar, terencana, dan kontekstual melalui visi religius-global; b) diferensiasi program unggulan; c) penguatan budaya mutu; dan d) integrasi karakter keislaman dengan orientasi akademik dan inovasi. (2) Strategi implementasi diwujudkan melalui: a) penataan SDM dan pembinaan guru; b) monitoring dan evaluasi berkelanjutan; c) penguatan kemitraan; dan d) keterlibatan langsung kepala madrasah. (3) Kepemimpinan transformasional berdampak signifikan terhadap: a) peningkatan komitmen dan profesionalisme guru; b) kepercayaan diri dan prestasi siswa; c) terbentuknya budaya lembaga yang disiplin, kolaboratif, inovatif, dan adaptif; serta d) meningkatnya reputasi dan kepercayaan publik terhadap lembaga.

Temuan utama penelitian adalah model kepemimpinan transformasional Kepala Madtsamuda yang bekerja melalui tiga tahap: a) *desain* (pembacaan persoalan riil, pemetaan kebutuhan, dan perancangan program); b) *pengawasan* (keterlibatan langsung kepala madrasah dalam penataan SDM, monitoring, evaluasi, dan motivasi); serta c) *pemantapan* (penguatan budaya mutu, prestasi, karakter religius, dan legitimasi publik).

ABSTRACT

Sururi Ikfi. 2026. The Transformational Leadership Strategy of the Principal in Developing an Excellent and Competitive Madrasah at MTs Muhammadiyah 2 Pondok Pesantren Karangasem Paciran-Lamongan. Thesis, Master's Program in Islamic Education Management, Postgraduate School, Maulana Malik Ibrahim State Islamic University Malang. Advisors: (I) Dr. Mulyono, MA., (II) Dr. Luthfiya Fathi Pusposari, ME.

Keywords: transformational leadership, excellent madrasah, madrasah competitiveness, implementation strategy, Madtsamuda.

This study was motivated by the importance of transformational leadership in improving the quality of Islamic education in an increasingly complex era of change. While many madrasahs have not implemented it effectively, MTs Muhammadiyah 2 Pondok Pesantren Karangasem Paciran Lamongan (Madtsamuda) has shown significant progress as an excellent and competitive madrasah. This study aimed to: (1) describe the design of excellence and competitiveness; (2) analyze its implementation strategies; (3) explain its impact on quality, organizational culture, and institutional achievement; and (4) formulate a model of transformational leadership at Madtsamuda.

This study employed a qualitative approach with a holistic single-case study design. Data were collected through in-depth interviews, non-participant observation, and documentation. Data were analyzed using the Miles, Huberman, and Saldaña model, while trustworthiness was ensured through source and technique triangulation, and member checking.

The results of this study indicate that: (1) the excellence and competitiveness of Madtsamuda are constructed: a) consciously, systematically, and contextually through a religious-global vision; b) flagship program differentiation; c) quality culture strengthening; and d) the integration of Islamic character with an academic and innovative orientation. (2) The principal's transformational leadership strategy is manifested through: a) human resource management and teacher development; b) continuous monitoring and evaluation; c) partnership strengthening; and d) the direct involvement of the school principal. (3) Transformational leadership significantly impacts: a) the improvement of teacher commitment and professionalism; b) student confidence and achievement; c) the cultivation of an institutional culture that is disciplined, collaborative, innovative, and adaptive; and d) the enhancement of the institution's public reputation and trust.

The primary finding of this research is the Madtsamuda transformational leadership model, which operates through three stages: a) design (the diagnosis of empirical challenges, needs mapping, and program formulation); b) supervision (the principal's direct involvement in human resource structuring, monitoring, evaluation, and motivation); and c) consolidation (reinforcing the quality culture, achievements, religious character, and public legitimacy).

مستخلص البحث

سروري إكفي . ٢٠٢٦ . استراتيجية القيادة التحويلية لمدير المدرسة في تطوير مدرسة متميزة وقادرة على المنافسة في المدرسة المتوسطة المحمدية الثانية بمعهد كارانغاسيم الإسلامي، باتشيران-لامونغان. رسالة ماجستير، برنامج ماجستير إدارة التربية الإسلامية، الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانغ. المشرفان: (١) الدكتور موليونو، الماجستير، (٢) الدكتورة لطفية فتحي فوسوساري، الماجستير.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، المدرسة المتميزة، القدرة التنافسية للمدرسة، استراتيجية التطبيق، مادتسامودا.

انطلقت هذه الدراسة من أهمية القيادة التحويلية في تحسين جودة التعليم الإسلامي في ظل عصر يتسم بتعدد التحولات وتسارعها. وفي الوقت الذي لم تنجح فيه كثير من المدارس في تطبيق هذا النمط القيادي بصورة فعالة، أظهرت المدرسة المتوسطة المحمدية الثانية بمعهد كارانغاسيم الإسلامي باتشيران لامونغان (مادتسامودا) تقدماً ملحوظاً بوصفها مدرسة متميزة وقادرة على المنافسة. وهدفت هذه الدراسة إلى: (١) وصف تصميم التميز والقدرة التنافسية؛ (٢) تحليل استراتيجيات تطبيقهما؛ (٣) بيان أثرهما في الجودة والثقافة التنظيمية والإنجاز المؤسسي؛ و(٤) صياغة نموذج للقيادة التحويلية في مادتسامودا.

استخدمت الدراسة المنهج الكيفي بتصميم دراسة الحالة الواحدة الكلية. وجمعت البيانات من خلال المقابلات المتعمقة، والملاحظة غير التشاركية، والتوثيق. وخلصت البيانات وفق نموذج مايلز وهيرمان وسالدانا، مع ضمان موثوقيتها من خلال تثليث المصادر، وتثليث الأساليب، والتحقق من الأعضاء.

وأظهرت النتائج أن: (١) تميز مادتسامودا وقدرتها التنافسية قد بُنيت: أ) بصورة واعية ومنهجية وسياقية من خلال رؤية دينية عالمية؛ ب) وتمييز البرامج الرائدة؛ ج) وتعزيز ثقافة الجودة؛ د) ودمج الشخصية الإسلامية مع التوجه الأكاديمي والابتكار. (٢) وتحقق استراتيجية القيادة التحويلية لمدير المدرسة من خلال: أ) إدارة الموارد البشرية وتنمية المعلمين؛ ب) والمتابعة والتقييم المستمرين؛ ج) وتعزيز الشراكات؛ د) والمشاركة المباشرة لمدير المدرسة (٣) وأسهمت القيادة التحويلية إسهاماً واضحاً في: أ) رفع التزام المعلمين ومهنتهم؛ ب) وتعزيز ثقة الطلاب بأنفسهم وإنجازهم؛ ج) وبناء ثقافة مؤسسية تنسم بالانضباط والتعاون والابتكار والقدرة على التكيف؛ د) ورفع سمعة المؤسسة وكسب ثقة المجتمع.

وتتمثل النتيجة الرئيسة للدراسة في نموذج للقيادة التحويلية في مادتسامودا يعمل عبر ثلاث مراحل وهي: أ) التصميم (تحديد المشكلات الفعلية، ورصد الاحتياجات، وصياغة البرامج)؛ ب) والإشراف (المشاركة المباشرة لمدير المدرسة في إدارة الموارد البشرية، والمتابعة، والتقييم، والتحفيز)؛ ج) والترسيخ (تعزيز ثقافة الجودة، والإنجاز، والشخصية (الدينية، والشرعية المجتمعية).

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pendidikan memiliki peranan strategis dalam membentuk kualitas hidup dan kemajuan bangsa, terutama di era Revolusi Industri 4.0 dan *Society 5.0* yang menuntut pengembangan kompetensi abad ke-21, seperti kreativitas, berpikir kritis, literasi digital, dan resiliensi sosial-emosional.¹ Individu abad ke-21 dituntut menguasai keterampilan lintas bidang agar mampu beradaptasi dengan dinamika teknologi dan tantangan global, sekaligus memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap dan nilai yang mendukung kemampuan beradaptasi, berinovasi, dan bersaing.² Komitmen internasional terhadap peningkatan mutu pendidikan juga tercermin dalam SDG 4 yang menekankan pentingnya akses, kualitas, dan relevansi pembelajaran.³ Mutu pendidikan dipengaruhi oleh berbagai faktor, mulai dari kebijakan, kualitas sumber daya manusia, dukungan

¹ A. Hariharasudan and Sebastian Kot, "A Scoping Review on Digital English and Education 4.0 for Industry 4.0," *Social Sciences* 7, no. 11 (November 9, 2018): 227, <https://doi.org/10.3390/socsci7110227>; Laura Icela González-Pérez and María Soledad Ramírez-Montoya, "Components of Education 4.0 in 21st Century Skills Frameworks: Systematic Review," *Sustainability* 14, no. 3 (January 27, 2022): 1493, <https://doi.org/10.3390/su14031493>.

² J. P. Martin, "Skills for the 21st Century: Findings and Policy Lessons from the OECD Survey of Adult Skills (OECD Education Working Papers No. 166)" (Paris, 2018), <https://doi.org/10.1787/96e69229-en>; Juan Carlos González-Salamanca, Olga Lucía Agudelo, and Jesús Salinas, "Key Competences, Education for Sustainable Development and Strategies for the Development of 21st Century Skills. A Systematic Literature Review," *Sustainability* 12, no. 24 (December 11, 2020): 10366, <https://doi.org/10.3390/su122410366>; Guo Jiaxin, Zhuang Huijuan, and Howlader Md Hasan, "Global Competence in Higher Education: A Ten-Year Systematic Literature Review," *Frontiers in Education* 9 (June 17, 2024), <https://doi.org/10.3389/educ.2024.1404782>.

³ Yoshiko Tonegawa, "Education in SDGs: What Is Inclusive and Equitable Quality Education?," 2023, 55–70, https://doi.org/10.1007/978-981-19-4859-6_4.

masyarakat, hingga profesionalisme pemimpin pendidikan.⁴ Di antara berbagai faktor tersebut, kepemimpinan menempati posisi sentral karena menentukan arah, visi, dan budaya organisasi sekolah, serta berperan sebagai katalis dalam mendorong perubahan menuju penyelenggaraan pendidikan yang unggul dan berdaya saing.⁵

Manajemen pendidikan modern menempatkan kepemimpinan transformasional sebagai model kunci dalam menjawab tuntutan abad ke-21.⁶ Berangkat dari gagasan Burns dan pengembangan Bass melalui dimensi *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*, kepemimpinan ini diarahkan untuk membangun budaya sekolah yang visioner, inovatif, dan berkelanjutan. Melalui pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual, pemimpin transformasional tidak hanya mengarahkan organisasi, tetapi juga mengubah nilai serta orientasi kerja warga sekolah menuju komitmen kolektif terhadap peningkatan mutu.⁷ Ilustrasi penguatan budaya mutu yang sejalan dengan semangat tersebut tampak pada salah satu sekolah di kota Malang yang tercatat memiliki 1.545 siswa dengan 54 rombongan belajar, yang merefleksikan

⁴ Ahmad Faizuddin et al., "Continuous Professional Development Programmes for School Principals in the 21st Century: Lessons Learned from Educational Leadership Practices," *Frontiers in Education* 7 (October 5, 2022), <https://doi.org/10.3389/educ.2022.983807>.

⁵ Monica Mincu, "Why Is School Leadership Key to Transforming Education? Structural and Cultural Assumptions for Quality Education in Diverse Contexts," *PROSPECTS* 52, no. 3–4 (December 31, 2022): 231–42, <https://doi.org/10.1007/s11125-022-09625-6>.

⁶ Mustafa Toprak, Mehmet Karakus, and Junjun Chen, "Transformational School Leadership: A Systematic Review of Research in a Centralized Education System," *Journal of Educational Administration* 61, no. 5 (August 1, 2023): 514–30, <https://doi.org/10.1108/JEA-10-2022-0185>.

⁷ James MacGREGOR Burns, *Leadership* (New York, NY: Harper & Row, 1978); G. A Yukl, *Leadership in Organizations (8th Ed.)* (Harlow, England: Pearson Education Limited, 2013).

peningkatan kepercayaan publik dan kapasitas layanan.⁸ Selain itu, prestasi akademik peserta didik juga tercatat pada kanal resmi Kemenag Jawa Timur, antara lain perolehan medali emas pada ajang KMNR setelah bersaing dengan sekitar 2.000–2.500 peserta tingkat nasional, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mampu membangun visi, budaya mutu, dan dorongan berprestasi dapat berkontribusi nyata terhadap kemajuan lembaga pendidikan.⁹

Meskipun demikian, keberhasilan tersebut tidak selalu terjadi pada setiap madrasah yang berupaya menerapkan kepemimpinan transformasional. Banyak madrasah telah mengadopsi terminologi dan pendekatan kepemimpinan transformasional, misalnya melalui program pengembangan guru, misi visioner, atau penciptaan budaya kolaboratif, tetapi hasilnya belum signifikan terhadap peningkatan kinerja lembaga.¹⁰ Beberapa madrasah tetap stagnan karena kepemimpinan transformasional yang diterapkan tidak didukung oleh struktur manajerial yang kuat, budaya kerja yang adaptif, serta iklim inovasi yang

⁸ Kemenag RI, “Profil MIN 1 Kota Malang (NSM 111135730001),” Subdit Kelembagaan dan Kerjasama Madrasah – Direktorat Jenderal Pendidikan Islam (Kemenag RI), n.d., https://appmadrasah.kemenag.go.id/web/profileDetail?kategori=bos&kota=3573&nsm=111135730001&provinsi=35&utm_source=chatgpt.com.

⁹ Kemenag Jatim, “Siswa MIN 1 Kota Malang Meraih Medali Emas KMNR Tingkat Nasional,” jatim.kemenag.go.id (Kanwil Kemenag Jawa Timur), 2018.

¹⁰ Ramadhan Sidik, Didi Supriadi, and Saryanto Saryanto, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pemahaman Kurikulum Dan Motivasi Kerja, Terhadap Kinerja Guru Berdasarkan Budaya Sekolah,” *Edu Cendikia: Jurnal Ilmiah Pendidikan* 3, no. 04 (2025): 1561–1572, <https://doi.org/https://doi.org/10.47709/educendikia.v4i03.5415>; Ayu Yulianti Putri and Ardin Sianipar, “The Role of Transformational Leadership in Improving School Performance a Systematic Literature Review (SLR),” *International Journal of Research and Innovation in Social Science* 8, no. 12 (2024): 1403–15, <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.47772/IJRISS.2024.8120119>; Soha El Achi et al., “The Impact of Transformational Leadership and Work Environment on Teachers’ Performance in Crisis-Affected Educational Settings,” *Administrative Sciences* 15, no. 7 (2025): 265, <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/admsci15070256>.

kondusif.¹¹ Di sisi lain, terdapat pula madrasah yang memiliki komitmen kuat terhadap perubahan, tetapi terkendala oleh rendahnya motivasi guru, resistensi terhadap inovasi, dan kurangnya kapasitas pengelolaan mutu sehingga implementasi kepemimpinan transformasional cenderung bersifat simbolis.¹² Dengan demikian, keberhasilan kepemimpinan transformasional tidak hanya ditentukan oleh visi atau gaya kepemimpinan semata, tetapi juga oleh kesiapan sistem, budaya organisasi, dan kapasitas sumber daya manusia yang menopang proses transformasi secara berkelanjutan.

Relevansi kepemimpinan transformasional dapat ditemukan pada sejumlah lembaga pendidikan Islam di Indonesia, salah satunya pada lembaga-lembaga Muhammadiyah yang konsisten mengembangkan manajemen adaptif dan berorientasi mutu, sehingga mampu meningkatkan kualitas pembelajaran, profesionalisme guru, serta efektivitas pengelolaan lembaga.¹³ MTs Muhammadiyah 2 Pondok Pesantren Karangasem Paciran Lamongan

¹¹ Adriantoni Adriantoni et al., “The Effect of Transformational Leadership and Madrasah Climate on Elementary School Teacher Performance,” *Journal of Innovation Educational and Cultural Research* 4, no. 2 (2023), <https://doi.org/https://doi.org/10.46843/jiecr.v4i2.647>.

¹² Nurriyayani Nurriyayani, Niswanto Niswanto, and Nasir Usman, “Empowering Education: Transformational Leadership Creates Inspiring Work Climates to Boost Teacher Performance,” *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 8, no. 4 (2024): 1302–1312, <https://doi.org/https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v8i4.9646>; R Setyaningrum, Taufiqullah Taufiqulloh, and B Habibi, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Terhadap Perilaku Inovatif Guru SMA,” *Journal of Education Research* 5, no. 3 (2024), <https://doi.org/https://doi.org/10.37985/jer.v5i3.1477>.

¹³ Sentot Imam Wahjono, “Kepemimpinan Transformasional Di Sekolah-Sekolah Muhammadiyah,” *Manajemen Bisnis* 1, no. 1 (January 11, 2013): 74, <https://doi.org/10.22219/jmb.v1i1.1324>; Istikomah Istikomah, “Elevating Educational Quality: A Management Strategy to Enhancing Muhammadiyah School Branding,” *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 7, no. 3 (September 1, 2023): 973–84, <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v7i3.5756>; Ummu Qurrota A’yun and Dwi Sulisworo, “Exploring the Influence of Transformational Leadership on Educational Outcomes in Muhammadiyah Schools,” *Contemporary Education and Community Engagement (CECE)* 1, no. 1 (May 31, 2024): 1–7, <https://doi.org/10.12928/cece.v1i1.818>.

(Madtsamuda) merupakan salah satu contoh konkret dari kecenderungan tersebut. Madrasah yang berdiri resmi tahun 1983 ini berada di kawasan pesisir dengan mayoritas masyarakat berpenghasilan menengah ke bawah, sehingga menghadapi tantangan dalam aspek pembiayaan, jumlah peserta didik, dan fasilitas belajar. Data periode 2007–2010 menunjukkan jumlah siswa per kelas hanya berkisar antara 8–22 orang dengan sarana pembelajaran yang belum memenuhi standar ideal.¹⁴ Kondisi sosial-ekonomi masyarakat sekitar turut memengaruhi capaian akademik dan non-akademik peserta didik, sejalan dengan temuan penelitian yang menunjukkan bahwa faktor ekonomi merupakan hambatan signifikan dalam peningkatan mutu madrasah.¹⁵

Meskipun berangkat dari berbagai keterbatasan tersebut, Madtsamuda mampu menunjukkan perjalanan transformasi yang mengesankan. Dalam satu dekade terakhir, madrasah ini mengalami perkembangan pesat yang menjadikannya salah satu madrasah Muhammadiyah yang progresif. Jika pada periode awal jumlah siswa sangat terbatas dengan fasilitas sederhana, saat ini jumlah siswa per angkatan telah mencapai lebih dari 200 dengan total sekitar 530 siswa aktif setiap tahun ajaran.¹⁶ Peserta didik tidak hanya berasal dari Lamongan, tetapi juga dari Gresik, Surabaya, Sidoarjo, Malang, Tuban, Bojonegoro, Jawa Tengah, Jawa Barat, Batam, Bali, NTT, hingga Papua, yang

¹⁴ Madtsamuda, “Profil Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 2 Pondok Karangasem Paciran Lamongan” (Lamongan, 2019).

¹⁵ Iwan Kandori, Allen C.H Manongko, and Christilia Supit, “Pengaruh Kondisi Sosial Ekonomi Keluarga Dan Motivasi Belajar Siswa Terhadap Prestasi Belajar Siswa Kelas Xi Ips Sma Negeri 2 Manado,” *Literacy: Jurnal Pendidikan Ekonomi* 2, no. 1 (December 7, 2022): 191–205, <https://doi.org/10.53682/jpeunima.v2i1.1734>.

¹⁶ Madtsamuda, “Profil Madrasah Tahun Ajaran 2023/2024” (Lamongan, 2023), <https://madtsamuda.sch.id/>.

menunjukkan daya tarik Madtsamuda pada tingkat nasional. Prestasi akademik dan non-akademik pun semakin menonjol. Madrasah berhasil meraih akreditasi A dari BAN-S/M dan mengembangkan program unggulan seperti *International Class Program (ICP)*, *Information Technology Class Program (ITCP)*, *Arabic Class Program (ACP)*, serta program tahfidz sebagai syarat kelulusan (minimal 2 juz). Siswa Madtsamuda telah meraih berbagai penghargaan di tingkat kabupaten, provinsi, nasional, hingga internasional.¹⁷ Salah satunya, pada tahun 2024, siswa Madtsamuda meraih Juara II Olimpiade Matematika kategori tim dalam *Asian Science & Math Olympiad* dan *ASMO English International Competition* di Bangkok, Thailand.¹⁸ Pada tahun yang sama, Madtsamuda juga menerima penghargaan nasional *Top 100 Islamic School Choice 2024* dalam kategori Silver Award: *The Best Smart Islamic School in Creating Superior Human Resources of the Year*, sebuah pengakuan yang semakin menegaskan posisinya sebagai salah satu madrasah Muhammadiyah paling progresif di Lamongan.¹⁹

Perkembangan tersebut selanjutnya diperkuat oleh pengakuan kelembagaan dan perluasan jejaring internasional. Madtsamuda menerima predikat *Muhammadiyah Excellent School* dari Muhammadiyah Future School (MFS) Jawa Timur dan gelar *Madrasah Muhammadiyah Unggul Utama* dari Majelis Dikdasmen PP Muhammadiyah pada tahun 2024.²⁰ Pada tahun yang

¹⁷ Madtsamuda, "Madtsamuda Achievements and Programs 2024" (Lamongan, 2024).

¹⁸ Madtsamuda, *Tentang Madtsamuda* (Lamongan, 2024).

¹⁹ PWMU.CO, "Madtsamuda Terima Penghargaan Top 100 Islamic School Choice 2024," PWMU.CO, 2024, <https://pwmu.co/354072/05/10/madtsamuda-terima-penghargaan-top-100-islamic-school-choice>; Madtsamuda, *Tentang Madtsamuda*.

²⁰ Madtsamuda, "Madtsamuda Achievements and Programs 2024."

sama, madrasah memperkuat kolaborasi internasional dengan Cambridge Assessment of Education melalui sosialisasi dan implementasi *International Class Programme (ICP)* yang sudah berjalan lebih dari enam tahun, menjadikan Madtsamuda sebagai pionir madrasah internasional di Lamongan.²¹ Pada tahun 2025, Madtsamuda kembali menegaskan orientasi inovatifnya melalui kerja sama dengan Marshall Cavendish, Singapura, dalam pengembangan *Artificial Intelligence (AI)* untuk pendidikan, yang menempatkannya sebagai salah satu pelopor inovasi digital di lingkungan madrasah.²² Inovasi ini melengkapi kolaborasi dengan Cambridge dan kerja sama intensif dengan UMM dalam ITCP, termasuk pelaksanaan Ujian Akhir ITCP di kampus UMM pada 3 Mei 2025 yang diuji langsung oleh dosen perguruan tinggi²³.

Berbagai capaian tersebut semakin mengokohkan posisi Madtsamuda sebagai lembaga pendidikan unggul, bukan hanya berdasarkan klaim internal, tetapi juga melalui penilaian resmi dari instansi berwenang serta pengakuan dari sekolah-sekolah dalam dan luar negeri yang menjadikannya tujuan studi banding.²⁴ Ikon MaC (Make a Change) kemudian diluncurkan sebagai simbol semangat perubahan, mempertegas identitas madrasah yang adaptif, religius,

²¹ Suara Muhammadiyah, “Bekerjasama Dengan Cambridge Assessment of Education, MTs Muhammadiyah 2 Karangasem Sosialisasikan ICP,” July 28, 2024, <https://suaramuhammadiyah.id/read/bekerjasama-dengan-cambridge-asesmen-of-education-mts-muhammadiyah-2-karangasem-sosialisasikan-icp>.

²² Madtsamuda, “Album Prestasi MTs Muhammadiyah 2 Pondok Pesantren Karangasem Paciran-Lamongan 2024-2025” (Lamongan, 2025).

²³ (Salima, 2025c; Suara Muhammadiyah, 2024)

²⁴ Zulfatus Salima, “SMK Agama Miri Malaysia Kunjungi Madtsamuda,” *PWMU.CO*, 2024, <https://pwmu.co/smk-agama-miri-malaysia-kunjungi-madtsamuda/>.

dan berorientasi global.²⁵ Keunggulan ini tampak dari kemampuan Madtsamuda mengelola sumber daya pendidikan secara efektif hingga mencapai mutu akademik, karakter, dan manajemen yang berkelanjutan, sekaligus menunjukkan daya saing melalui adaptasi terhadap perubahan zaman, inovasi pembelajaran, serta kesiapan menghadapi kompetisi pendidikan yang semakin dinamis. Integrasi nilai religius, teknologi, dan keterampilan abad ke-21 menunjukkan bahwa Madtsamuda tidak hanya memenuhi karakteristik madrasah unggul, tetapi juga mampu tampil sebagai madrasah yang berdaya saing dalam lingkup yang lebih luas.²⁶

Fenomena ketidaksesuaian antara idealitas kepemimpinan transformasional dan realitas implementasinya di berbagai madrasah, sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, menjadikan Madtsamuda menarik untuk ditelaah lebih lanjut. Banyak lembaga mengalami stagnasi karena penerapan kepemimpinan transformasional tidak ditopang oleh budaya organisasi, struktur manajerial, serta motivasi guru yang memadai. Sebaliknya, Madtsamuda justru menunjukkan kecenderungan berbeda melalui kemampuannya mempertahankan pertumbuhan, meningkatkan mutu layanan

²⁵ Zulfatus Salima, "Peluncuran MaC, Ikon Resmi Madtsamuda Hadirkan Semangat Baru Di Matsama 2025," *PWMU.CO*, July 15, 2025, <https://pwmu.co/peluncuran-mac-ikon-resmi-madtsamuda-hadirkan-semangat-baru-di-matsama-2025/>.

²⁶ Mochamad Yogie Alfikri, Sri Handayani, and Chanifudin Chanifudin, "Tantangan Dan Peluang Implementasi Kurikulum Merdeka Di Madrasah: Menuju Madrasah Unggul Yang Berdaya Saing," *HEMAT: Journal of Humanities Education Management Accounting and Transportation* 1, no. 2 (July 31, 2024): 698–702, <https://doi.org/10.57235/hemat.v1i2.2816>; Muhammad Latif Nawawi, "Pengembangan Madrasah Unggul Berbasis Pesantren Di MA Unggulan Darul Ulum Jombang," *TAUJIH: Jurnal Pendidikan Islam* 4, no. 1 (June 13, 2022): 1–17, <https://doi.org/10.53649/taujih.v4i1.103>; OECD, "OECD Digital Education Outlook 2023," OECD Digital Education Outlook (OECD Publishing, December 13, 2023), <https://doi.org/10.1787/c74f03de-en>.

pendidikan, dan menghadirkan inovasi secara konsisten meskipun berada di lingkungan sosial ekonomi yang terbatas. Konsistensi capaian tersebut mengindikasikan adanya desain strategis, praktik kepemimpinan, dan mekanisme implementasi yang berjalan efektif, sehingga madrasah ini layak dijadikan rujukan untuk memahami bagaimana kepemimpinan transformasional Kepala Madrasah berfungsi secara nyata dalam konteks pendidikan Islam di daerah nonperkotaan.

Berdasarkan kondisi tersebut, Madrasah layak dikaji secara mendalam untuk mengungkap bagaimana keunggulan dan daya saing madrasah dirancang, bagaimana implementasi kepemimpinan transformasional dijalankan dan dikawal, serta bagaimana proses tersebut berkontribusi terhadap perubahan yang berkelanjutan pada mutu, budaya organisasi, dan kepercayaan publik. Kajian ini juga penting untuk memetakan praktik kepemimpinan transformasional Kepala Madrasah di Madrasah serta keterkaitannya dengan proses pengembangan lembaga yang unggul dan berdaya saing. Dengan demikian, penelitian ini diarahkan untuk menganalisis strategi kepemimpinan transformasional Kepala Madrasah di MTs Muhammadiyah 2 Pondok Pesantren Karangasem Paciran Lamongan sekaligus merumuskan model yang menjelaskan bagaimana madrasah ini berkembang menjadi madrasah unggul dan berdaya saing.

B. Fokus Penelitian

1. Bagaimana desain keunggulan dan daya saing yang dirancang oleh Kepala Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 2 Pondok Karangasem Paciran Lamongan (Madtsamuda)?
2. Bagaimana strategi implementasi untuk mencapai keunggulan dan daya saing tersebut?
3. Bagaimana kepemimpinan transformasional Kepala Madrasah memberikan dampak terhadap pencapaian tersebut?
4. Bagaimana model temuan kepemimpinan transformasional Kepala Madrasah dalam praktik kepemimpinannya?

C. Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan desain keunggulan dan daya saing yang dirancang oleh Kepala Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 2 Pondok Karangasem Paciran Lamongan (Madtsamuda) dalam upaya membangun madrasah unggul dan berdaya saing.
2. Menganalisis strategi implementasi yang dilakukan Kepala Madtsamuda untuk mewujudkan keunggulan dan daya saing tersebut melalui program, kebijakan, dan mekanisme manajerial yang diterapkan.
3. Menjelaskan dampak kepemimpinan transformasional Kepala Madrasah terhadap peningkatan mutu, budaya organisasi, serta capaian keunggulan dan daya saing Madtsamuda.

4. Merumuskan model temuan kepemimpinan transformasional dalam praktik kepemimpinan Kepala Madrasah, meliputi karakteristik, mekanisme, dan tahapan transformasi madrasah

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian dalam bidang manajemen pendidikan, khususnya mengenai penerapan kepemimpinan transformasional di lingkungan madrasah. Penelitian ini juga diharapkan memberikan kontribusi konseptual berupa rumusan model temuan kepemimpinan transformasional dalam pengembangan madrasah unggul dan berdaya saing berdasarkan temuan empiris penelitian. Selain itu, hasil penelitian ini dapat memperkuat pemahaman tentang hubungan antara kepemimpinan, mutu lembaga, dan daya saing pendidikan di era modern.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Madrasah

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan refleksi dan rekomendasi bagi pihak madrasah dalam memperkuat implementasi kepemimpinan transformasional. Hasilnya dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efektivitas manajemen, pengembangan mutu lembaga, serta memperkuat daya saing madrasah di berbagai tingkatan.

b. Bagi Peneliti

Penelitian ini memberikan pengalaman empiris bagi peneliti dalam memahami dinamika penerapan kepemimpinan transformasional di lingkungan pendidikan Islam. Selain itu, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar untuk penelitian lanjutan yang berfokus pada pengembangan model kepemimpinan yang relevan dengan kebutuhan dan tantangan pendidikan abad ke-21.

E. Penelitian Terdahulu dan Orisinalitas Penelitian

Berdasarkan hasil telaah literatur dan jurnal ilmiah, ditemukan sejumlah penelitian terdahulu yang relevan dengan fokus kajian ini, yaitu tentang penerapan kepemimpinan transformasional di lembaga pendidikan Islam, faktor-faktor yang memengaruhi efektivitasnya, serta pengaruhnya terhadap peningkatan mutu dan daya saing madrasah. Penelitian-penelitian tersebut memberikan landasan teoretis yang kuat sekaligus menunjukkan adanya celah empiris yang perlu dikaji lebih mendalam. Beberapa penelitian yang dijadikan rujukan antara lain sebagai berikut.

Salah satu penelitian menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah berperan penting dalam penerapan *Total Quality Management* (TQM). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus di SMPIT Al-Multazam dan menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi guru, partisipasi orang tua, serta budaya mutu

lembaga.²⁷ Meskipun demikian, penelitian ini belum menelaah secara spesifik pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap daya saing lembaga pendidikan Islam dan belum mengulas faktor kontekstual di madrasah Muhammadiyah.

Berikutnya ada penelitian yang mengkaji peran kepemimpinan perempuan dalam membangun sekolah Islam terpadu yang kompetitif. Dengan metode kualitatif studi kasus, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan yang partisipatif, komunikatif, dan visioner dapat mengatasi stereotip gender sekaligus mendorong inovasi lembaga.²⁸ Namun, penelitian ini lebih menekankan aspek gender dan budaya patriarki dalam konteks sekolah Islam terpadu, sehingga belum menelaah secara mendalam strategi implementasi kepemimpinan transformasional dalam pengembangan madrasah yang unggul dan berdaya saing.

Selanjutnya, ada penelitian yang meneliti implementasi empat dimensi utama kepemimpinan transformasional, *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*, dalam meningkatkan daya saing lembaga pendidikan Islam. Dengan pendekatan kualitatif di MI Islamiyah Ngoro Jombang, hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah mampu mengembangkan budaya komunikasi,

²⁷ Kodir Abdul and Rotim, "Transformational Leadership in the Implementation of Total Quality Management in Islamic Educational Institutions," *Journal of Islamic Education* 5, no. 2 (2024): 143–55, <https://doi.org/https://doi.org/10.53802/fitrah.v15i2.952>.

²⁸ Kasman Kasman, Fadlan Masykura Setiadi, and Zulfikar Zulfikar, "Transformational Leadership: Women's Role in Building Competitive Integrated Islamic School," *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 8, no. 3 (2024), <https://doi.org/https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v8i3.8388>.

inovasi pembelajaran Al-Qur'an, dan kolaborasi orang tua.²⁹ Meskipun demikian, penelitian ini masih terbatas pada konteks pembelajaran Al-Qur'an dan belum membahas secara komprehensif dinamika internal organisasi madrasah.

Sementara itu, penelitian lain menemukan bahwa kepala madrasah unggulan dengan karakter *siddiq*, *amanah*, *tabligh*, dan *fathonah* memiliki peran sentral dalam menciptakan keunggulan kompetitif madrasah. Kepemimpinan yang visioner, komunikatif, dan berorientasi perubahan terbukti meningkatkan daya saing lembaga.³⁰ Namun penelitian ini berfokus pada madrasah negeri unggulan dengan fasilitas lengkap, sehingga belum mencerminkan realitas madrasah swasta yang memiliki keterbatasan struktural seperti Madtsamuda.

Penelitian lain juga mengungkap bahwa penerapan kepemimpinan transformasional di MA Nurul Jadid Probolinggo mampu mendorong inovasi berbasis pesantren hingga tingkat internasional. Kepemimpinan yang visioner mendorong kolaborasi global dengan lembaga seperti Cambridge dan Al-Azhar.³¹ Namun penelitian ini berfokus pada pesantren besar yang memiliki jejaring global kuat, sehingga belum menggambarkan konteks madrasah menengah berbasis Muhammadiyah dengan sumber daya terbatas.

²⁹ Ach Saifullah et al., "Dimensions of Transformational Leadership in Improving the Competitiveness of Islamic Education Institutions," *Jurnal Kependidikan Dan Kemasyarakatan* 21, no. 2 (2023): 163–79, <https://doi.org/https://doi.org/10.53802/fitrah.v15i2.952>.

³⁰ Moh Sulhan and Ilyas Rifa, "Personality Competence , Authority and Change Vision ; Transformative Leadership in Building Madrasah Competitive Advantage," *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 07, no. 02 (2023): 537–50, <https://doi.org/https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v7i2.5274>.

³¹ M Syafiq Humaisi et al., "Pesantren-Based Transformational Leadership in the Development of International Madrasah Innovation," *Jurnal Kependidikan Dan Kemasyarakatan* 22, no. 1 (2024): 1–15, <https://doi.org/https://doi.org/10.21154/cendekia.v22i1.8781>.

Selain penelitian berskala nasional, penguatan kajian ini juga bersandar pada sejumlah literatur internasional bereputasi tinggi yang terindeks di database Scopus. Salah satunya adalah penelitian yang menjelaskan bagaimana dimensi kepemimpinan transformasional diterapkan untuk membawa perubahan struktural di tengah keterbatasan sistem organisasi sekolah.³² Namun, fokus penelitian tersebut berada pada sistem pendidikan yang tersentralisasi secara makro dan belum mengaitkan strategi kepemimpinan dengan aspek peningkatan daya saing eksternal madrasah swasta.

Penelitian internasional lain turut mengkaji bagaimana kepemimpinan transformasional di lembaga pendidikan berbasis keagamaan mampu menginspirasi komitmen, loyalitas, dan memicu perilaku inovatif guru.³³ Meskipun memiliki relevansi yang kuat pada aspek penggerakan SDM, penelitian tersebut belum merumuskan model tahapan implementasi yang khas dan berurutan dari level perencanaan hingga pemantapan kultur mutu seperti model desain-pengawalan-pemantapan yang ditemukan di Madtsamuda.

Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian

No.	Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1	Kodir Abdul & Rotim (2024)	<ul style="list-style-type: none"> • Mengkaji kepemimpinan transformasional di lembaga pendidikan Islam • Menggunakan pendekatan kualitatif 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus pada TQM, bukan daya saing madrasah • Lokus penelitian di SMPIT Al-Multazam, bukan madrasah Muhammadiyah 	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian ini berfokus pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap daya saing Madtsamuda sebagai madrasah

³² Toprak, Karakus, and Chen, "Transformational School Leadership: A Systematic Review of Research in a Centralized Education System."

³³ Jacqueline Kareem et al., "Transformational Educational Leaders Inspire School Educators' Commitment," *Frontiers in Education* 8, no. 1171513 (2023), <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/educ.2023.1171513>.

		<ul style="list-style-type: none"> • Menelaah pengaruh kepemimpinan terhadap mutu lembaga 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak mengulas faktor kontekstual madrasah swasta 	<p>Muhammadiyah swasta dengan keterbatasan struktural, yang belum dikaji penelitian ini</p>
2	Kasman, Setiadi & Zulfikar (2024)	<ul style="list-style-type: none"> • Mengkaji kepemimpinan transformasional di sekolah Islam • Menelaah aspek daya saing lembaga pendidikan • Menggunakan metode kualitatif studi kasus 	<ul style="list-style-type: none"> • Berfokus pada kepemimpinan perempuan dan isu gender/patriarki • Lokus penelitian di sekolah Islam terpadu, bukan madrasah Muhammadiyah • Tidak mengkaji strategi implementasi kepemimpinan transformasional secara komprehensif 	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian ini mengkaji strategi implementasi kepemimpinan transformasional secara menyeluruh dalam konteks madrasah Muhammadiyah tanpa membatasi pada aspek gender
3	Saifullah et al. (2023)	<ul style="list-style-type: none"> • Meneliti empat dimensi kepemimpinan transformasional (4I) • Fokus pada peningkatan daya saing lembaga pendidikan Islam • Menggunakan pendekatan kualitatif di madrasah ibtidaiyah 	<ul style="list-style-type: none"> • Terbatas pada konteks pembelajaran Al-Qur'an • Lokus di MI Islamiyah Ngoro Jombang, bukan MTs/MA Muhammadiyah • Belum membahas dinamika internal organisasi madrasah secara komprehensif 	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian ini mengkaji dinamika internal organisasi madrasah menengah secara komprehensif, tidak terbatas pada aspek pembelajaran tertentu, dalam konteks Madtsamuda
4	Sulhan & Rifa (2023)	<ul style="list-style-type: none"> • Mengkaji kepemimpinan transformatif dalam membangun keunggulan kompetitif madrasah • Menelaah karakter kepemimpinan visioner dan berorientasi perubahan • Menggunakan pendekatan kualitatif 	<ul style="list-style-type: none"> • Berfokus pada madrasah negeri unggulan dengan fasilitas lengkap • Tidak mempertimbangkan keterbatasan struktural madrasah swasta • Konteks berbeda dari madrasah Muhammadiyah 	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian ini secara khusus mengkaji realitas madrasah swasta Muhammadiyah (Madtsamuda) yang memiliki keterbatasan struktural, sehingga temuan lebih relevan bagi madrasah sejenis

5	Humaisi et al. (2024)	<ul style="list-style-type: none"> • Mengkaji kepemimpinan transformasional dalam pengembangan dan inovasi madrasah • Menelaah visi kepemimpinan dalam mendorong daya saing • Menggunakan pendekatan kualitatif 	<ul style="list-style-type: none"> • Berfokus pada pesantren besar dengan jejaring global (Cambridge, Al-Azhar) • Tidak menggambarkan konteks madrasah menengah dengan sumber daya terbatas • Lokus penelitian berbeda dari madrasah Muhammadiyah 	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian ini mengkaji kepemimpinan transformasional dalam konteks madrasah menengah berbasis Muhammadiyah dengan sumber daya terbatas, bukan pesantren besar berjejaring internasional
6	Toprak et al. (2023) <i>(Scopus Q1)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mengkaji dimensi kepemimpinan transformasional. • Menggunakan pendekatan kualitatif. • Menelaah kendala struktural organisasi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Berfokus pada sistem pendidikan tersentralisasi secara makro. • Tidak membahas diferensiasi program kelas unggulan untuk mendongkrak daya saing lembaga. 	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian ini secara spesifik menganalisis kaitan kepemimpinan Kepala Madrasah swasta Muhammadiyah dengan perolehan prestasi di daerah pesisir.
7	Kareem et al. (2023) <i>(Scopus Q2)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Meneliti kepemimpinan transformasional di sekolah berbasis keagamaan. • Menelaah dampak pada komitmen dan perilaku inovatif guru. 	<ul style="list-style-type: none"> • Berfokus pada pengaruh psikologis kepemimpinan terhadap komitmen guru secara umum. • Belum merumuskan model tahapan implementasi manajemen yang struktural. 	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian ini dirancang untuk mengkaji secara komprehensif bagaimana strategi manajerial Kepala Madrasah mengintegrasikan program unggulan dan daya saing kelembagaan secara utuh, bukan sekadar mengukur komitmen psikologis guru.

Berdasarkan kajian terhadap beberapa penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional secara konsisten terbukti berpengaruh positif terhadap peningkatan mutu dan daya saing lembaga

pendidikan Islam. Namun demikian, sebagian besar penelitian tersebut masih terfokus pada lembaga besar atau unggulan, serta belum menggambarkan dinamika penerapan kepemimpinan transformasional pada madrasah swasta berbasis Islam yang berada di wilayah dengan keterbatasan sumber daya.

Penelitian ini menawarkan orisinalitas pada aspek konteks, pendekatan, dan fokus kajian. Berbeda dari penelitian terdahulu, penelitian ini:

1. Penelitian ini mengkaji secara mendalam implementasi kepemimpinan transformasional di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 2 Pondok Karangasem Paciran Lamongan (Madtsamuda) sebagai madrasah swasta berbasis Muhammadiyah yang beroperasi di lingkungan pesisir dengan keterbatasan sumber daya, suatu konteks yang belum pernah menjadi fokus kajian dalam penelitian-penelitian sebelumnya.
2. Penelitian ini tidak hanya menelaah strategi penerapan kepemimpinan transformasional, tetapi juga menganalisis dampak nyatanya terhadap peningkatan mutu dan daya saing madrasah secara komprehensif, mencakup dimensi kelembagaan, budaya organisasi, dan dinamika internal madrasah yang selama ini belum dikaji secara utuh dalam satu penelitian.
3. Penelitian ini menghasilkan model temuan kepemimpinan transformasional yang bersifat adaptif dan kontekstual terhadap kondisi madrasah lokal di Indonesia, sehingga dapat menjadi rujukan praktis bagi pengembangan kepemimpinan di madrasah swasta sejenis yang menghadapi tantangan serupa di era persaingan pendidikan yang semakin ketat.

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis dalam memperluas kajian kepemimpinan pendidikan Islam, serta kontribusi praktis bagi pengembangan model kepemimpinan transformasional yang adaptif terhadap kondisi madrasah lokal di Indonesia.

F. Definisi Istilah

Kejelasan definisi istilah sangat penting dalam penelitian untuk menghindari interpretasi yang berbeda-beda sekaligus mempertegas fokus kajian. Istilah-istilah kunci dalam judul penelitian ini dijabarkan secara operasional agar sesuai dengan konteks yang dimaksud oleh peneliti. Dalam penelitian ini, definisi istilah yang perlu dijelaskan adalah sebagai berikut:

1. Strategi adalah seperangkat rencana, metode, dan langkah terarah yang dirancang untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif melalui pemanfaatan sumber daya dan peluang yang tersedia. Dalam konteks manajemen pendidikan, strategi mencakup proses pengambilan keputusan, penentuan prioritas, serta pelaksanaan tindakan sistematis untuk meningkatkan mutu, mencapai keunggulan, dan memperkuat daya saing lembaga.
2. Implementasi adalah proses penerapan suatu konsep atau kebijakan ke dalam tindakan nyata di lingkungan madrasah. Dalam penelitian ini, implementasi merujuk pada pelaksanaan nilai-nilai dan strategi kepemimpinan transformasional oleh kepala madrasah dalam mengelola dan mengembangkan Madtsamuda.

3. Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan warga madrasah untuk mencapai perubahan positif. Dalam konteks penelitian ini, kepemimpinan transformasional berarti kemampuan kepala madrasah dalam membangun visi bersama, memberikan keteladanan, serta mendorong inovasi untuk meningkatkan mutu dan daya saing madrasah.
4. Model temuan kepemimpinan transformasional adalah rumusan sintesis temuan penelitian yang menggambarkan keterkaitan antara nilai/visi, strategi implementasi kepemimpinan, mekanisme manajerial, dan dampaknya terhadap mutu serta daya saing madrasah.
5. Madrasah Unggul adalah lembaga pendidikan Islam yang memiliki keunggulan dalam mutu akademik, karakter, dan tata kelola. Dalam penelitian ini, madrasah unggul mengacu pada kondisi di mana Madtsamuda mampu menciptakan lingkungan belajar yang berkualitas, berprestasi, dan berdaya inovatif.
6. Madrasah Berdaya Saing adalah madrasah yang mampu bersaing dengan lembaga pendidikan lain melalui mutu lulusan, prestasi, dan inovasi program. Dalam konteks penelitian ini, daya saing madrasah ditunjukkan oleh kemampuan Madtsamuda menarik minat masyarakat, meningkatkan kepercayaan publik, dan mempertahankan reputasi akademik yang baik.

G. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan dalam tesis berperan sebagai kerangka kerja yang membantu menyajikan isi penelitian secara terstruktur dan logis. Tesis ini disusun dalam enam bab, dengan rincian sebagai berikut:

Bab I : Pendahuluan, menjelaskan pola dasar penulisan, mencakup latar belakang, fokus dan tujuan penelitian, manfaat penelitian, tinjauan penelitian terdahulu beserta orisinalitas penelitian, definisi istilah, serta sistematika pembahasan.

Bab II : Kajian Pustaka, menguraikan landasan teori yang menjadi acuan konseptual peneliti, sekaligus menyajikan kerangka penelitian mengenai implementasi kepemimpinan transformasional dalam mengembangkan madrasah unggul dan berdaya saing.

Bab III : Metode Penelitian, memaparkan metode yang digunakan, meliputi pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, lokasi dan latar penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis, serta prosedur keabsahan data.

Bab IV : Hasil Penelitian, menampilkan data hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi di lapangan. Data disajikan secara deskriptif dan terperinci agar pembaca memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai temuan penelitian.

Bab V : Pembahasan, menginterpretasikan data untuk menjawab fokus masalah penelitian, sekaligus melakukan analisis agar temuan penelitian dapat dipahami secara objektif dan mendalam.

Bab VI : Penutup, memuat kesimpulan dari keseluruhan penelitian secara ringkas, serta menyampaikan saran yang relevan bagi pihak-pihak yang berkaitan dengan penelitian ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep Kepemimpinan

1. Definisi kepemimpinan menurut para ahli

Kepemimpinan merupakan konsep fundamental dalam ilmu sosial dan manajemen yang telah didefinisikan secara beragam oleh para ahli. Secara umum, kepemimpinan dapat dipahami sebagai proses memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Burns, dalam karyanya *Leadership*, memandang kepemimpinan sebagai suatu proses moral di mana seorang pemimpin menggerakkan pengikutnya untuk mencapai tujuan yang melampaui kepentingan pribadi. Ia membedakan antara kepemimpinan transaksional, yang berfokus pada pertukaran kepentingan, dan transformasional, yang menekankan peningkatan motivasi dan kesadaran moral para pengikut.³⁴

Bass kemudian memperluas gagasan Burns dengan menekankan bahwa kepemimpinan adalah interaksi antara dua atau lebih anggota kelompok yang bertujuan mengubah nilai, motivasi, dan tujuan pengikut agar selaras dengan visi organisasi. Dalam pandangan Bass, kepemimpinan yang efektif bukan hanya mengatur atau memerintah, tetapi juga menginspirasi dan memberdayakan pengikutnya untuk tumbuh secara profesional dan pribadi.³⁵

³⁴ Burns, *Leadership*.

³⁵ Bernard M. Bass and Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership* (New York, NY: Psychology Press, 2006), <https://doi.org/10.4324/9781410617095>.

Selanjutnya, Yukl mendefinisikan kepemimpinan sebagai “*the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.*” Definisi ini menegaskan bahwa kepemimpinan melibatkan pengaruh interpersonal yang bersifat dua arah dan diarahkan pada pencapaian tujuan bersama.³⁶ Senada dengan itu, Northouse memandang kepemimpinan sebagai suatu proses di mana individu memengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan kolektif. Ia menekankan empat unsur utama kepemimpinan: proses, pengaruh, kelompok, dan tujuan bersama, yang menjadikan kepemimpinan sebagai fenomena sosial dinamis, bukan atribut statis seorang individu.³⁷

Rost menambahkan bahwa kepemimpinan merupakan hubungan saling memengaruhi antara pemimpin dan pengikut yang secara sadar berusaha mewujudkan perubahan nyata berdasarkan tujuan bersama. Pandangan ini menyoroti sifat relasional dan transformasional dari kepemimpinan.³⁸ Dengan demikian, secara umum dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses interaktif dan dinamis yang menuntut kemampuan seorang pemimpin untuk menginspirasi, mengarahkan, serta memfasilitasi upaya kolektif dalam mencapai tujuan organisasi.

³⁶ Yukl, *Leadership in Organizations (8th Ed.)*.

³⁷ P. G Northouse, *Leadership: Theory and Practice (9th Ed.)* (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2021).

³⁸ J. C Rost, *Leadership for the Twenty-First Century* (Westport, CT: Praeger/Greenwood Publishing Group, 1993).

Tabel 2. 1 Definisi Kepemimpinan Menurut Para Ahli

No	Ahli	Definisi inti kepemimpinan	Kata kunci
1	Burns (1978)	Kepemimpinan merupakan proses memobilisasi nilai dan motivasi untuk mencapai tujuan Bersama	Proses, nilai, tujuan bersama
2	Bass (1985)	Kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi demi kinerja yang lebih tinggi	Kemampuan, pengaruh, kepentingan bersama
3	Yukl (2013)	Kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain agar memahami dan menyepakati tujuan serta cara mencapainya	Proses, pengaruh, tujuan
4	Northouse (2019)	Kepemimpinan merupakan proses di mana individu memengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan bersama	Proses, pengaruh, tujuan bersama
5	Rost (1991)	Kepemimpinan adalah hubungan pengaruh antara pemimpin dan pengikut yang saling menghendaki perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersama	Relasi, pemimpin, perubahan, tujuan

2. Peran kepemimpinan dalam pendidikan

Kepemimpinan memiliki peranan strategis dalam menentukan arah, kultur, dan mutu lembaga pendidikan. Dalam konteks ini, pemimpin pendidikan tidak hanya berfungsi sebagai administrator, tetapi juga sebagai inspirator, penggerak perubahan, dan pencipta iklim belajar yang kondusif bagi guru maupun peserta didik.

Beberapa peran penting kepemimpinan pendidikan dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. menentukan arah dan visi lembaga pendidikan;
- b. membangun budaya kolaboratif di lingkungan sekolah;
- c. menumbuhkan semangat inovasi dalam proses pendidikan;
- d. menciptakan iklim kerja dan iklim belajar yang positif;
- e. mengarahkan seluruh kebijakan sekolah pada peningkatan mutu pembelajaran.³⁹

Kajian *Seven Strong Claims about Successful School Leadership* menunjukkan bahwa kepemimpinan memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja guru dan hasil belajar siswa. Pemimpin yang efektif mampu membangun lingkungan kerja yang positif, memotivasi staf, serta memperkuat orientasi sekolah pada peningkatan pembelajaran.

Secara lebih rinci, dampak kepemimpinan pendidikan meliputi:

- a. meningkatnya kinerja guru;
- b. meningkatnya hasil belajar siswa;
- c. tumbuhnya kepercayaan (*trust*) antarwarga sekolah;
- d. berkembangnya profesionalisme guru;
- e. menguatnya identitas sekolah sebagai lembaga pembelajar.⁴⁰

³⁹ Tony Bush, *Theories of Educational Leadership and Management (5th Ed.)* (London: SAGE Publications, 2020).

⁴⁰ Kenneth Leithwood, Alma Harris, and Hopkins David, "Seven Strong Claims about Successful School Leadership Revisited," *School Leadership & Management* 40, no. 1 (2019): 5–22, <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>.

Kepemimpinan pendidikan juga tidak hanya bertumpu pada kecerdasan rasional atau kognitif, tetapi menuntut penguasaan kecerdasan emosional dan spiritual/moral. Kombinasi ketiga kecerdasan tersebut menjadi dasar penting bagi pemimpin pendidikan dalam menggerakkan perubahan, mendorong inovasi, serta menjaga nilai dan etika dalam pengambilan keputusan.

Adapun unsur kecerdasan yang mendukung kepemimpinan pendidikan meliputi:

- a. kecerdasan kognitif, untuk berpikir rasional dan mengambil keputusan;⁴¹
- b. kecerdasan emosional, untuk membangun hubungan yang sehat dan memotivasi warga sekolah;
- c. kecerdasan moral/spiritual, untuk menjaga integritas, nilai, dan etika kepemimpinan.⁴²

Dengan demikian, kepemimpinan pendidikan pada hakikatnya merupakan proses menggerakkan perubahan budaya, bukan sekadar perubahan struktural. Oleh karena itu, kepemimpinan yang kuat, visioner, dan berkarakter menjadi kunci dalam membentuk madrasah atau sekolah yang unggul, adaptif, dan berdaya saing di tengah dinamika globalisasi dan perkembangan teknologi pendidikan.

⁴¹ J Samul, "Emotional and Spiritual Intelligence of Future Leaders: Challenges for Education," *Education Sciences* 10, no. 7 (2020): 178, <https://doi.org/10.3390/educsci10070178>.

⁴² Michael Fullan, *The Principal: Three Keys to Maximizing Impact* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2014).

3. Kepemimpinan dalam perspektif Islam

Kepemimpinan (*al-imāmah* atau *al-qiyādah*) dalam Islam merupakan amanah besar yang mengandung tanggung jawab moral dan spiritual di hadapan Allah *Subhanhu wa Ta'ala* serta manusia. Rasulullah *Sallallahu 'Alaihi wa Sallam* bersabda:

كُلُّكُمْ رَاعٍ، وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

“Setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas yang dipimpinnya.” (HR. *al-Bukhārī* No. 893; HR. *Muslim* No. 1829).

Hadis tersebut menegaskan bahwa kepemimpinan dalam Islam bukan sekadar kedudukan atau kekuasaan, melainkan amanah yang menuntut tanggung jawab, keadilan, dan orientasi pada kemaslahatan.

Prinsip-prinsip utama kepemimpinan dalam Islam meliputi:

- a. Amānah, yaitu memegang tanggung jawab dengan jujur dan dapat dipercaya;
- b. ‘Adl, yaitu berlaku adil dalam menetapkan kebijakan dan memperlakukan orang lain;⁴³
- c. Syūrā, yaitu mengedepankan musyawarah dalam pengambilan keputusan;⁴⁴
- d. Mas’ūliyyah, yaitu kesadaran bahwa setiap kepemimpinan akan dimintai pertanggungjawaban;

⁴³ M. J Al-Ṭabarī, *Jāmi‘ Al-Bayān ‘an Ta’wīl Āy Al-Qur’ān* (Beirut: Dar al-Fikr, 2001); M. A Al-Qurtubī, *Al-Jāmi‘ Li Ahkām Al-Qur’ān* (Cairo: Dār al-Kutub al-Miṣriyyah, n.d.).

⁴⁴ I Ibn Kathīr, *Tafsīr Al-Qur’ān Al-‘Azīm* (Riyadh: Dār Ṭayyibah, 2000); A. M Al-Marāghī, *Tafsīr Al-Marāghī* (Beirut: Dar al-Fikr, 1993).

- e. Khidmah, yaitu orientasi pelayanan kepada umat, bukan kepentingan pribadi.⁴⁵

Prinsip *amānah* dan ‘*adl* ditegaskan dalam firman Allah *Subhanhu wa Ta’ala* pada QS. al-Nisā’ [4]: 58:

إِنَّ اللَّهَ يُأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ
أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ

“*Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia hendaklah kamu menetapkannya dengan adil.*”

Ayat tersebut menegaskan bahwa kepemimpinan harus dijalankan dengan kejujuran, tanggung jawab, dan keadilan. Adapun prinsip *syūrā* sebagai prinsip musyawarah dijelaskan dalam QS. Āli ‘Imrān [3]: 159:

وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ

“... dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila engkau telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah...”

Ayat ini menunjukkan bahwa kepemimpinan Islam memiliki karakter partisipatif dan menghargai pendapat kolektif dalam menetapkan keputusan.

Karakter kepemimpinan Islam dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. berlandaskan nilai spiritual dan moral;
- b. menekankan keadilan dan tanggung jawab;

⁴⁵ J. A Beekun, R. I., & Badawi, *Leadership: An Islamic Perspective* (Beltsville, MD: Amana Publications, 1999).

- c. mengutamakan musyawarah;
- d. berorientasi pada pelayanan;
- e. bertujuan mewujudkan kemaslahatan bersama.

Nilai-nilai tersebut tercermin dalam kepemimpinan Khulafā' al-Rāsyidīn, yang menampilkan keteladanan dalam keadilan, kesederhanaan, dan tanggung jawab terhadap umat.⁴⁶ Dalam pandangan kontemporer, kepemimpinan Islam juga memiliki kedekatan dengan konsep *servant leadership* dan *transformational leadership*, karena sama-sama menekankan pelayanan, perubahan moral, motivasi, dan kesejahteraan kolektif.⁴⁷

Dalam konteks pendidikan Islam, pemimpin madrasah tidak hanya berperan sebagai pengelola lembaga, tetapi juga sebagai *uswah ḥasanah* yang menanamkan nilai-nilai keislaman melalui keteladanan, partisipasi, dan tanggung jawab moral. Oleh karena itu, kepemimpinan Islam menjadi dasar penting dalam membangun lembaga pendidikan yang unggul, berkarakter, dan berdaya saing.

Tabel 2. 2 Prinsip Kepemimpinan dalam Perspektif Islam

Prinsip	Makna	Implikasi dalam kepemimpinan pendidikan
Amānah	Tanggung jawab dan dapat dipercaya	Pemimpin menjalankan tugas dengan jujur dan penuh tanggung jawab
‘Adl	Keadilan	Pemimpin bersikap adil dalam kebijakan dan perlakuan terhadap warga sekolah

⁴⁶ A. A Al-Māwardī, *Al-Aḥkām Al-Sulṭāniyyah* (Beirut: Dār al-Kutub al-‘Ilmiyyah, 2010).

⁴⁷ Beekun, R. I., & Badawi, *Leadership : An Islamic Perspective*; Burns, *Leadership*.

Syūrā	Musyawaharah	Pemimpin melibatkan guru dan pihak terkait dalam pengambilan keputusan
Mas'ūliyyah	Pertanggungjawaban	Pemimpin sadar bahwa setiap keputusan harus dipertanggungjawabkan
Khidmah	Pelayanan	Pemimpin mengutamakan kepentingan lembaga dan warga sekolah di atas kepentingan pribadi

B. Kepemimpinan Transformasional

1. Sejarah dan Perkembangan Konsep Kepemimpinan Transformasional

Konsep kepemimpinan transformasional berawal dari pemikiran James MacGregor Burns yang membedakan kepemimpinan menjadi dua bentuk, yaitu transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transaksional berorientasi pada pertukaran imbal jasa dan kepentingan, sedangkan kepemimpinan transformasional menekankan perubahan nilai, motivasi, dan tujuan pengikut menuju kepentingan kolektif yang lebih luhur.

Perkembangan awal konsep kepemimpinan transformasional dapat diringkas sebagai berikut:

- a. Burns memperkenalkan perbedaan antara kepemimpinan transaksional dan transformasional;
- b. Kepemimpinan transformasional dipahami sebagai proses menginspirasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi;

- c. Fokus utamanya terletak pada perubahan moral, motivasi, dan orientasi tujuan bersama.⁴⁸

Pada dekade 1980-an, Bernard M. Bass mengembangkan gagasan Burns melalui pendekatan empiris dan psikologis. Ia menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya dapat dipahami secara konseptual, tetapi juga dapat diukur dan dikembangkan. Dalam konteks ini, Bass memperkenalkan Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) serta empat dimensi utama kepemimpinan transformasional. Empat dimensi utama kepemimpinan transformasional menurut Bass meliputi:

- a. *Idealized influence* (kemampuan pemimpin menjadi teladan dan sumber pengaruh);
- b. *Inspirational motivation* (kemampuan membangun inspirasi dan visi bersama);
- c. *Intellectual stimulation* (kemampuan mendorong kreativitas dan pemikiran kritis);
- d. *Individualized consideration* (perhatian pemimpin terhadap kebutuhan dan potensi individu).⁴⁹

Perkembangan selanjutnya menunjukkan bahwa teori ini semakin luas diterapkan dalam bidang pendidikan. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dipandang mampu meningkatkan motivasi guru, komitmen

⁴⁸ Burns, *Leadership*.

⁴⁹ B. J Bass, B. M., & Avolio, *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994).

terhadap tujuan sekolah, serta hasil belajar siswa.⁵⁰ Karena itu, konsep ini kemudian menjadi salah satu model yang dominan dalam kajian kepemimpinan pendidikan.⁵¹

Perkembangan konsep kepemimpinan transformasional dalam bidang pendidikan ditandai oleh:

- a. Penerapan teori dalam konteks sekolah dan madrasah;
- b. Penekanan pada peningkatan motivasi dan komitmen guru;
- c. Kontribusi terhadap hasil belajar siswa;
- d. Penguatan budaya organisasi sekolah yang lebih efektif.

Secara umum, perkembangan mutakhir kepemimpinan transformasional menunjukkan beberapa kecenderungan berikut:

- a. terintegrasi dengan teori psikologi pendidikan dan manajemen modern;
- b. berkontribusi pada inovasi perilaku guru;
- c. memperkuat efektivitas organisasi sekolah;⁵²
- d. mendukung *growth mindset* dan efikasi diri guru;⁵³
- e. mendorong terbentuknya efikasi kolektif dalam lembaga pendidikan.⁵⁴

⁵⁰ D Leithwood, K., & Jantzi, *The Effects of Transformational Leadership on Organizational Conditions and Student Engagement with School. Educational Administration Quarterly*, 2000.

⁵¹ Philip Hallinger, "Leading Educational Change: Reflections on the Practice of Instructional and Transformational Leadership," *Cambridge Journal of Education* 33, no. 3 (2003): 329–351, <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/0305764032000122005>.

⁵² Suryadi, Fransiskus Sawan, and Santi Anugrahsari, "Transformational Leadership and Behavioral Innovation in Education: A Meta-Analysis," *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis* 12, no. 1 (2024): 25–36, <https://doi.org/https://doi.org/10.21009/JPEB.012.1.3>.

⁵³ Wei Lin, Hongbiao Yin, and Zhijun Liu, "The Roles of Transformational Leadership and Growth Mindset in Teacher Professional Development: The Mediation of Teacher Self-Efficacy," *Sustainability* 14, no. 11 (2022), <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su14116489>.

⁵⁴ Turgu Karakose et al., "How Collective Efficacy Mediates the Association between Principal Instructional Leadership and Teacher Self-Efficacy: Findings from a Meta-Analytic Structural Equation Modeling (MASEM) Study," *Behavioral Sciences* 14, no. 2 (2024): 85, <https://doi.org/10.3390/bs14020085>.

Dengan demikian, evolusi konsep kepemimpinan transformasional menunjukkan pergeseran dari teori kepemimpinan yang bersifat karismatik menuju model yang berbasis nilai, motivasi, dan pengembangan manusia. Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan transformasional dipandang relevan karena menekankan perubahan budaya organisasi, pemberdayaan sumber daya manusia, dan pembangunan moral kolektif.

Tabel 2. 3 Perkembangan Konsep Kepemimpinan Transformasional

Tokoh/Fase	Pokok Gagasan	Kontribusi Utama
James MacGregor Burns	Membedakan kepemimpinan transaksional dan transformasional	Menekankan perubahan nilai, motivasi, dan tujuan pengikut
Bernard M. Bass	Mengembangkan pendekatan empiris dan psikologis	Memperkenalkan MLQ dan empat dimensi kepemimpinan transformasional
Aplikasi dalam pendidikan	Diterapkan dalam kepemimpinan kepala sekolah/madrasah	Meningkatkan motivasi guru, komitmen sekolah, dan hasil belajar siswa
Perkembangan mutakhir	Terintegrasi dengan teori psikologi dan manajemen modern	Mendukung inovasi guru, efektivitas organisasi, <i>growth mindset</i> , dan efikasi kolektif

2. Dimensi Utama Kepemimpinan Transformasional

Kerangka dimensi kepemimpinan transformasional yang paling berpengaruh dan banyak digunakan dalam penelitian empiris dikembangkan oleh Bass dan Riggio melalui model *Full Range Leadership*. Model ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional mencakup empat

dimensi utama yang saling melengkapi dan menjadi dasar perilaku pemimpin dalam menggerakkan perubahan organisasi.

Empat dimensi utama kepemimpinan transformasional meliputi:

- e. *Idealized Influence* (pengaruh ideal), yaitu kemampuan pemimpin menjadi teladan moral dan sumber inspirasi yang dipercaya serta dihormati oleh pengikutnya;
- f. *Inspirational Motivation* (motivasi inspirasional), yaitu kemampuan pemimpin membangun visi dan misi yang jelas, komunikatif, dan mampu membangkitkan semangat bersama;
- g. *Intellectual Stimulation* (stimulasi intelektual), yaitu kemampuan pemimpin mendorong anggota organisasi berpikir kritis, kreatif, dan inovatif dalam menghadapi masalah;
- h. *Individualized Consideration* (perhatian individual), yaitu perhatian pemimpin terhadap kebutuhan, potensi, dan perkembangan setiap individu dalam organisasi.⁵⁵

Relevansi dimensi kepemimpinan transformasional dalam lembaga pendidikan tampak pada beberapa aspek berikut:

- a. Meningkatkan motivasi dan komitmen guru terhadap tujuan lembaga;
- b. Mendorong kreativitas dan inovasi dalam pengelolaan pendidikan;
- c. Memperkuat suasana kerja yang kolaboratif dan adaptif terhadap perubahan;

⁵⁵ Bass and Riggio, *Transformational Leadership*.

d. Mendukung pengembangan profesional guru dan staf secara berkelanjutan.

Berbagai penelitian mutakhir membuktikan bahwa keempat dimensi kepemimpinan transformasional berkontribusi nyata terhadap inovasi manajerial, efikasi diri guru, efektivitas organisasi, dan kualitas pembelajaran, sekaligus menjadi fondasi pembangunan budaya kerja yang inovatif, religius, dan berorientasi mutu dalam konteks madrasah.⁵⁶

Dengan demikian, keempat dimensi kepemimpinan transformasional tidak hanya relevan secara teoritis, tetapi juga memiliki peran praktis yang signifikan dalam pengelolaan lembaga pendidikan, yakni sebagai landasan untuk menggerakkan perubahan, memperkuat budaya organisasi, dan meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Tabel 2. 4 Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Dimensi	Penjelasan
<i>Idealized Influence</i>	Pemimpin menjadi teladan moral dan etika
<i>Inspirational Motivation</i>	Pemimpin membangun visi dan semangat kolektif
<i>Intellectual Stimulation</i>	Pemimpin mendorong inovasi dan pemikiran kritis
<i>Individualized Consideration</i>	Pemimpin memperhatikan kebutuhan individu

Sumber: Bass & Riggio (2006)

⁵⁶ Joko Trimulyo et al., "The Influence of Transformational Leadership on Fostering Management Innovation in Islamic Education Institutions," *Jurnal Manajemen Pendidikan* 9, no. 1 (2025): 85–98, <https://doi.org/https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v9i1.10785>; Metin Kaya and Mehmet Koçyiğit, "The Relationship Between Transformational Leadership and Teacher Self-Efficacy in Terms of National Culture," *EDUPIJ: Educational Process: International Journal* 12, no. 1 (2023): 33–47, <https://doi.org/10.22521/edupij.2023.121.3>.

3. Perbandingan antara Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional

Secara teoretis, perbedaan antara kepemimpinan transformasional dan transaksional berakar pada pemikiran James MacGregor Burns dalam *Leadership*. Burns membedakan kepemimpinan transaksional, yang bertumpu pada hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut, dengan kepemimpinan transformasional, yang berorientasi pada peningkatan moral, motivasi, dan kesadaran pengikut menuju tujuan bersama. Kepemimpinan transaksional menekankan pengawasan, regulasi, dan kepatuhan terhadap standar kerja, sedangkan kepemimpinan transformasional menekankan nilai, visi, dan makna untuk mengarahkan pengikut dari kepentingan pribadi menuju kepentingan kolektif.⁵⁷

Bernard M. Bass kemudian memperluas konsep Burns dengan menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki efek motivasional yang lebih mendalam daripada kepemimpinan transaksional.⁵⁸ Melalui model *Full Range Leadership*, Bass dan Riggio menjelaskan bahwa kedua gaya ini tidak saling meniadakan, melainkan dapat hadir secara bersamaan dalam organisasi. Kepemimpinan transformasional mencakup dimensi *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*, sedangkan kepemimpinan transaksional bertumpu pada *contingent reward* dan *management by exception*.⁵⁹

⁵⁷ Burns, *Leadership*.

⁵⁸ Bernard M Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations* (New York: Free Press, 1985).

⁵⁹ Bass and Riggio, *Transformational Leadership*.

Perbedaan kedua gaya kepemimpinan tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2. 5 Perbandingan Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional

Aspek	Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan Transaksional
Orientasi	Perubahan nilai, motivasi, dan komitmen menuju tujuan bersama	Pencapaian target melalui pertukaran imbalan dan sanksi
Dasar hubungan pemimpin-pengikut	Inspirasi, keteladanan, dan pemberdayaan	Aturan, pengawasan, dan kepatuhan
Fokus utama	Visi, inovasi, dan pengembangan manusia	Stabilitas, keteraturan, dan efisiensi kerja
Cara memengaruhi bawahan	Membangun semangat, loyalitas, dan kesadaran kolektif	Mengendalikan perilaku melalui penghargaan dan koreksi
Dampak organisasi	Mendorong budaya inovatif, kolaboratif, dan adaptif	Menjaga disiplin, akuntabilitas, dan pelaksanaan tugas rutin
Relevansi dalam pendidikan	Cocok untuk peningkatan mutu, perubahan budaya, dan daya saing Lembaga	Cocok untuk menjaga keteraturan administratif dan kepatuhan prosedural

Sumber: Burns (1978), Bass dan Riggio (2006), serta Northouse (2021).

Dalam konteks pendidikan, kedua gaya tersebut memiliki fungsi yang berbeda tetapi saling melengkapi. Gaya transaksional atau administratif efektif untuk menjaga keteraturan, kedisiplinan, dan pencapaian target kerja, terutama pada tugas yang rutin dan prosedural. Sebaliknya, gaya transformasional lebih efektif untuk membangun budaya mutu, mendorong

inovasi, dan memperkuat komitmen warga sekolah terhadap perubahan jangka panjang.⁶⁰

Temuan empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang lebih kuat dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, efektivitas kepemimpinan, serta perilaku inovatif dan kolaboratif. Namun, unsur *contingent reward* dalam kepemimpinan transaksional tetap penting untuk menjaga akuntabilitas, disiplin, dan pencapaian target kerja.⁶¹ Dengan demikian, kedua gaya kepemimpinan dapat digunakan secara proporsional sesuai kebutuhan lembaga, meskipun kepemimpinan transformasional lebih relevan sebagai landasan pengembangan madrasah yang unggul, inovatif, dan berdaya saing.⁶²

4. Implementasi Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan

Kepemimpinan transformasional dalam pendidikan merupakan pendekatan yang menekankan perubahan mendasar pada nilai, budaya, dan perilaku organisasi sekolah. Pemimpin transformasional dipandang sebagai sosok yang mampu menginspirasi perubahan moral dan motivasi,⁶³ sekaligus memaksimalkan potensi bawahan melalui pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual.⁶⁴ Dalam

⁶⁰ Northouse, *Leadership: Theory and Practice (9th Ed.)*.

⁶¹ Timothy A Judge and Ronald F Piccolo, "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity," *Journal of Applied Psychology* 89, no. 5 (2004): 755–68, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>.

⁶² Gang Wang et al., "Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research," *Group & Organization Management* 36, no. 2 (2011): 223–270, <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>.

⁶³ Burns, *Leadership*.

⁶⁴ Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*.

konteks pendidikan, gaya kepemimpinan ini berorientasi pada pemberdayaan guru, pembentukan visi bersama, dan penciptaan budaya kolaboratif.⁶⁵

Penelitian mutakhir menegaskan bahwa model ini relevan di berbagai jenjang pendidikan. Relevansi kepemimpinan transformasional dalam pendidikan tampak pada beberapa aspek berikut:

- a. Meningkatkan kreativitas dan kinerja guru;
- b. Memperkuat resiliensi profesional dan kepuasan kerja;⁶⁶
- c. Menumbuhkan keadilan dan inklusivitas dalam organisasi;⁶⁷
- d. Memperkuat kohesi tim dan komunikasi visi;
- e. Mendorong inovasi berkelanjutan dalam lembaga pendidikan.⁶⁸

Dalam konteks pendidikan di Indonesia, kepemimpinan transformasional juga berperan penting dalam mendorong inovasi dan peningkatan kinerja guru, terutama di era digitalisasi pendidikan. Secara keseluruhan, penerapan empat dimensi kepemimpinan transformasional terbukti mampu membangun komunitas pembelajaran profesional, memperkuat motivasi intrinsik pendidik, dan meningkatkan mutu

⁶⁵ Kenneth Leithwood and Doris Jantzi, "The Effects of Transformational Leadership on Organizational Conditions and Student Engagement with School," *Journal of Educational Administration* 38, no. 2 (2000): 112–29, <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/09578230010320064>.

⁶⁶ Ayca Kaya, "The Association between Transformational Leadership and Teachers' Creativity: Professional Resilience and Job Satisfaction as Mediators," *Frontiers in Psychology* 15, no. 1514621 (2024), <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1514621>.

⁶⁷ Ayhan Kandemir, "The Mediating Role of School Effectiveness in the Relationship between Transformational Leadership and Workplace Exclusion," *Frontiers in Psychology* 15, no. 1475156 (2024), <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1475156>.

⁶⁸ Xia Yu and Guanwei Jang, "A Framework for Transformational Leadership to Enhance Teacher's Work Performance," *Frontiers in Psychology* 15, no. 1331597 (2024), <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1331597>.

pembelajaran. Oleh karena itu, model kepemimpinan ini menjadi strategi yang efektif bagi sekolah dan madrasah dalam menghadapi tantangan pendidikan abad ke-21.⁶⁹

5. Kepemimpinan Transformasional dalam Konteks Madrasah

Kontekstualisasi penerapan kepemimpinan transformasional di madrasah menuntut sinkronisasi antara dimensi-dimensi teori klasik dan nilai-nilai Islami yang menjadi inti identitas lembaga pendidikan Islam. Secara teoritik, model kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Bass dan Riggio menegaskan bahwa pemimpin ideal harus menjadi teladan, menginspirasi visi bersama, memicu pemikiran kritis, serta memperhatikan kebutuhan individual bawahannya.⁷⁰ Dalam konteks pendidikan Islam, prinsip-prinsip tersebut sejalan dengan nilai amanah, keadilan (*'adl*), musyawarah (*syūrā*), dan *uswah ḥasanah*, sehingga kepala madrasah tidak hanya berperan sebagai pengelola administratif, tetapi juga sebagai agen perubahan moral dan spiritual yang berorientasi pada mutu pendidikan.⁷¹

Kesesuaian kepemimpinan transformasional dengan konteks madrasah tampak pada beberapa hal berikut:

- a. Pemimpin madrasah dituntut menjadi teladan moral dan spiritual;

⁶⁹ Suryadi, Sawan, and Anugrahsari, "Transformational Leadership and Behavioral Innovation in Education: A Meta-Analysis."

⁷⁰ Bass and Riggio, *Transformational Leadership*.

⁷¹ Aldo Redho Syam, "Konsep Kepemimpinan Bermutu Dalam Pendidikan Islam," *Jurnal At-Ta'dib: Journal of Pesantren Education* 12, no. 2 (2017): 49–69, <https://doi.org/https://doi.org/10.21111/at-tadib.v12i2.1214>.

- b. Kepemimpinan dijalankan melalui visi bersama yang berorientasi pada mutu;
- c. Pengambilan keputusan tetap berpijak pada musyawarah dan keadilan;
- d. Pengembangan lembaga diarahkan secara seimbang pada dimensi spiritual, intelektual, dan manajerial.

Penelitian empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional di madrasah berkontribusi terhadap pengembangan mutu lembaga, pembentukan budaya kolaboratif dan inovatif,⁷² peningkatan profesionalisme guru, serta penguatan transformasi digital dan pembelajaran organisasi.⁷³ Dengan demikian, kepemimpinan transformasional di madrasah tidak hanya berorientasi pada capaian akademik, tetapi juga pada pembentukan karakter religius, etos spiritual, dan kemandirian kelembagaan. Model ini menjadi jembatan antara teori kepemimpinan modern dan nilai-nilai pendidikan Islam, sehingga relevan untuk memperkuat mutu dan daya saing madrasah di era global.

⁷² Muhammad Iqbal, "Kepemimpinan Transformasional Dalam Upaya Pengembangan Sekolah/Madrasah," *Pionir: Jurnal Pendidikan* 10, no. 3 (2021), <https://doi.org/https://doi.org/10.22373/pjp.v10i3.12187>; M. Syafiq Humaisi et al., "Pesantren-Based Transformational Leadership in the Development of International Madrasah Innovation," *Cendikia: Jurnal Kependidikan Dan Kemasyarakatan* 22, no. 1 (2024), <https://doi.org/https://doi.org/10.21154/cendekia.v22i1.8781>.

⁷³ Mawardi Mawardi, Hambali Hambali, and Husni Hidayat, "Building Madrasah Work Culture through Transformative Leadership Based on Religious," *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 7, no. 2 (2023), <https://doi.org/https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v7i2.4697>; Intan Shella Herdiaty and Anton Wachidin Widjaja, "The Impact of Transformational Leadership on Digital Transformation Towards Madrasah Reform and Performance," *Indonesian Interdisciplnary Journal of Sharia Economics* 8, no. 2 (2025), <https://doi.org/https://doi.org/10.31538/ijjse.v8i2.6301>.

C. *Learning Organization* (Organisasi Pembelajar)

1. Pengertian *Learning Organization*

Konsep *Learning Organization* diperkenalkan Peter Senge sebagai organisasi yang secara berkelanjutan mengembangkan kapasitasnya untuk menciptakan hasil-hasil yang benar-benar diinginkan oleh para anggotanya, menekankan proses belajar kolektif, refleksi berkelanjutan, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Prinsip utamanya terletak pada pemahaman bahwa pembelajaran bukan sekadar aktivitas individual, melainkan proses sistemik yang membentuk budaya organisasi.⁷⁴

2. Lima Disiplin *Learning Organization* Menurut Senge (2006)

Senge mengidentifikasi lima disiplin inti yang harus dibangun agar organisasi dapat mencapai tingkat pembelajaran yang efektif:

- a. *Personal Mastery*, merupakan komitmen individu untuk terus meningkatkan kompetensi diri, kejelasan tujuan pribadi, dan kapasitas profesional.
- b. *Mental Models*, yaitu kesadaran dan pengelolaan asumsi, keyakinan, serta pola pikir yang memengaruhi perilaku.
- c. *Shared Vision*, merupakan kemampuan membangun visi bersama yang memunculkan komitmen kolektif, bukan sekadar kepatuhan.

⁷⁴ Peter M Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (New York: Doubleday, 2006).

- d. *Team Learning*, yaitu proses pembelajaran tim yang menekankan dialog, kolaborasi, dan penyesuaian kemampuan kelompok.
 - e. *Systems Thinking*, adalah disiplin utama yang mengintegrasikan keempat disiplin lain melalui pemahaman hubungan sebab-akibat dalam sistem secara menyeluruh.⁷⁵
3. Peran *Learning Organization* dalam Pendidikan

Penerapan prinsip *Learning Organization* memungkinkan sekolah atau madrasah menjadi institusi yang adaptif, inovatif, dan responsif terhadap perubahan, sekaligus mendorong seluruh warga sekolah, yang meliputi guru, tenaga kependidikan, dan pemimpin, untuk terus meningkatkan kapasitas profesional. Melalui refleksi dan kolaborasi berkelanjutan, lembaga pendidikan mampu meningkatkan mutu pembelajaran, tata kelola, dan daya saing secara menyeluruh.⁷⁶

Tabel 2. 6 Peran Learning Organization dalam Lembaga Pendidikan

Area	Pengembangan profesional berkelanjutan
Guru	Adaptif terhadap perubahan
Sekolah	Inovatif dan reflektif
Pembelajaran	Peningkatan berkelanjutan
Mutu	Pengembangan profesional berkelanjutan

Sumber: Senge et al. (2012); Lunenburg (2011)

⁷⁵ Senge.

⁷⁶ R. Riswandi et al., "Implementasi Learning Organization Dalam Pengembangan Manajemen Pendidikan Sekolah Dasar Di Kabupaten Pringsewu," *Aksiologi: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat* 6, no. 2 (2022): 214–227, <https://doi.org/https://doi.org/10.30651/aks.v6i2.4431>; Hsi-Chi Hsiao and Jen-Chia Chang, "The Role of Organizational Learning in Transformational Leadership and Organizational Innovation," *Asia Pasific Education Review* 12 (2011): 621–631, <https://doi.org/10.1007/s12564-011-9165-x>.

4. Hubungan *Learning Organization* dengan Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam membangun organisasi pembelajar. Pemimpin transformasional tidak hanya mengarahkan organisasi, tetapi juga mendorong perubahan nilai, menumbuhkan motivasi, mengembangkan budaya inovatif, serta memperkuat pembelajaran kolektif.

Keterkaitan tersebut tampak pada beberapa aspek berikut:

- a. Pengaruh ideal, yang menumbuhkan keteladanan dan kepercayaan;
- b. Motivasi inspirasional, yang memperkuat visi bersama;
- c. Stimulasi intelektual, yang mendorong pemikiran kritis dan inovatif;
- d. Perhatian individual, yang mendukung pengembangan potensi anggota.

Keempat dimensi tersebut selaras dengan lima disiplin Senge karena sama-sama berorientasi pada pemberdayaan sumber daya manusia, penciptaan visi bersama, dan penguatan budaya pembelajaran.⁷⁷

5. Relevansi *Learning Organization* untuk Transformasi Madrasah

Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 2 Pondok Karangasem Paciran Lamongan (Madrasah) menghadapi tuntutan untuk meningkatkan kualitas, inovasi, serta daya saing lembaga. Kerangka organisasi pembelajar relevan untuk mendorong proses transformasi tersebut karena memberikan landasan teoretis bagi pengembangan budaya

⁷⁷ Bass and Riggio, *Transformational Leadership*.

kolaboratif, peningkatan profesionalisme guru, serta pembentukan visi bersama yang berorientasi pada keunggulan madrasah. Integrasi prinsip-prinsip Senge dengan kepemimpinan transformasional akan memperkuat strategi implementasi perubahan di Madrasah, menciptakan lingkungan yang adaptif dan berkelanjutan dalam pengembangan lembaga

D. Madrasah Unggul dan Berdaya Saing

1. Konsep dan Pengertian Madrasah Unggul

Madrasah unggul merupakan lembaga pendidikan Islam yang secara sadar melakukan transformasi ke arah keunggulan dalam seluruh komponen pendidikan, mulai dari input, proses, hingga output. Keunggulan tersebut tidak hanya ditentukan oleh fasilitas fisik, tetapi juga oleh kualitas pembelajaran, efektivitas pengelolaan lembaga, serta kemampuan menghasilkan lulusan yang berprestasi dan relevan dengan tuntutan zaman. Dengan demikian, madrasah unggul dipahami sebagai lembaga yang mengembangkan mutu secara menyeluruh dan berkelanjutan.

Madrasah unggul umumnya ditandai oleh beberapa hal berikut:

- a. Memiliki input peserta didik yang baik melalui seleksi dan pembinaan yang terarah;
- b. Menyelenggarakan proses pembelajaran yang kreatif, efektif, dan bermutu;

- c. Menghasilkan lulusan yang unggul secara akademik dan mampu menunjukkan prestasi secara konsisten;⁷⁸
- d. Didukung oleh guru dan tenaga kependidikan yang profesional;
- e. Menerapkan manajemen lembaga yang baik dan berbasis mutu;
- f. Menyediakan layanan pendidikan dan fasilitas yang menunjang pengembangan peserta didik;⁷⁹
- g. Memadukan keunggulan akademik, karakter, religiusitas, dan keterampilan yang relevan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan kebutuhan masyarakat.⁸⁰

Madrasah unggul pada hakikatnya diarahkan menjadi *centre for excellence*, yaitu lembaga pendidikan Islam yang mampu menampilkan keunggulan pada tingkat lokal, nasional, bahkan internasional. Dalam konteks madrasah berbasis pesantren, keunggulan tersebut juga menuntut keseimbangan antara kekuatan intelektual, kedalaman religiusitas, dan pembentukan karakter.⁸¹

Sejalan dengan itu, regulasi Kementerian Agama menegaskan bahwa pengembangan madrasah unggul harus mencakup kualitas seluruh

⁷⁸ Muhammad Nur Hasan, "Upaya Menjadikan Madrasah Sebagai Lembaga Pendidikan Unggul," *Wahana Akademika: Jurnal Studi Islam Dan Sosial* 2, no. 2 (2023), <https://doi.org/https://doi.org/10.21580/wa.v2i2.380>.

⁷⁹ Arbain Nurdin and Akhmad Munir, "Formulasi Mutu Kurikulum Madrasah Unggulan Berbasis Pesantren Di Jember," *Journal of Islamic Education Research* 1, no. 3 (2022), <https://doi.org/https://doi.org/10.35719/jier.v1i3.69>.

⁸⁰ Deny Setiawan et al., "Madrasah Berbasis Pesantren: Potensi Menuju Reformasi Model Pendidikan Unggul," *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* 8, no. 1 (2020), <https://doi.org/10.21831/jamp.v8i1.27871>; Kemenag, "Peningkatan Mutu Madrasah Unggulan," *Jurnal Edukasi*, 2014.

⁸¹ Nurdin and Munir, "Formulasi Mutu Kurikulum Madrasah Unggulan Berbasis Pesantren Di Jember"; Setiawan et al., "Madrasah Berbasis Pesantren: Potensi Menuju Reformasi Model Pendidikan Unggul."

komponen pendidikan, penerapan manajemen berbasis mutu, serta kesiapan lulusan dalam aspek akademik, karakter, dan keterampilan. Dengan demikian, madrasah unggul dapat dipahami sebagai lembaga pendidikan Islam yang mengembangkan keunggulan secara komprehensif melalui input berkualitas, proses pembelajaran yang efektif, dan lulusan yang berdaya saing, dengan dukungan manajemen yang berorientasi pada peningkatan mutu secara berkelanjutan.⁸²

2. Konsep dan Pengertian Madrasah Berdaya Saing

Istilah madrasah berdaya saing menggambarkan kemampuan lembaga pendidikan Islam untuk bertahan, beradaptasi, dan unggul dalam lingkungan pendidikan yang kompetitif. Madrasah tidak hanya berfungsi sebagai penyelenggara pendidikan agama, tetapi juga sebagai institusi yang mampu menyesuaikan diri dengan perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi. Dalam hal ini, daya saing menunjukkan kemampuan lembaga meningkatkan mutu layanan pendidikan, menghasilkan lulusan yang kompeten, serta memperoleh kepercayaan masyarakat.⁸³

Madrasah berdaya saing ditandai oleh beberapa hal berikut:

- a. Mengembangkan strategi peningkatan mutu melalui kolaborasi antara guru dan kepala madrasah;

⁸² Kemenag, "Peningkatan Mutu Madrasah Unggulan."

⁸³ Siti Umayah, "Upaya Guru Dan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Daya Saing Madrasah," *Mudarrisa: Jurnal Kajian Pendidikan Islam* 7, no. 2 (2015), <https://doi.org/https://doi.org/10.18326/mdr.v7i2.259-288>.

- b. Mengelola kurikulum, sumber daya manusia, serta sarana prasarana secara efektif;⁸⁴
- c. Memiliki keunggulan internal berupa mutu pembelajaran dan budaya organisasi;
- d. Memiliki keunggulan eksternal berupa reputasi lembaga dan kepercayaan publik;⁸⁵
- e. Membangun citra positif melalui inovasi kurikulum, keunikan program, dan komitmen pada nilai-nilai islam;⁸⁶
- f. Didukung oleh manajemen profesional, visi jangka panjang, budaya kerja kolaboratif, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan.⁸⁷

Pembangunan daya saing madrasah juga erat kaitannya dengan strategi pemasaran pendidikan, penguatan branding lembaga, inovasi program, serta kemitraan strategis. Daya saing tidak hanya ditentukan oleh pencapaian akademik, tetapi juga oleh kemampuan lembaga menjaga keberlanjutan keunggulan, menyesuaikan diri dengan kebutuhan masyarakat modern, dan memadukan nilai-nilai keislaman dengan tuntutan global. Dengan demikian, madrasah berdaya saing dapat dipahami sebagai lembaga pendidikan Islam yang mengembangkan keunggulan strategis

⁸⁴ Umayah.

⁸⁵ Imam Tholkhah, "Strategi Peningkatan Daya Saing Madrasah (Studi Kasus)," *EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama Dan Keagamaan* 14, no. 2 (2016), <https://doi.org/https://doi.org/10.32729/edukasi.v14i2.20>.

⁸⁶ Aditia Fradito, Sutiah Suti'ah, and Mulyadi Mulyadi, "Strategi Pemasaran Pendidikan Dalam Meningkatkan Citra Sekolah," *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam* 10, no. 1 (2020), <https://doi.org/https://doi.org/10.24042/alidarah.v10i1.6203>.

⁸⁷ Ity Rukiyah, *Daya Saing Madrasah* (Palembang: Bening Media Publishing, 2022).

melalui pengelolaan mutu, inovasi, penguatan citra, dan adaptasi berkelanjutan agar tetap relevan, dipercaya, dan unggul dalam persaingan.⁸⁸

3. Sintesis Konsep Madrasah Unggul dan Madrasah Berdaya Saing

Konsep madrasah unggul dan madrasah berdaya saing memiliki hubungan yang sangat erat, meskipun keduanya memiliki titik tekan yang berbeda. Madrasah unggul lebih menekankan pembangunan kualitas internal secara komprehensif, mulai dari input, proses, hingga output, sedangkan madrasah berdaya saing lebih menekankan kemampuan lembaga dalam mempertahankan dan meningkatkan posisinya di tengah persaingan eksternal. Dengan demikian, keunggulan internal yang dimiliki madrasah unggul menjadi fondasi utama bagi terbentuknya daya saing lembaga secara berkelanjutan.⁸⁹

Keterkaitan antara keduanya tampak pada beberapa hal berikut:

- a. Keduanya sama-sama bertumpu pada peningkatan mutu pendidikan;
- b. Keduanya menuntut profesionalisme pendidik dan efektivitas manajemen;
- c. Madrasah unggul menekankan kualitas internal, sedangkan madrasah berdaya saing menekankan penguatan posisi eksternal;
- d. Keunggulan internal menjadi dasar terbentuknya reputasi dan kepercayaan publik;

⁸⁸ Fradito, Suti'ah, and Mulyadi, "Strategi Pemasaran Pendidikan Dalam Meningkatkan Citra Sekolah"; Rukiyah, *Daya Saing Madrasah*.

⁸⁹ Philip Kotler and Karen F. A Fox, *Strategic Marketing for Educational Institutions (2nd Ed.)* (New Jersey: Prentice Hall, 1995).

- e. Daya saing eksternal mendorong madrasah untuk terus menjaga dan memperbarui mutu internalnya.⁹⁰

Perbedaan dan titik temu kedua konsep tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2. 7 Perbedaan dan Titik Temu Madrasah Unggul dan Berdaya Saing

Aspek	Madrasah Unggul	Madrasah Berdaya Saing	Titik Temu
Orientasi utama	Penguatan kualitas internal Lembaga	Penguatan posisi lembaga dalam persaingan eksternal	Sama-sama bertujuan meningkatkan mutu lembaga
Fokus pengembangan	Input, proses, output, dan manajemen mutu	Adaptasi, inovasi, citra lembaga, dan respons terhadap kebutuhan masyarakat	Sama-sama menuntut pengelolaan yang efektif dan berkelanjutan
Ukuran keberhasilan	Kualitas pembelajaran, profesionalisme guru, budaya akademik dan religious	Reputasi lembaga, kepercayaan publik, dan daya tarik Lembaga	Sama-sama menghasilkan kepercayaan terhadap lembaga
Arah kerja lembaga	Membangun kekuatan dari dalam	Memperluas pengaruh dan daya tarik ke luar	Keunggulan internal menjadi dasar daya saing eksternal

Berdasarkan sintesis tersebut, madrasah unggul dapat dipahami sebagai prasyarat bagi lahirnya madrasah berdaya saing. Keunggulan internal yang dibangun secara sistematis akan menghasilkan layanan

⁹⁰ Jaap Scheerens, *Educational Effectiveness and Ineffectiveness: A Critical Review of the Knowledge Base* (New York: Springer, 2015).

pendidikan yang berkualitas, kemudian memperkuat reputasi dan posisi kompetitif madrasah. Sebaliknya, tuntutan daya saing eksternal mendorong lembaga untuk terus memelihara dan meningkatkan keunggulan internalnya. Dengan demikian, kedua konsep ini saling berkelindan: keunggulan melahirkan daya saing, sedangkan daya saing menuntut peningkatan mutu secara berkelanjutan.

4. Membangun Madrasah Unggul dan Berdaya Saing

Membangun madrasah yang unggul dan sekaligus berdaya saing memerlukan transformasi yang sistematis pada seluruh aspek pendidikan, mulai dari visi-misi, manajemen, sumber daya manusia, hingga inovasi pembelajaran dan penguatan citra lembaga. Dalam konteks ini, madrasah tidak cukup hanya mencapai keunggulan internal, tetapi juga harus mampu mempertahankan posisi kompetitifnya di tengah dinamika pendidikan dan tuntutan masyarakat.

Upaya membangun madrasah unggul dan berdaya saing dapat dilakukan melalui beberapa langkah berikut:

- a. Menerapkan manajemen berbasis mutu melalui visi-misi yang jelas, program unggulan, dan evaluasi berkelanjutan;⁹¹
- b. Harus mampu menyelaraskan keunggulan akademik, religiusitas dan relevansi sosial;⁹²

⁹¹ Fahliyatun Nisa' and Makshsushoh Turrif'ah, "Strategic Quality Planning Dalam Membangun Madrasah Unggul," *Piwulang: Jurnal Pendidikan Agama Islam* 1, no. 2 (2019), <https://doi.org/https://doi.org/10.32478/ngulang.v1i2.235>.

⁹² Hasan, "Upaya Menjadikan Madrasah Sebagai Lembaga Pendidikan Unggul."

- c. Menguatkan sumber daya manusia melalui profesionalisme guru dan kepala madrasah, pengembangan kompetensi, kepemimpinan visioner, dan budaya kerja tim yang produktif;⁹³
- d. Harus mampu membentuk lingkungan belajar yang adaptif terhadap perubahan teknologi dan sosial;⁹⁴
- e. Mengembangkan inovasi pembelajaran dan kurikulum kontekstual, termasuk integrasi teknologi, pembelajaran aktif, dan program yang menjadi keunikan lembaga;⁹⁵
- f. Membangun branding atau citra lembaga yang positif agar madrasah dipercaya dan dipilih masyarakat;⁹⁶
- g. Melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal, menyusun strategi diferensiasi, dan menjalin kemitraan strategis untuk memperkuat daya saing.⁹⁷

Dengan demikian, membangun madrasah unggul dan berdaya saing berarti mengembangkan lembaga yang tidak hanya memiliki kualitas internal yang baik, tetapi juga tangguh, adaptif, dan mampu mempertahankan keunggulannya secara berkelanjutan di tengah persaingan pendidikan.

⁹³ Umayah, "Upaya Guru Dan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Daya Saing Madrasah."

⁹⁴ Fradito, Suti'ah, and Mulyadi, "Strategi Pemasaran Pendidikan Dalam Meningkatkan Citra Sekolah."

⁹⁵ Widya Nurhafni Zulpa Purba et al., "Piwulang: Jurnal Pendidikan Agama Islam," *Al-Madrasah: Jurnal Ilmiah Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah* 7, no. 4 (2023), <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.35931/am.v7i4.2748>.

⁹⁶ Fradito, Suti'ah, and Mulyadi, "Strategi Pemasaran Pendidikan Dalam Meningkatkan Citra Sekolah."

⁹⁷ Tholkhah, "Strategi Peningkatan Daya Saing Madrasah (Studi Kasus)."

E. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Peningkatan Mutu dan Daya Saing Madrasah

1. Dampak Kepemimpinan Transformatif Terhadap Guru, Siswa dan Budaya Sekolah

Kepemimpinan transformasional oleh kepala sekolah atau pemimpin madrasah memiliki dampak yang signifikan terhadap guru, siswa, dan budaya sekolah. Gaya kepemimpinan ini tidak hanya berpengaruh pada pengelolaan lembaga, tetapi juga pada pembentukan komitmen, motivasi, dan kualitas interaksi di lingkungan pendidikan. Karena itu, kepemimpinan transformasional dipandang sebagai salah satu faktor penting dalam meningkatkan mutu dan daya saing madrasah.

Dampak kepemimpinan transformasional dalam lembaga pendidikan tampak pada beberapa aspek berikut:

- a. Terhadap guru, kepemimpinan transformasional meningkatkan komitmen profesional, motivasi intrinsik, rasa memiliki terhadap visi organisasi, dan kinerja guru; hal ini juga diperkuat melalui partisipasi dalam *Professional Learning Communities* (PLC) yang menjadi mediator peningkatan efektivitas mengajar;⁹⁸
- b. Terhadap siswa, kepemimpinan transformasional menciptakan lingkungan belajar yang inspiratif, kolaboratif, dan berorientasi pada

⁹⁸ Kareem et al., "Transformational Educational Leaders Inspire School Educators' Commitment"; Erny Roesminingsih and Windasari Windasari, "The Impact of Transformational Leadership on Teacher Performance: A Study of Professional Learning Communities in Indonesia," *Journal of Pedagogical Research* 9, no. 3 (2025): 312–326, <https://doi.org/https://doi.org/10.33902/JPR.202530146>.

mutu, sehingga mendukung peningkatan hasil belajar kognitif dan afektif melalui penguatan keyakinan diri akademik dan orientasi tujuan belajar;⁹⁹

- c. Terhadap budaya sekolah, kepemimpinan transformasional membentuk lingkungan organisasi yang berorientasi pada visi bersama, komunikasi terbuka, kebersamaan, dan inovasi, sehingga budaya sekolah menjadi media penting dalam mentransfer nilai-nilai kepemimpinan ke seluruh warga sekolah.¹⁰⁰

Dalam konteks pendidikan Islam, dampak tersebut juga terlihat pada tumbuhnya budaya belajar yang religius, inovatif, dan berkarakter. Pemimpin madrasah yang menginspirasi guru melalui visi spiritual akan memperkuat komitmen moral dan motivasi intrinsik siswa, sehingga madrasah tidak hanya menjadi tempat pembelajaran akademik, tetapi juga pusat pembentukan nilai-nilai keislaman dan daya saing karakter. Temuan empiris di berbagai negara, termasuk India, Indonesia, dan Yaman, semakin menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran strategis dalam memperkuat kapasitas guru, meningkatkan kualitas

⁹⁹ Chang Liu and Jian-Hao Huang, "The Impact of College Students' Perceived Transformational Leadership on Learning Outcomes: The Serial Mediating Role of Academic Self-Efficacy and Achievement Goal Orientation," *Higher Education Studies* 13, no. 4 (2023), <https://doi.org/10.5539/hes.v13n4p1>; Dasep Supriatna, "Transformational Leadership Based Approach to Islamic Education Management: Improving the Quality of Learning and Developing Student Character," *Edukasia: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran* 6, no. 1 (2025), <https://doi.org/https://doi.org/10.62775/edukasia.v6i1.1420>.

¹⁰⁰ John Michael Sasan, Gemma R Escultor, and Vahid Norouzi Larsari, "The Impact of Transformational Leadership on School Culture," *International Journal of Social Service and Research* 3, no. 8 (2023), <https://doi.org/https://doi.org/10.46799/ijssr.v3i8.334>; Mohammed Alzoraiki et al., "The Role of Transformational Leadership in Enhancing School Culture and Teaching Performance in Yemeni Public Schools," *Frontiers in Education* 9 (July 8, 2024), <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1413607>.

pengalaman belajar siswa, dan membangun budaya sekolah yang positif serta adaptif.¹⁰¹

2. Studi empiris terkait kepemimpinan transformasional di madrasah

Berbagai studi empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam meningkatkan mutu pendidikan, kinerja guru, serta budaya organisasi di madrasah dan sekolah Islam. Temuan-temuan tersebut memperlihatkan bahwa pemimpin yang mampu memberi inspirasi, perhatian individual, teladan nilai, dan pemberdayaan kepada guru dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif, adaptif, dan berorientasi pada mutu pembelajaran.

Beberapa temuan empiris penting dapat diringkas sebagai berikut:

- a. Mastur *et al.* menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi, kepuasan kerja guru, dan perilaku organisasi warga madrasah; inspirasi, perhatian individual, dan keteladanan nilai-nilai Islami terbukti meningkatkan komitmen guru dan kolaborasi antarwarga sekolah;¹⁰²
- b. Ibrahim menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional di pesantren memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja dan

¹⁰¹ Roesminingsih and Windasari, "The Impact of Transformational Leadership on Teacher Performance: A Study of Professional Learning Communities in Indonesia"; Kareem et al., "Transformational Educational Leaders Inspire School Educators' Commitment"; Mohammed Alzoraiki et al., "The Role of Transformational Leadership in Enhancing School Culture and Teaching Performance in Yemeni Public Schools," *Frontiers in Education* 9, no. 1413607 (2024), <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1413607>.

¹⁰² Mastur Mastur et al., "The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Islamic Educational Institutions," *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 6, no. 3 (2022): 104–118, <https://doi.org/https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v6i3.3431>.

komitmen organisasi guru; kepala pesantren yang menerapkan prinsip transformasional mampu membangun motivasi, kreativitas, dan semangat kolaboratif guru sehingga pembelajaran menjadi lebih efektif dan adaptif terhadap kebutuhan siswa;¹⁰³

- c. Muslih di Madrasah Ibtidaiyah Assyaidiyah menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional kepala madrasah berkontribusi signifikan dalam membangun budaya mutu dan perilaku inovatif guru; penerapan visi, motivasi, dan pemberdayaan guru menciptakan iklim sekolah yang adaptif terhadap perubahan kurikulum dan teknologi pendidikan.¹⁰⁴

Secara keseluruhan, hasil-hasil penelitian tersebut memperkuat bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berdampak pada aspek administratif, tetapi juga pada dinamika internal lembaga, seperti budaya organisasi, profesionalisme guru, efektivitas pembelajaran, dan daya saing madrasah. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dapat dipahami sebagai strategi yang efektif untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui pemberdayaan guru dan penciptaan iklim belajar yang positif, kolaboratif, dan inovatif

¹⁰³ Busthomi Ibrahim et al., "Transformational Leadership and Organizational Commitment: Moderator Role of Pesantren Employee Job Satisfaction," *International Journal of Evaluation and Research in Education* 12, no. 4 (2023): 1934–43, <https://doi.org/10.11591/ijere.v12i4.24966>.

¹⁰⁴ Muslih Muslih et al., "The Effect of Transformational Leadership on Employee Job Satisfaction (Study at Madrasah Ibtidaiyah Assaidiyah Surabaya)," *Tadbir: Jurnal Study Manajemen Pendidikan* 6, no. 2 (2022), <https://doi.org/https://doi.org/10.29240/jsmp.v6i2.4666>.

3. Implementasi nilai-nilai transformasional dalam peningkatan inovasi dan adaptasi madrasah

Implementasi nilai-nilai kepemimpinan transformasional di madrasah menjadi fondasi penting bagi terbentuknya budaya inovatif dan kemampuan adaptif di tengah perubahan sosial dan teknologi yang berlangsung cepat. Kepemimpinan transformasional menekankan inspirasi, motivasi, dan keteladanan dalam membangun kesadaran kolektif untuk berubah, sehingga pemimpin madrasah tidak hanya berperan sebagai pengelola lembaga, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mampu menggerakkan seluruh warga madrasah menuju pembaruan yang berkelanjutan.¹⁰⁵

Implementasi nilai-nilai transformasional dalam madrasah tampak pada beberapa hal berikut:

- a. Mendorong kreativitas dan kolaborasi guru dalam mengembangkan kurikulum yang kontekstual dengan kebutuhan zaman;
- b. Menumbuhkan semangat perubahan melalui keteladanan, pembinaan berkelanjutan, dan pemberdayaan warga madrasah;¹⁰⁶
- c. Menciptakan inovasi manajerial dan pedagogis melalui lingkungan yang terbuka terhadap eksperimen pembelajaran, ide baru, dan pemanfaatan teknologi;¹⁰⁷

¹⁰⁵ M. Syafiq Humaisi et al., "Pesantren-Based Transformational Leadership in the Development of International Madrasah Innovation," *Cendekia: Jurnal Kependidikan Dan Kemasyarakatan* 22, no. 1 (2024), <https://doi.org/https://doi.org/10.21154/cendekia.v22i1.8781>.

¹⁰⁶ Humaisi et al.

¹⁰⁷ Uuh Buchori, Ilzamudin Ma'mur, and Ali Muhtarom, "Peran Penting Kepemimpinan Transformasional Dalam Proses Pengembangan Madrasah," *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 8, no. 1 (2024), <https://doi.org/https://doi.org/10.32478/g75xeq47>.

- d. Meningkatkan kemampuan adaptasi madrasah terhadap perubahan kebijakan pendidikan dan transformasi digital melalui pendekatan partisipatif dan berbasis nilai;¹⁰⁸
- e. Memperkuat pembelajaran organisasi, kesiapan digital, pengembangan sistem informasi, dan budaya kerja inovatif yang berorientasi pada mutu serta relevansi lembaga.¹⁰⁹

Dengan demikian, implementasi nilai-nilai kepemimpinan transformasional tidak hanya berdampak pada peningkatan motivasi dan kinerja guru, tetapi juga menjadi katalis bagi inovasi dan adaptasi madrasah. Kombinasi antara visi yang kuat, pembinaan berkelanjutan, dan dukungan terhadap inisiatif kreatif memungkinkan madrasah menghadapi tantangan modernisasi pendidikan tanpa kehilangan identitas keislamannya.

4. Faktor pendukung dan penghambat efektivitas kepemimpinan transformasional

Keefektifan kepemimpinan transformasional di madrasah bergantung pada sinergi antara faktor internal dan eksternal yang membentuk ekosistem organisasi pendidikan. Berdasarkan berbagai temuan empiris dan kajian mutakhir, beberapa faktor pendukung dan penghambat dapat diidentifikasi sebagai berikut:

a. Faktor Pendukung

¹⁰⁸ Nifasri Nifasri, "Adapting Transformative Leadership in Islamic Education: Insights from Madrasah," *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 9, no. 1 (2025), <https://doi.org/https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v9i1.10803>.

¹⁰⁹ Herdiaty and Widjaja, "The Impact of Transformational Leadership on Digital Transformation Towards Madrasah Reform and Performance."

- 1) Komitmen kebijakan dan dukungan struktural. Dukungan kelembagaan melalui regulasi, pelatihan kepemimpinan, dan pembiayaan pengembangan profesional memperkuat kapasitas kepala madrasah dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformative.¹¹⁰
- 2) Budaya organisasi kolaboratif dan visioner. Madrasah dengan budaya terbuka terhadap inovasi dan kerja sama lintas peran memungkinkan pemimpin mentransformasikan nilai-nilai organisasi secara efektif.¹¹¹
- 3) Kapasitas inovatif dan literasi teknologi guru. Kesiapan guru dalam mengadopsi teknologi serta kemampuan menciptakan pembelajaran kreatif mendukung keberhasilan kepemimpinan transformasional.¹¹²
- 4) Iklim kerja positif dan motivasi intrinsik. Lingkungan yang memberikan ruang refleksi, penghargaan, dan otonomi profesional memperkuat komitmen bersama untuk berinovasi.¹¹³

b. Faktor Penghambat

- 1) Keterbatasan sumber daya dan infrastruktur. Minimnya fasilitas, teknologi, dan dukungan finansial menjadi hambatan

¹¹⁰ Muhammad Taufiq et al., "Kepemimpinan Transformasional Di Sekolah: Analisis Bibliometrik Database Scopus," *JAMP: Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan* 7, no. 4 (2024).

¹¹¹ Trimulyo et al., "The Influence of Transformational Leadership on Fostering Management Innovation in Islamic Education Institutions."

¹¹² Herman Lasrin, Bibin Rubini, and Lina Novita, "The Effect of Transformational Leadership and Technological Literacy on Increasing Teacher Innovativeness," *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 9, no. 3 (2025), <https://doi.org/https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v9i3.12058>.

¹¹³ Suryadi, Sawan, and Anugrahsari, "Transformational Leadership and Behavioral Innovation in Education: A Meta-Analysis."

struktural dalam pelaksanaan kepemimpinan berbasis transformasi.¹¹⁴

- 2) Resistensi terhadap perubahan dan birokrasi administratif. Budaya kerja konservatif, ketergantungan pada pola instruksi lama, serta proses birokratis yang kaku sering kali menahan inovasi.¹¹⁵
- 3) Kurangnya kompetensi kepemimpinan dan konsistensi visi. Pemimpin yang tidak memiliki kemampuan komunikasi transformasional dan keterampilan manajerial strategis sulit membangun semangat perubahan berkelanjutan di madrasah.¹¹⁶

Memahami faktor-faktor tersebut penting agar kepemimpinan transformasional tidak hanya menjadi konsep normatif, tetapi benar-benar terimplementasi secara efektif. Keberhasilannya sangat bergantung pada terciptanya ekosistem pendukung yang mencakup kebijakan selaras, kompetensi pemimpin yang kuat, dukungan profesional guru, serta budaya organisasi yang progresif terhadap inovasi.

F. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran penelitian ini disusun sebagai landasan konseptual untuk menjelaskan hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan

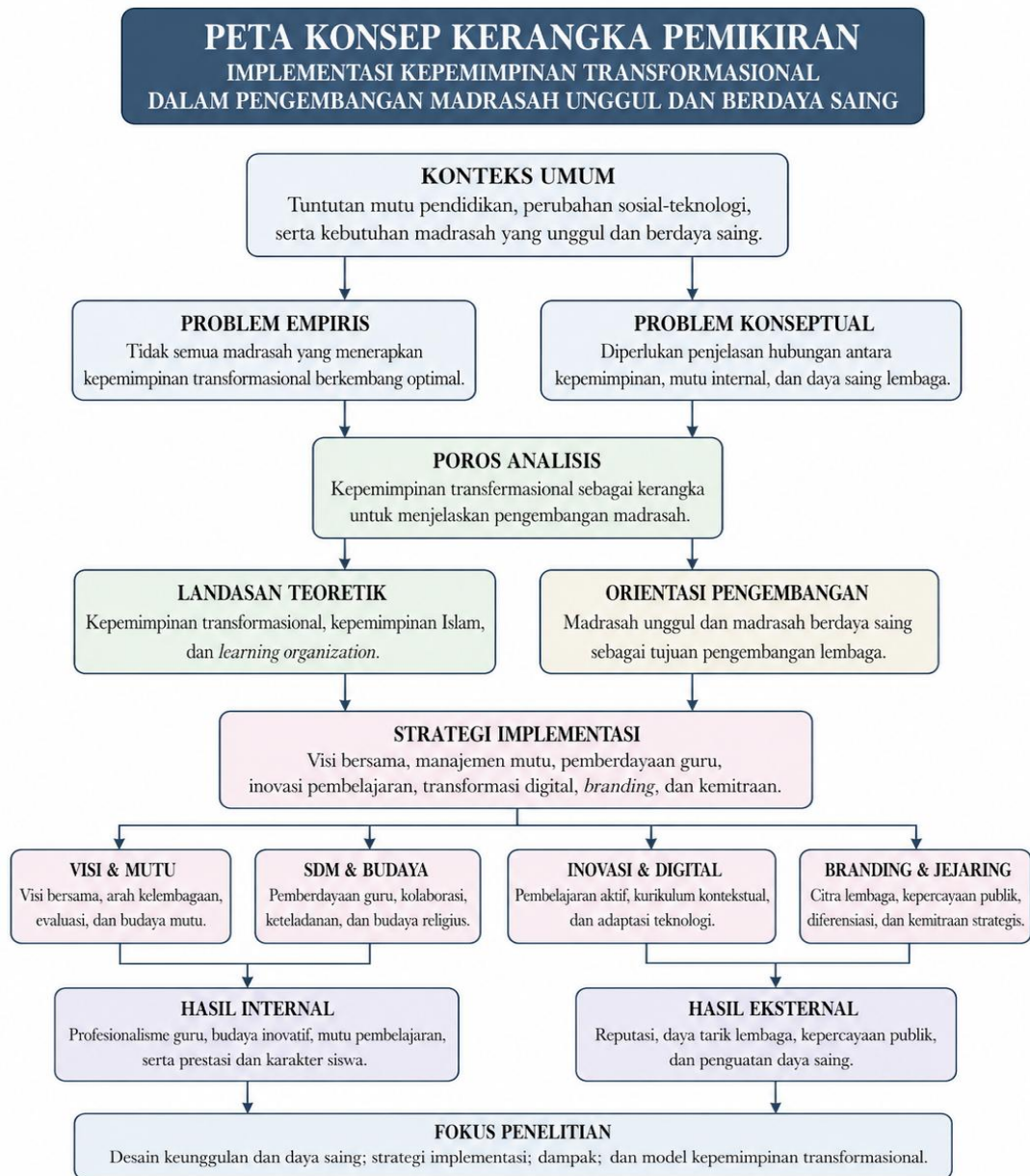
¹¹⁴ Lasrin, Rubini, and Novita, "The Effect of Transformational Leadership and Technological Literacy on Increasing Teacher Innovativeness."

¹¹⁵ Suryadi, Sawan, and Anugrah Sari, "Transformational Leadership and Behavioral Innovation in Education: A Meta-Analysis."

¹¹⁶ Taufiq et al., "Kepemimpinan Transformasional Di Sekolah: Analisis Bibliometrik Database Scopus"; Trimulyo et al., "The Influence of Transformational Leadership on Fostering Management Innovation in Islamic Education Institutions."

pengembangan madrasah unggul dan berdaya saing. Kerangka ini berangkat dari pandangan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berfungsi sebagai gaya memimpin, tetapi juga sebagai kekuatan penggerak perubahan yang mampu membentuk visi bersama, budaya kerja kolaboratif, inovasi pembelajaran, serta penguatan mutu lembaga pendidikan Islam. Dalam konteks madrasah, kepemimpinan transformasional dipahami memiliki relevansi yang kuat karena dapat diintegrasikan dengan nilai-nilai kepemimpinan Islam, seperti amanah, keadilan, musyawarah, dan keteladanan.

Melalui kerangka ini, ditunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki keterkaitan dengan terbentuknya budaya organisasi pembelajar, penguatan profesionalisme guru, inovasi kelembagaan, dan peningkatan mutu layanan pendidikan. Seluruh aspek tersebut selanjutnya menjadi dasar bagi terwujudnya madrasah yang unggul secara internal sekaligus berdaya saing secara eksternal. Oleh karena itu, kerangka pemikiran ini digunakan sebagai pijakan untuk memahami hubungan antarkonsep yang menjadi fokus penelitian, sekaligus untuk menggambarkan arah analisis dalam mengkaji strategi implementasi kepemimpinan transformasional dalam pengembangan madrasah unggul dan berdaya saing.



Gambar 2. 1 Peta Konsep Kerangka Pemikiran

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan Desain Studi Kasus Tunggal *Holistik (Holistic Single-Case Study)* yang merupakan turunan dari pendekatan kualitatif. Desain ini dipilih karena penelitian ini tidak diarahkan untuk menguji hipotesis atau mengukur hubungan antarvariabel secara statistik, tetapi untuk memahami secara mendalam proses, strategi, makna, dan dinamika kepemimpinan transformasional dalam pengembangan madrasah unggul dan berdaya saing.

Jenis studi kasus digunakan karena penelitian berfokus pada satu kasus tertentu, yaitu MTs Muhammadiyah 2 Pondok Karangasem Paciran Lamongan (Madsamuda), yang dipandang memiliki karakteristik khas dan layak dikaji secara mendalam. Melalui studi kasus, peneliti dapat menggali bagaimana perencanaan, pelaksanaan, dampak serta model yang dijalankan dalam kepemimpinan transformasional yang berlangsung dalam konteks nyata lembaga.

Dalam penelitian ini, peneliti berperan sebagai instrumen utama yang secara langsung hadir di lapangan untuk mengumpulkan, menafsirkan, dan menganalisis data. Kehadiran peneliti diperlukan agar data yang diperoleh tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga mampu menjelaskan makna di balik tindakan, kebijakan, dan interaksi para subjek penelitian.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penelitian dilaksanakan di MTs Muhammadiyah 2 Pondok Karangasem Paciran Lamongan. Lokasi ini dipilih secara sengaja karena madrasah tersebut menunjukkan perkembangan kelembagaan yang signifikan, memiliki program unggulan, serta memperlihatkan capaian prestasi yang relevan dengan fokus penelitian tentang kepemimpinan transformasional, keunggulan, dan daya saing madrasah.

2. Waktu Penelitian

Penelitian direncanakan berlangsung selama empat bulan, yaitu Januari sampai April 2026. Rentang waktu tersebut digunakan untuk tahap persiapan penelitian, pengumpulan data lapangan, analisis data, verifikasi temuan, dan penyusunan laporan penelitian agar proses penelitian berjalan sistematis dan mendalam.

Tabel 3. 1 Jadwal Penelitian

Tahap Penelitian	Kegiatan Utama	Waktu Pelaksanaan
Pra-Penelitian	Perizinan, penyusunan instrumen (pedoman wawancara, <i>field notes</i>), dan penentuan subjek.	Januari 2026
Pengumpulan Data	Wawancara mendalam, observasi non-partisipan, dan studi dokumentasi.	Februari – Maret 2026
Analisis Data & Verifikasi	Kondensasi data, penyajian data, dan <i>member check</i> .	April 2026
Penyusunan Laporan	Penulisan Bab IV, V, dan finalisasi laporan penelitian.	April 2026

C. Subjek/Sumber Data Penelitian

1. Penentuan Subjek

Subjek penelitian ditetapkan secara purposive, yaitu dipilih berdasarkan pertimbangan bahwa mereka mengetahui, mengalami, dan terlibat langsung dalam proses kepemimpinan dan pengembangan madrasah. Teknik ini digunakan agar data yang diperoleh benar-benar relevan dengan fokus penelitian.

- a. Subjek utama dalam penelitian ini adalah kepala madrasah sebagai informan kunci karena memiliki peran sentral dalam merancang kebijakan, menggerakkan perubahan, dan mengarahkan pengembangan madrasah.
- b. Subjek pendukung meliputi wakil kepala madrasah, guru dan siswa yang dipilih sesuai kebutuhan data. Wakil kepala madrasah diwakili oleh bagian kesiswaan yang dianggap cukup mewakili untuk memberikan informasi pendukung karena terlibat secara langsung dalam proses penanganan siswa dari aktivitas sehari-hari di sekolah hingga kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan prestasi siswa. Selain itu beliau dipilih karena telah bergabung dengan Madtsamuda cukup lama yaitu hampir 20 tahun, sehingga terlibat secara langsung dalam evolusi Madtsamuda. Perwakilan guru diambil 1 orang dari guru yang mengajar langsung di kelas unggulan yang berbeda, yaitu di ICP, ITCP, dan ACP, serta telah mengajar lebih dari 7 tahun, sehingga telah mengalami dan ikut merasakan efek perubahan

kepemimpinan transformasional di Madtsamuda. Adapun perwakilan siswa diambil sebanyak dua orang dari siswa kelas 3 program unggulan. Mereka dianggap cukup representatif untuk memberikan informasi terkait pengalaman selama tiga tahun bersekolah di Madtsamuda, sekaligus merasakan secara langsung pelaksanaan program kelas unggulan yang ada.

- c. Jumlah informan tidak ditentukan secara kaku sejak awal. Penentuan informan dilakukan secara bertahap sampai data yang diperoleh dinilai cukup, berulang, dan tidak lagi menunjukkan informasi baru. Kondisi ini menjadi penanda bahwa data telah mencapai kejenuhan.

2. Jenis Data

Data penelitian terdiri dari:

a. Data Primer

Data primer berupa kata-kata, tindakan, dan dokumen yang diperoleh secara langsung dari sumber utama di lokasi penelitian. Data ini meliputi hasil wawancara dengan kepala madrasah, wakil kepala bagian kesiswaan, guru, dan siswa, catatan hasil observasi kegiatan kepemimpinan dan manajerial, serta dokumen resmi madrasah seperti visi misi madrasah, dokumen akreditasi, dokumen kerjasama, laporan prestasi, dan arsip kebijakan internal lainnya

b. Data Sekunder

Data sekunder berupa sumber tertulis dan digital yang berasal dari luar lokasi penelitian dan digunakan untuk memperkuat, menafsirkan, dan memverifikasi data primer. Data ini meliputi buku, artikel jurnal, hasil penelitian terdahulu, peraturan pemerintah tentang madrasah, serta publikasi resmi dari Kementerian Agama dan lembaga terkait.

D. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan memadukan tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Penggunaan beberapa teknik ini dimaksudkan agar data yang diperoleh lebih kaya, saling melengkapi, dan dapat diuji silang satu sama lain.

1. Wawancara Mendalam (*In-depth Interview*)

Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur dengan menggunakan pedoman wawancara yang disusun berdasarkan fokus penelitian. Teknik ini digunakan untuk menggali data secara mendalam mengenai desain keunggulan dan daya saing madrasah, strategi implementasi program unggulan, dampak kepemimpinan transformasional terhadap mutu dan daya saing madrasah, serta model temuan kepemimpinan transformasional kepala madrasah. Pelaksanaan wawancara dilakukan secara langsung, direkam atas persetujuan informan, kemudian ditranskripsikan untuk dianalisis lebih lanjut. Kisi-kisi wawancara yang digunakan dalam penelitian ini disajikan pada tabel berikut.

Tabel 3. 2 Kisi-kisi Wawancara

Indikator yang Digali	Narasumber
Desain keunggulan madrasah	Kepala madrasah
Desain daya saing madrasah	Kepala madrasah, wakasis
Bentuk program unggulan madrasah (ICP, ITCP, ACP, dan program pendukung)	Kepala madrasah, wakasis, guru
Strategi implementasi program unggulan	Kepala madrasah, wakasis, guru
Strategi manajerial dalam pengelolaan guru, siswa, sarana, dan kemitraan	Kepala madrasah, wakasis
Dampak kepemimpinan transformasional terhadap budaya kerja guru	Guru, wakasis
Dampak kepemimpinan transformasional terhadap mutu akademik dan prestasi siswa	Guru, wakasis, siswa
Dampak kepemimpinan transformasional terhadap kepercayaan masyarakat dan daya saing madrasah	Kepala madrasah, wakasis
Pola kepemimpinan transformasional kepala madrasah	Kepala madrasah, wakasis, guru, siswa
Bentuk keteladanan, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual	Wakasis, guru, siswa

2. Observasi

Observasi dilakukan secara nonpartisipan, yaitu peneliti hadir di lapangan sebagai pengamat tanpa terlibat langsung dalam kegiatan yang diamati. Observasi diarahkan pada perilaku kepemimpinan kepala madrasah, suasana kerja, pelaksanaan program, interaksi antarwarga madrasah, kegiatan pembelajaran, dan berbagai aktivitas yang menunjukkan praktik kepemimpinan transformasional. Hasil observasi

dituangkan langsung dalam hasil pembahasan sebagai penguat data yang lain

3. Studi Dokumentasi (Documentation Study)

Studi dokumentasi dilakukan dengan menelaah dan mengumpulkan dokumen yang berkaitan dengan penelitian, seperti dokumen visi-misi, data prestasi, surat keputusan, foto kegiatan, serta arsip lain yang dapat memperkuat data hasil wawancara dan observasi. Dokumen-dokumen tersebut digunakan untuk menelusuri konsistensi antara data lisan, tindakan di lapangan, dan kebijakan tertulis

Memadukan ketiga teknik tersebut, peneliti dapat melakukan triangulasi sumber dan metode untuk meningkatkan keabsahan data dan memastikan temuan yang diperoleh memiliki tingkat kredibilitas yang tinggi.

E. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan sejak awal pengumpulan data dan berlangsung terus-menerus sampai penelitian selesai. Dalam penelitian ini, analisis data mengacu pada model interaktif Miles dan Huberman, dan Saldana yang meliputi kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi.¹¹⁷

¹¹⁷ Matthew B Miles, A. Michael Huberman, and Johnny Saldaña, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (3rd Ed.)* (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2018).

1. Kondensasi Data (*Data Condensation*)

Pada tahap ini peneliti menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, dan mengelompokkan data mentah yang diperoleh dari lapangan. Transkrip wawancara, hasil observasi, dan dokumen dibaca berulang-ulang, kemudian diberi kode sesuai tema penelitian, seperti desain keunggulan madrasah, strategi implementasi, dampak kepemimpinan, dan pola kepemimpinan transformasional yang muncul.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Data yang telah dikondensasi kemudian disajikan dalam bentuk uraian naratif, matriks, tabel ringkas, atau bagan hubungan antartema. Penyajian data dilakukan agar peneliti lebih mudah melihat pola, hubungan, penguatan, maupun perbedaan informasi dari berbagai sumber data.

3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*Conclusion Drawing/ Verification*)

Kesimpulan awal disusun berdasarkan pola-pola temuan yang muncul selama proses analisis. Namun, kesimpulan tersebut tidak langsung dianggap final. Peneliti terus melakukan pengecekan ulang terhadap data lapangan, membandingkan antar sumber, serta menelusuri kembali dokumen pendukung agar kesimpulan yang dihasilkan benar-benar sesuai dengan kondisi empiris di lokasi penelitian.

Dengan cara tersebut, analisis data tidak berhenti pada tahap mendeskripsikan temuan, tetapi juga menghasilkan pemahaman yang mendalam mengenai bagaimana kepemimpinan transformasional

diimplementasikan dalam mengembangkan madrasah unggul dan berdaya saing.

F. Keabsahan Data

Keabsahan data dalam penelitian ini dijaga agar temuan yang dihasilkan memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi. Upaya yang dilakukan peneliti meliputi beberapa teknik berikut.

1. Kredibilitas (*Credibility*)

Kredibilitas ditempuh melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan member check. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari kepala madrasah, wakil kepala, guru, dan siswa. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Member check dilakukan dengan mengonfirmasi kembali data atau temuan tertentu kepada informan agar tidak terjadi kesalahan penafsiran.

2. Keteralihan (*Transferability*)

Keteralihan dijaga dengan menyajikan deskripsi konteks penelitian secara rinci, meliputi kondisi madrasah, karakteristik subjek, proses pelaksanaan program, dan situasi penelitian. Uraian yang rinci ini memungkinkan pembaca menilai kemungkinan penerapan hasil penelitian pada konteks lain yang memiliki karakteristik serupa.

3. Kebergantungan (*Dependability*)

Kebergantungan dilakukan dengan cara mendokumentasikan seluruh proses penelitian secara sistematis, mulai dari perencanaan, pengumpulan data, analisis, hingga penarikan kesimpulan. Dengan demikian, alur penelitian dapat ditelusuri dan dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

4. Kepastian (*Confirmability*)

Kepastian ditempuh dengan memastikan bahwa seluruh temuan bersumber dari data lapangan, bukan dari asumsi peneliti semata. Oleh karena itu, setiap interpretasi didasarkan pada bukti yang dapat dilacak kembali melalui transkrip wawancara, catatan observasi, dan dokumen yang digunakan selama penelitian.

Melalui langkah-langkah tersebut, data dan hasil penelitian diharapkan memiliki validitas yang memadai serta dapat dipertanggungjawabkan secara akademik.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Lokasi Penelitian

1. Identitas Madrasah

Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 2 Pondok Karangasem Paciran Lamongan (selanjutnya disebut Madtsamuda) merupakan lembaga pendidikan Islam tingkat menengah pertama yang berada di bawah naungan Persyarikatan Muhammadiyah. Secara struktural, madrasah ini dikelola oleh Pimpinan Daerah Muhammadiyah Kabupaten Lamongan dan menjadi bagian dari sistem pendidikan Muhammadiyah yang menekankan integrasi antara keunggulan akademik, pembinaan karakter, serta penguatan nilai-nilai keislaman. Orientasi pengembangannya tidak hanya berfokus pada capaian akademik peserta didik, tetapi juga pada pembentukan kepribadian religius dan kompetensi global sebagai bekal menghadapi tantangan zaman.

Secara geografis, Madtsamuda berlokasi di lingkungan Pondok Pesantren Karangasem, Kecamatan Paciran, Kabupaten Lamongan, Jawa Timur. Lokasi tersebut berada di kawasan pesisir utara (Pantura) yang memiliki karakter sosial-budaya religius dan kuat dalam tradisi kepesantrenan. Keberadaan madrasah di dalam kompleks pesantren memberikan karakteristik tersendiri dalam penyelenggaraan pendidikan, karena peserta didik tidak hanya mengikuti proses pembelajaran formal di

kelas, tetapi juga memperoleh pembinaan spiritual melalui kultur pesantren yang terintegrasi dalam aktivitas keseharian.



Gambar 4. 2 Profil Lingkungan/halaman Madtsamuda

Adapun identitas lengkap Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 2 Pondok Karangasem Paciran Lamongan disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4. 1 Identitas Madrasah

1	Nama Madrasah	MTs. Muhammadiyah 2 Pondok Karangasem Paciran Lamongan
2	Nomor Statistik Madrasah (NSM) /	121235240031
	Nomor Pokok Sekolah Nasional (NPSN)	20582844
3	Propinsi	Jawa Timur
4	Kabupaten	Lamongan
5	Kecamatan	Paciran
6	Kelurahan	Paciran
7	Jalan dan nomor	Komplek Pondok Pesantren Karangasem Paciran
8	Kode Pos	62264
9	Telepon	+6285733366778
10	Website	https://www.mtsm2karangasem.sch.id

11	Email	madtsamuda@gmail.com
12	Daerah	Pesisir/ Pedesaan
13	Status Madrasah	Swasta
14	Kelompok Madrasah	Induk
15	Tahun berdiri	1983
16	Kegiatan belajar mengajar	Pagi
17	Bangunan Madrasah	Milik Yayasan Karangasem Muhammadiyah
18	Jarak ke pusat kecamatan	1 Km
19	Jarak ke pusat Kota	45 Km
20	Terletak pada lintasan	Desa Paciran (Kawasan Pondok Karangasem)
21	Organisasi penyelenggara	Pimpinan Daerah Muhammadiyah Lamongan

Dari tabel dan informasi di atas, dapat diketahui bahwa Madtsamuda memiliki beberapa keunggulan, yaitu:

- a. Memiliki identitas kelembagaan yang jelas dan resmi, ditandai dengan keberadaan NSM dan NPSN;
- b. Berada di bawah naungan Persyarikatan Muhammadiyah dan dikelola oleh Pimpinan Daerah Muhammadiyah Kabupaten Lamongan, sehingga memiliki dasar kelembagaan yang kuat;
- c. Berlokasi di lingkungan Pondok Pesantren Karangasem yang mendukung penguatan karakter religius peserta didik;
- d. Telah berdiri sejak tahun 1983, yang menunjukkan pengalaman dan keberlanjutan lembaga dalam penyelenggaraan pendidikan;
- e. Memiliki bangunan milik Yayasan Muhammadiyah, sehingga relatif lebih stabil dari sisi sarana kelembagaan;

- f. Telah memiliki akses komunikasi dan publikasi yang cukup baik melalui telepon, email, dan website resmi.

Adapun kelemahan yang dapat dicermati yaitu:

- a. Statusnya sebagai madrasah swasta menuntut kemandirian yang lebih tinggi dalam pengelolaan dan pengembangan lembaga;
- b. Lokasi madrasah yang berada di kawasan pesisir/pedesaan dan berjarak sekitar 45 km dari pusat kota berpotensi membatasi akses terhadap sumber daya, jejaring, dan layanan tertentu;
- c. Konteks geografis tersebut menuntut madrasah untuk bekerja lebih keras dalam membangun daya tarik dan daya saing di tengah persaingan lembaga pendidikan yang semakin dinamis.

2. Sejarah Madtsamuda

Perjalanan sejarah Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 2 Pondok Karangasem Paciran Lamongan (Madtsamuda) menunjukkan perkembangan kelembagaan yang berlangsung secara bertahap dan berkesinambungan. Sejak berdiri, madrasah ini berkembang dari lembaga pendidikan yang berorientasi pada penguatan eksistensi dan identitas keislaman menuju madrasah yang semakin adaptif, inovatif, dan berdaya saing. Perkembangan tersebut tampak pada penguatan manajemen, integrasi kurikulum, peningkatan kualitas sumber daya manusia, serta diferensiasi program unggulan yang mendukung transformasi madrasah di era global.

Adapun poin-poin penting perkembangan Madtsamuda dapat dirangkum sebagai berikut:

- a. Berdiri pada tahun 1983 sebagai lembaga pendidikan Islam di bawah naungan Muhammadiyah yang terintegrasi dengan lingkungan Pondok Pesantren Karangasem;
- b. Pada tahap awal, pengembangan madrasah difokuskan pada penguatan kelembagaan, pembenahan manajemen internal, serta pembangunan sarana dan prasarana dasar untuk menjaga keberlangsungan pembelajaran;
- c. Pada tahap berikutnya, madrasah mulai melakukan konsolidasi dan penguatan identitas melalui integrasi kurikulum Kementerian Agama, kurikulum Muhammadiyah, dan kurikulum kepondokan;
- d. Perkembangan selanjutnya ditandai dengan pembenahan tata kelola, peningkatan kualitas sumber daya manusia, serta respons terhadap perkembangan teknologi dan kebutuhan masyarakat;
- e. Sejak 2016, Madtsamuda memasuki tahap transformasi yang lebih kuat menuju madrasah unggulan berbasis internasional dan teknologi digital, disertai penguatan legalitas operasional dan diferensiasi program;
- f. Seluruh perkembangan tersebut menunjukkan perubahan orientasi kelembagaan dari madrasah berbasis lokal menuju madrasah yang memiliki wawasan global, tanpa meninggalkan identitas pesantren dan nilai-nilai keislaman sebagai fondasi utama.¹¹⁸

¹¹⁸ Madtsamuda, "Profil Madrasah Tahun Ajaran 2023/2024"; Madtsamuda, "Profil Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 2 Pondok Karangasem Paciran Lamongan."

3. Visi dan Misi Madtsamuda

Visi dan misi merupakan arah strategis yang menjadi dasar dalam penyelenggaraan dan pengembangan madrasah. Visi Madtsamuda, yaitu “Berperilaku Religius dan Berpengetahuan Luas,”

Adapun misi Madtsamuda meliputi beberapa hal berikut:

- a. Mewujudkan pendidikan berdasarkan Iman, Islam, dan Ihsan;
- b. Membekali lulusan dengan wawasan Tahfidzul Qur’an;
- c. Melaksanakan proses pembelajaran berbasis IT;
- d. Mewujudkan sumber daya pendidikan yang amanah dan profesional;
- e. Mewujudkan manajemen madrasah yang aspiratif.



Gambar 4. 3 Visi dan Misi Madtsdamuda

Dari visi dan misi Madtsamuda di atas, dapat diketahui beberapa hal sebagai berikut:

- a. Visi “Berperilaku Religius dan Berpengetahuan Luas” menunjukkan bahwa orientasi madrasah menekankan keseimbangan antara pembentukan karakter keagamaan dan penguasaan ilmu pengetahuan;
- b. Visi tersebut mencerminkan upaya madrasah untuk membentuk peserta didik yang tidak hanya kuat secara spiritual, tetapi juga memiliki wawasan yang luas dan relevan dengan perkembangan zaman;
- c. Misi yang menekankan Iman, Islam, dan Ihsan menunjukkan bahwa fondasi utama penyelenggaraan pendidikan di Madtsamuda adalah nilai-nilai keislaman;
- d. Misi pembekalan Tahfidzul Qur’an menunjukkan adanya perhatian madrasah terhadap penguatan identitas religius dan kompetensi keagamaan peserta didik;
- e. Misi pelaksanaan pembelajaran berbasis IT menunjukkan bahwa madrasah memiliki orientasi adaptif terhadap perkembangan teknologi dan tuntutan pendidikan modern;
- f. Misi mewujudkan sumber daya pendidikan yang amanah dan profesional menunjukkan bahwa peningkatan mutu lembaga tidak hanya diarahkan pada siswa, tetapi juga pada kualitas guru dan tenaga kependidikan;
- g. Misi mewujudkan manajemen madrasah yang aspiratif menunjukkan adanya komitmen terhadap tata kelola lembaga yang partisipatif dan terbuka;

- h. Secara keseluruhan, visi dan misi Madtsamuda memperlihatkan integrasi antara nilai religius, penguasaan ilmu, pemanfaatan teknologi, profesionalisme sumber daya manusia, dan penguatan manajemen lembaga;
- i. Hal ini menunjukkan bahwa Madtsamuda tidak hanya berorientasi pada pencapaian akademik, tetapi juga pada pembentukan karakter, penguatan identitas keislaman, serta pengembangan kelembagaan yang berkelanjutan.¹¹⁹

4. Struktur Organisasi



Gambar 4. 4 Struktur Organisasi Madrasah

Dari struktur organisasi di atas, dapat diketahui beberapa hal sebagai berikut:

- a. Struktur organisasi Madtsamuda menunjukkan adanya pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas dalam pengelolaan lembaga;

¹¹⁹ Madtsamuda, “Visi Dan Misi Madrasah” (Lamongan, 2024).

- b. Kepala madrasah menempati posisi sentral sebagai pemimpin utama yang bertanggung jawab atas keseluruhan penyelenggaraan pendidikan;
- c. Keberadaan Komite Madrasah menunjukkan adanya unsur pertimbangan dan dukungan eksternal dalam pengelolaan madrasah;
- d. Pembagian wakil kepala madrasah ke dalam bidang Kurikulum, Kesiswaan, dan Ismubata serta keberadaan bagian Sarpras dan Humas menunjukkan bahwa pengelolaan madrasah dilakukan secara fungsional dan terarah;
- e. Keberadaan bidang Ismubata (Al-Islam, Kemuhammadiyah, Bahasa dan Tahfidz) menegaskan kekhasan identitas madrasah Muhammadiyah yang tidak hanya berorientasi akademik, tetapi juga pada penguatan nilai-nilai keislaman;
- f. Adanya Kepala Tata Usaha beserta staf administrasi menunjukkan bahwa sistem administrasi madrasah telah ditata untuk mendukung kelancaran pelayanan lembaga;
- g. Keberadaan unsur laboratorium komputer, perpustakaan, publikasi, guru BK, dan wali kelas menunjukkan bahwa struktur organisasi tidak hanya berfokus pada aspek manajerial, tetapi juga mendukung layanan akademik, pembinaan siswa, dan pengembangan informasi madrasah;
- h. Susunan organisasi tersebut memperlihatkan bahwa Madtsamuda memiliki struktur yang cukup lengkap untuk mendukung pelaksanaan program unggulan dan pengembangan kelembagaan;

- i. Secara keseluruhan, struktur organisasi Madtsamuda mencerminkan pola pengelolaan yang sistematis, koordinatif, dan fungsional, sehingga mendukung efektivitas pelaksanaan program madrasah

5. Guru dan Pegawai Madtsamuda

Merujuk pada dokumen data guru dan pegawai Madtsamuda, dapat diketahui beberapa hal sebagai berikut:

- a. Madtsamuda didukung oleh 62 orang tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, sehingga secara kuantitatif memiliki sumber daya manusia yang cukup untuk menunjang pelaksanaan pendidikan dan administrasi madrasah;
- b. Komposisi guru dan pegawai terdiri atas 38 perempuan dan 24 laki-laki, yang menunjukkan keterlibatan sumber daya manusia dari kedua unsur gender dalam pengelolaan lembaga;
- c. Data masa kerja yang berada pada rentang 1992 hingga 2025 menunjukkan bahwa Madtsamuda memiliki perpaduan antara tenaga yang telah lama mengabdikan dan tenaga yang relatif baru;
- d. Keberadaan tenaga senior memberi keuntungan dalam bentuk pengalaman, kesinambungan budaya kerja, dan stabilitas kelembagaan;
- e. Keberadaan tenaga yang lebih baru memberi peluang bagi madrasah untuk memperkuat regenerasi, adaptasi, dan inovasi dalam pengelolaan maupun pembelajaran;

- f. Kombinasi antara pengalaman kerja dan tenaga baru menunjukkan bahwa Madtsamuda memiliki modal sumber daya manusia yang cukup baik untuk menjaga keberlanjutan program sekaligus merespons perubahan;
- g. Dukungan guru dan pegawai tersebut memperlihatkan bahwa madrasah tidak hanya memiliki tenaga untuk proses pembelajaran, tetapi juga untuk mendukung pengelolaan program dan layanan administrasi;
- h. Secara keseluruhan, data guru dan pegawai menunjukkan bahwa sumber daya manusia di Madtsamuda menjadi salah satu kekuatan penting dalam mendukung efektivitas penyelenggaraan pendidikan dan pengembangan madrasah.¹²⁰

6. Data Prestasi Lembaga dan Siswa

Prestasi lembaga dan prestasi siswa merupakan indikator penting untuk melihat mutu pengelolaan madrasah, efektivitas program pembinaan, serta daya saing lembaga dalam berbagai bidang. Capaian tersebut tidak hanya menunjukkan keberhasilan peserta didik dalam kompetisi akademik maupun nonakademik, tetapi juga mencerminkan kualitas manajemen, program unggulan, dan budaya berprestasi yang dibangun oleh madrasah. Berdasarkan dokumentasi yang diperoleh peneliti, Madtsamuda memiliki sejumlah capaian kelembagaan dan capaian siswa pada tingkat kabupaten hingga internasional.

¹²⁰ Madtsamuda, "Dokumen Madtsamuda 2024-2026" (Lamongan, 2026).

Tabel 4. 2 Prestasi Lembaga Madtsamuda

PRESTASI	TINGKAT	DESKRIPSI
Akreditasi A	Nasional	Status akreditasi A dari Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah (BAN-S/M) tahun 2022
Muhammadiyah Excellent School	Provinsi	Predikat “Muhammadiyah Excellent School” dari Muhammadiyah Future School Jawa Timur / PWM Jawa Timur tahun 2019
Madrasah Muhammadiyah Unggul Utama	Nasional	Predikat “Unggul Utama” dari Pimpinan Pusat Muhammadiyah tahun 2024
Top 10 Sekolah Pembaharu pada Changemaker Award 2024	Nasional	Penghargaan dari Majelis Dikdasmen PP Muhammadiyah
Top 100 Islamic School Choice 2024 – Silver Award: <i>The Best Smart Islamic School in Creating Superior Human Resources of the Year</i>	Nasional	Penghargaan nasional tahun 2024 yang menegaskan posisi Madtsamuda sebagai salah satu madrasah Islam progresif dan berdaya saing.

Tabel 4. 3 Prestasi Siswa Madtsamuda

PRESTASI	TINGKAT	DESKRIPSI
Juara 3 Mathematics SMP/MTs	Nasional	Muhammadiyah Education Award 2024.
Special Award Champion 4 ISMU in English SMP/MTs	Nasional	Muhammadiyah Education Award 2024.
Juara 1 ISMU in Arabic SMP/MTs	Nasional	Muhammadiyah Education Award 2024.
Special Award Champion 1 Tahfidz Al-Qur’an SMP/MTs	Nasional	Muhammadiyah Education Award 2024.
Juara 2 Seni Baca Al-Qur’an SMP/MTs	Nasional	Muhammadiyah Education Award 2024.

Bronze Medal English Olympiad	Nasional	Future Intelligence Students Olympiad 2024 – National Round.
Bronze Medal Maths Olympiad	Nasional	ASMO International Competition 2024 – National Round (Road to Bangkok, Thailand).
Bronze Medal Art (<i>Houses & Buildings</i>)	Nasional	Future Intelligence Students Olympiad 2024 – National Round.
Gold Medal Art (<i>Houses & Buildings</i>)	Nasional	Future Intelligence Students Olympiad 2024 – National Round.
Juara 3 Turnamen Futsal Milad Cup 2024	Kabupaten	Turnamen Futsal Milad Cup 2024 tingkat SMP/MTs se-Kabupaten Lamongan.
Juara 1 Lomba Panahan Putra Tingkat SMP/MTs se-Jawa Timur	Provinsi	Talent of Student (ITOS) 2024.
Juara 2 Lomba Panahan Putra Tingkat SMP/MTs se-Jawa Timur	Provinsi	Talent of Student (ITOS) 2024.
Juara 3 Lomba Panahan Putra Tingkat SMP/MTs se-Jawa Timur	Provinsi	Talent of Student (ITOS) 2024.
Juara Harapan 2 Lomba Panahan Putra Tingkat SMP/MTs se-Jawa Timur	Provinsi	Talent of Student (ITOS) 2024.
Juara 2 Olimpiade Matematika (kategori tim)	Internasional	Asian Science & Math Olympiad dan ASMO English International Competition di Bangkok, Thailand 2025
Perwakilan Kabupaten Lamongan pada FORNAS VIII 2025	Nasional	FORNAS VIII 2025 di Nusa Tenggara Barat dalam kegiatan Federasi Seni Panahan Tradisional Indonesia (FESPATI).
Special Award 2 Tilawah Tingkat SMP/MTs se-Jawa Timur	Provinsi	Al Mizan Islamic Festival 2025.

Juara 3 Horsebow Individu 15 M Tingkat Pelajar se-Jawa Timur	Provinsi	Archery Cup Perlombaan Panah Tradisional.
Juara 1 Horsebow Individu 15 M Tingkat Pelajar se-Jawa Timur	Provinsi	Archery Cup Perlombaan Panah Tradisional.
Juara 1 Olimpiade Matematika Jenjang SMP/MTs Tingkat Kabupaten Lamongan	Kabupaten	Olimpiade Muhammadiyah Berprestasi Nasional (OMBN) 2025 tingkat Kabupaten Lamongan.
Juara 3 Panahan (Putri) Tingkat SMP/MTs se-Jawa Timur	Provinsi	Smamusix Student Fair 7 Tahun 2025.
Juara 2 Seni Baca Al-Qur'an Tingkat SMP/MTs se-Jawa Timur	Provinsi	Al Mizan Islamic Festival 2025.
Juara 1 Tahfidz Al-Qur'an Tingkat SMP/MTs se-Jawa Timur	Provinsi	Al Mizan Islamic Festival 2025.
Juara 2 MTQ 13–17 Tahun Tingkat Jawa Timur	Provinsi	Festival Anak Sholeh Muhammadiyah (FASHMU) 2 Majelis Tabligh PWM Jawa Timur di UMS 2025
Juara 2 Horsebow Beregu Putri Tingkat Pelajar se-Jawa Timur	Provinsi	Archery Cup Perlombaan Panah Tradisional 2025
Juara 2 Desain Motif Batik Tingkat Kabupaten Lamongan	Kabupaten	Lomba Desain Motif Batik Lamongan 2025 kategori pelajar tingkat SMP/MTs yang diselenggarakan DEKRANASDA Kabupaten Lamongan.
Juara Harapan Tilawah Al-Qur'an	Kabupaten	INSIDE Competition Milad Ke-60 SMA Muhammadiyah 1 Gresik tingkat SMP/MTs se-Kabupaten Gresik 2025
Juara 1 Kaligrafi Tingkat SMP/MTs se-Jawa Timur	Provinsi	Al Mizan Islamic Festival 2025.
Juara 1 Tilawah Al-Qur'an	Kabupaten	INSIDE Competition Milad Ke-60 SMA Muhammadiyah 1 Gresik tingkat SMP/MTs se-Kabupaten Gresik 2025

Berdasarkan data pada tabel di atas, dapat diketahui beberapa hal sebagai berikut:

- a. Madtsamuda memiliki capaian prestasi lembaga yang menunjukkan pengakuan formal dan reputasi kelembagaan yang kuat, ditandai dengan status Akreditasi A, predikat Muhammadiyah Excellent School, Madrasah Muhammadiyah Unggul Utama, Top 10 Sekolah Pembaharu dari PP Muhammadiyah, serta penghargaan Top 100 Islamic School Choice 2024;
- b. prestasi lembaga tersebut menunjukkan bahwa Madtsamuda tidak hanya diakui pada tingkat internal Muhammadiyah, tetapi juga memperoleh legitimasi dan pengakuan pada tingkat provinsi dan nasional;
- c. prestasi siswa Madtsamuda tersebar pada berbagai jenjang, mulai dari kabupaten, provinsi, nasional, hingga internasional, yang menunjukkan bahwa pembinaan siswa dilakukan secara luas dan berjenjang;
- d. capaian pada tingkat internasional, seperti Juara 2 Olimpiade Matematika (kategori tim) dalam ajang Asian Science & Math Olympiad dan ASMO English International Competition di Bangkok, Thailand tahun 2025, menunjukkan bahwa madrasah memiliki daya saing yang mampu menembus level global;
- e. prestasi siswa tidak hanya terfokus pada bidang akademik, tetapi juga mencakup bidang keagamaan, bahasa, seni, olahraga, dan keterampilan, seperti tahfidz Al-Qur'an, tilawah, kaligrafi, panahan, futsal, desain batik, serta olimpiade;

- f. keragaman prestasi tersebut menunjukkan bahwa Madtsamuda mengembangkan peserta didik secara komprehensif, yaitu pada aspek intelektual, religius, seni, dan keterampilan;
- g. dominasi capaian pada tahun 2024 dan 2025 menunjukkan bahwa produktivitas prestasi madrasah berada dalam kondisi yang aktif dan aktual, bukan hanya capaian masa lalu;
- h. banyaknya prestasi pada bidang keagamaan dan keislaman, seperti tahfidz, tilawah, seni baca Al-Qur'an, dan kaligrafi, memperlihatkan bahwa keunggulan Madtsamuda tetap berpijak pada identitas madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam;
- i. di sisi lain, capaian pada bidang matematika, bahasa Inggris, teknologi, seni, dan olahraga menunjukkan bahwa madrasah juga memiliki orientasi yang adaptif terhadap perkembangan zaman dan tuntutan kompetisi modern;
- j. prestasi yang diraih siswa dan lembaga secara keseluruhan memperkuat branding Madtsamuda sebagai madrasah unggul dan berdaya saing, sekaligus menjadi indikator bahwa sistem pembinaan dan pengelolaan lembaga berjalan secara efektif

7. Sarana dan Prasarana Pendidikan

Berdasarkan dokumen sarana dan prasarana pendidikan Madtsamuda, dapat dicermati beberapa hal sebagai berikut:

- a. Madtsamuda memiliki sarana ruang yang cukup lengkap, meliputi 22 ruang kelas teori, 2 laboratorium, 1 perpustakaan, 1 ruang keterampilan, 1 ruang serba guna, 1 ruang UKS, 1 koperasi, 1 ruang BP/BK, 1 ruang kepala, 1 ruang tata usaha, 1 ruang dewan guru, 1 ruang IPM, 1 ruang sanggar, 5 ruang MCK, 1 gudang, dan 1 masjid;
- b. Seluruh ruang tersebut berada dalam kondisi baik dan tidak tercatat ada yang rusak, sehingga menunjukkan bahwa sarana fisik madrasah terpelihara dengan baik;
- c. Sebagian besar sarana ruang merupakan milik sendiri, sedangkan ruang serba guna, koperasi, dan masjid merupakan milik yayasan, yang menunjukkan adanya dukungan kelembagaan dalam penyediaan fasilitas;
- d. Keberadaan ruang kelas, laboratorium, perpustakaan, dan ruang keterampilan menunjukkan bahwa madrasah tidak hanya mendukung pembelajaran teoritis, tetapi juga praktik, literasi, dan pengembangan keterampilan siswa;
- e. Keberadaan ruang serba guna, ruang IPM, ruang sanggar, UKS, BP/BK, MCK, serta masjid menunjukkan bahwa sarana prasarana madrasah juga mendukung organisasi siswa, layanan kesehatan, pembinaan karakter, kenyamanan, dan aktivitas keagamaan;
- f. Keberadaan ruang kepala madrasah, tata usaha, dewan guru, dan gudang menunjukkan bahwa sarana yang dimiliki juga menunjang kelancaran manajemen, administrasi, dan koordinasi internal lembaga;

- g. Dari sisi perlengkapan, madrasah memiliki dukungan perangkat teknologi dan administrasi yang cukup memadai, seperti komputer, laptop, laboratorium komputer dengan 30 unit, printer, finger print, televisi, AC, dan kipas angin, yang mendukung pembelajaran, administrasi, dan pengelolaan berbasis teknologi;
- h. Perlengkapan administrasi, penyimpanan, dan furnitur untuk guru, tenaga kependidikan, pimpinan, serta siswa juga tersedia dengan cukup baik, termasuk filing kabinet, almari, rak buku, meja, dan kursi dalam jumlah yang memadai;
- i. Selain perlengkapan utama, madrasah juga memiliki sarana pendukung lain seperti almari alat dan bahan, dapur kecil, alat musik, sound system, dan berbagai perlengkapan yang menunjang kegiatan operasional, seni, dan kelembagaan;
- j. Secara keseluruhan, sarana dan prasarana Madtsamuda tergolong lengkap, terawat, dan cukup representatif untuk menunjang pembelajaran, administrasi, pembinaan siswa, aktivitas keagamaan, serta pengembangan program madrasah, sehingga menjadi salah satu kekuatan penting dalam mendukung efektivitas layanan pendidikan dan penguatan daya saing lembaga.

8. Analisis SWOT Madtsamuda

Berdasarkan deskripsi lokasi penelitian, Madtsamuda dapat dianalisis melalui pendekatan SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)

untuk memetakan kondisi internal dan eksternal lembaga secara lebih komprehensif. Analisis ini penting untuk menunjukkan posisi madrasah dalam pengembangan kelembagaan, sekaligus menjadi dasar dalam memahami strategi kepemimpinan transformasional dalam membangun madrasah unggul dan berdaya saing.

Tabel 4. 4 Analisis SWOT Madtsamuda

Aspek	Uraian
Strengths	Madtsamuda memiliki identitas kelembagaan yang jelas dan resmi, berada di bawah naungan Muhammadiyah, serta didukung oleh lingkungan pesantren yang kuat dalam pembinaan religiusitas. Madrasah ini juga memiliki pengalaman kelembagaan yang panjang, visi-misi yang integratif, prestasi lembaga dan siswa yang menonjol, serta sarana-prasarana dan sumber daya manusia yang cukup memadai.
Weaknesses	Status sebagai madrasah swasta menuntut tingkat kemandirian yang tinggi dalam pengelolaan dan pengembangan lembaga. Selain itu, lokasi madrasah yang berada di kawasan pesisir dan relatif jauh dari pusat kota dapat memengaruhi akses terhadap jejaring, sumber daya, dan peluang tertentu. Pengembangan ke arah madrasah unggul dan berdaya saing juga menuntut penguatan berkelanjutan pada kualitas SDM, fasilitas, dan tata kelola.
Opportunities	Dukungan Persyarikatan Muhammadiyah dan lingkungan pesantren menjadi peluang besar bagi penguatan identitas lembaga dan kepercayaan masyarakat. Kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan Islam yang unggul, religius, dan adaptif terhadap teknologi juga semakin meningkat. Di samping itu, capaian prestasi, potensi pengembangan program unggulan, inovasi digital, dan kerja sama kelembagaan membuka peluang besar bagi Madtsamuda untuk memperkuat daya saingnya.
Threats	Persaingan antarlembaga pendidikan yang semakin ketat menuntut Madtsamuda untuk terus meningkatkan mutu dan keunikan programnya. Perubahan sosial, perkembangan teknologi, dan tingginya ekspektasi masyarakat terhadap

	<p>kualitas pendidikan juga menjadi tantangan yang harus direspons secara cepat dan tepat. Selain itu, kondisi geografis madrasah dapat menjadi hambatan eksternal dalam memperluas jangkauan dan pengaruh lembaga.</p>
--	---

Berdasarkan analisis SWOT tersebut, Madtsamuda memiliki kekuatan internal dan peluang eksternal yang cukup besar untuk berkembang sebagai madrasah unggul dan berdaya saing. Namun demikian, madrasah juga perlu mengelola sejumlah kelemahan dan ancaman secara tepat agar pengembangan lembaga dapat berlangsung secara berkelanjutan.

B. Paparan Data Penelitian

Bagian ini menyajikan paparan data hasil penelitian yang diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi lapangan, serta studi dokumentasi yang dilaksanakan di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 2 Pondok Karangasem Paciran Lamongan (Madtsamuda). Paparan data disusun secara sistematis sesuai dengan fokus penelitian yang telah dirumuskan pada Bab I, sehingga setiap temuan yang disajikan memiliki keterkaitan langsung dengan pertanyaan penelitian.

Sebagai penelitian kualitatif, penyajian data dalam bab ini bertujuan untuk menggambarkan secara komprehensif realitas empiris mengenai kepemimpinan kepala madrasah dalam mendesain keunggulan dan membangun daya saing lembaga. Data yang diperoleh tidak hanya berupa pernyataan verbal dari para informan, tetapi juga diperkuat dengan pengamatan terhadap praktik manajerial, program unggulan madrasah, serta dokumen-dokumen pendukung yang relevan.

Paparan data pada bagian ini disusun berdasarkan empat fokus penelitian, yaitu: (1) desain keunggulan dan daya saing Madtsamuda, (2) strategi implementasi kepemimpinan transformasional kepala madrasah, (3) dampak kepemimpinan transformasional terhadap mutu dan daya saing madrasah, serta (4) Model Temuan Kepemimpinan Transformasional dalam Praktik Kepemimpinan Madrasah di Madtsamuda. Penyajian dilakukan secara deskriptif-analitis dengan menampilkan kutipan langsung dari hasil wawancara yang dikuatkan dengan hasil observasi langsung oleh peneliti serta dokumen pendukung lain untuk memperkuat keabsahan data.

1. Desain Keunggulan dan Daya Saing Madtsamuda

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah, desain keunggulan Madtsamuda tidak lahir secara spontan, tetapi dirancang sebagai respons atas persoalan nyata yang dihadapi madrasah, terutama menurunnya jumlah peserta didik. Kepala madrasah menjelaskan bahwa salah satu titik awal perubahan berangkat dari kesadaran bahwa inovasi kecil yang pernah dilakukan melalui program Tahfidzul Qur'an sudah mampu meningkatkan kepercayaan masyarakat, meskipun saat itu kenaikannya belum signifikan. Karena itu, menurutnya, madrasah perlu mengembangkan inovasi yang lebih kuat dan lebih beragam agar kepercayaan masyarakat semakin meningkat. Hal ini tampak dalam pernyataannya "Alasan utama itu dari jumlah peserta didik sehingga kami mempunyai inisiasi untuk mengembangkan Madtsamuda dan mengubah Madtsamuda melalui inovasi-inovasinya."¹²¹

¹²¹ Millazul Faidah, Kepala Madtsamuda, *Wawancara*, 2 Februari 2026, 11.00 WIB

Ia juga menegaskan bahwa pengembangan tersebut dilakukan secara sadar dan terencana “Tentu yang pertama yang harus saya lakukan itu adalah menyamakan persepsi antara seluruh stakeholder di Madtsamuda. Jadi harus terkonsep, tidak mengalir apa adanya.”¹²²

Keterangan kepala madrasah tersebut menunjukkan bahwa desain keunggulan Madtsamuda disusun melalui pembacaan masalah internal sekaligus proyeksi kebutuhan masa depan. Menurut kepala madrasah, satu program Tahfidzul Qur’an yang lebih dahulu dikembangkan telah memberi pelajaran penting bahwa inovasi berpengaruh langsung terhadap kepercayaan masyarakat. Dari titik itulah kemudian lahir pengembangan program yang lebih luas pada tahun-tahun berikutnya, terutama sejak 2018–2019, ketika madrasah mulai mengonsep kelas unggulan berupa International Class Program (ICP) dan kelas IT yang kemudian berkembang menjadi Arabic Class Program (ACP). Kepala madrasah menjelaskan “Saat itu kami mengonsep program kelas unggulan yang nanti kami terapkan di tahun 2019. Ada dua program unggulan, yaitu program kelas internasional (ICP) dan yang kedua adalah kelas IT.”¹²³

¹²² Millazul Faidah, Kepala Madtsamuda, *Wawancara*, 2 Februari 2026, 11.00 WIB

¹²³ Millazul Faidah, Kepala Madtsamuda, *Wawancara*, 2 Februari 2026, 11.00 WIB



Gambar 4. 5 Program Unggulan ITCP



Gambar 4. 6 Sosialisasi Program Unggulan ICP

Setelah itu, inovasi berkembang lagi “Di tahun saya mengawali menjadi kepala madrasah tahun 2019 ini, inovasinya bertambah lagi. Kami inovasikan di bidang Arabic, yaitu Arabic Class Program.”¹²⁴

¹²⁴ Millazul Faidah, Kepala Madtsamuda, *Wawancara*, 2 Februari 2026, 11.00 WIB



Gambar 4. 7 Pelaksanaan Ujian Program Unggulan ACP

Desain tersebut bukan sekadar menambah nama program, tetapi diarahkan untuk membentuk identitas keunggulan yang berbeda dari lembaga lain. Kepala madrasah menegaskan bahwa konsep unggul di Madtsamuda dibangun melalui perpaduan antara religiusitas, wawasan global, dan kesiapan digital. Hal ini terhubung langsung dengan visi lembaga, yaitu *“Berperilaku Religius dan Berwawasan Luas.”* Menurutnya,

“anak-anak harus disiapkan dengan wawasan global dan digital, juga mereka harus religi secara perilaku dan ilmu agama yang nanti menjadi benteng ketika mereka berkolaborasi dengan siapa pun di masyarakat.”¹²⁵

Ia menambahkan bahwa keunggulan Madtsamuda tidak cukup diukur dari satu aspek saja, tetapi harus dilihat secara menyeluruh. “Berdaya saing itu kompleks. Bisa jadi dari jumlah peserta didiknya, bisa jadi dari alumninya, tetapi itu bukan satu-satunya. Semuanya saling berkaitan.”¹²⁶

¹²⁵ Millazul Faidah, Kepala Madtsamuda, *Wawancara*, 2 Februari 2026, 11.00 WIB

¹²⁶ Millazul Faidah, Kepala Madtsamuda, *Wawancara*, 2 Februari 2026, 11.00 WIB

Pernyataan kepala madrasah tersebut didukung oleh wakil kepala bidang kesiswaan. Menurut wakasis, visi madrasah yang menekankan religiusitas dan wawasan luas diterjemahkan ke dalam pemetaan keunggulan siswa secara lebih terfokus. Ia menjelaskan bahwa madrasah tidak memaksakan semua siswa unggul dalam semua bidang, tetapi justru memetakan potensi tiap siswa agar berkembang sesuai kecenderungannya masing-masing. Ia menyatakan:

“Saya enggak memaksakan semuanya. Jadi kami memang sengaja memetakan anak-anak yang mengkhususkan keunggulan-keunggulan mereka. Misalnya anak unggul di bidang IPA, maka ini saya enggak ribeti dengan keunggulan yang lain.”¹²⁷

Menurutnya, langkah ini membuat desain keunggulan madrasah lebih realistis dan terarah. Ia juga menegaskan bahwa madrasah disebut unggul karena memiliki standar yang tampak nyata pada prestasi, kekuatan tahfidz, kualitas alumni, serta keberadaan kelas-kelas program yang tidak dimiliki banyak lembaga lain. Dalam penjelasannya, ia menyebut “Kami menyebut unggul dari berbagai macam hal, yaitu prestasi, tahfidz, alumni, kemudian juga kelas IT, kelas internasional, kelas Arabic, yang di Kabupaten Lamongan tidak ada.”¹²⁸

Keterangan dari pihak guru juga menunjukkan bahwa desain keunggulan tersebut dipahami secara nyata oleh pelaksana pembelajaran. Guru menjelaskan bahwa yang membuat Madtsamuda berbeda dari sekolah

¹²⁷ Azhar Agus Salim, Wakasis Madtsamuda, *Wawancara*, 3 Februari 2026, 12.00 WIB

¹²⁸ Azhar Agus Salim, Wakasis Madtsamuda, *Wawancara*, 3 Februari 2026, 12.00 WIB

lain adalah keberadaan kelas-kelas program yang memang jarang ditemukan di tingkat SLTP/MTs. Salah satu guru menyampaikan:

“Menurut saya yang membuat Madtsamuda berbeda itu yang jelas karena Madtsamuda punya beberapa keunggulan... ada kelas berbasis internasional, ada kelas ACP, ada kelas IT... itu jarang ada di sekolah-sekolah tingkat SLTP.”¹²⁹

Selain dari sisi program, ia juga menilai bahwa keunggulan madrasah ditopang oleh kualitas karakter siswa yang dibentuk melalui adab, pembiasaan keagamaan, dan penguatan tahfidz. Ia mengatakan “Di Madtsamuda ini semua anaknya hebat-hebat. Mereka juga kami tanamkan bagaimana beradab yang baik terhadap gurunya, kemudian bagaimana mereka juga menghafal Al-Qur’annya.”¹³⁰

Data dari siswa memperkuat paparan tersebut. Dua siswa kelas ICP menjelaskan bahwa sejak awal mereka memilih Madtsamuda karena tertarik dengan janji program unggulan yang ditawarkan, khususnya kemampuan bahasa Inggris, kurikulum Cambridge, dan keberadaan beberapa pilihan kelas sesuai bakat. Salah satu siswa menyatakan “Janji yang ditawarkan Madtsamuda ketika menawarkan kelas ICP adalah lulusannya diharapkan fasih berbahasa Inggris atau paham grammar.”¹³¹

Siswa lain menambahkan bahwa yang membuat mereka bangga adalah perbedaan kurikulum yang tidak dimiliki sekolah lain di sekitar Paciran. “Kelas ICP pakai kurikulum Cambridge, Pak. Tidak semua sekolah, terutama

¹²⁹ Ihfadni Nazwa, Perwakilan Guru Madtsamuda, *Wawancara*, 4 Februari 2026, 11.00 WIB

¹³⁰ Ihfadni Nazwa, Perwakilan Guru Madtsamuda, *Wawancara*, 4 Februari 2026, 11.00 WIB

¹³¹ Nuha, Perwakilan siswa Madtsamuda, *Wawancara*, 3 Februari 2026, 10.00 WIB

di daerah Paciran, punya program ICP ini.”¹³² Ketika ditanya apakah mereka merasa lebih unggul dibanding teman-temannya di sekolah lain, mereka menjawab dengan mantap “Iya, yakin.”¹³³ Bagi siswa, keunggulan Madtsamuda tidak hanya berupa label program, tetapi juga benar-benar terasa dalam pengalaman belajar sehari-hari.

Jika dicermati lebih jauh, desain keunggulan Madtsamuda juga dibangun dengan strategi diferensiasi yang jelas. Kepala madrasah menjelaskan bahwa ia tidak ingin sekadar meniru program yang sudah umum di sekolah lain. Ia terlebih dahulu membaca “pangsa pasar” dan melihat program apa yang sudah banyak dikembangkan di sekitar Paciran. Menurutnya, program yang sudah “pasaran” tidak lagi dijadikan pembeda utama. Ia menuturkan “Saya melihat dulu apa yang sudah dikembangkan sekolah-sekolah di sekitar Madtsamuda. Nah, apa yang sudah mereka kembangkan, tidak saya kembangkan.”¹³⁴

Ia mencontohkan bahwa Tahfidzul Qur’an tetap dipertahankan, tetapi tidak dijadikan satu-satunya ciri khas karena hampir semua lembaga di sekitar sudah memilikinya. Karena itu, ia memilih mengembangkan jalur IT dan internasionalisasi sebagai identitas baru:

“Saya melihat apa yang dibutuhkan anak-anak ke depan? Yang dibutuhkan adalah digital... kemudian saya lihat lagi, internasionalisasi juga belum dikembangkan di Lamongan saat itu. Akhirnya kita pilih internasionalisasi.”¹³⁵

¹³² Azka, Perwakilan siswa Madtsamuda, *Wawancara*, 3 Februari 2026, 10.00 WIB

¹³³ Nuha, Perwakilan siswa Madtsamuda, *Wawancara*, 3 Februari 2026, 10.00 WIB

¹³⁴ Millazul Faidah, Kepala Madtsamuda, *Wawancara*, 2 Februari 2026, 11.00 WIB

¹³⁵ Millazul Faidah, Kepala Madtsamuda, *Wawancara*, 2 Februari 2026, 11.00 WIB

Logika diferensiasi itu juga dikonfirmasi oleh wakasis. Menurutnya, kemunculan kelas program bukan hanya untuk memberi keunggulan akademik, tetapi juga untuk mengubah cara pandang masyarakat terhadap mutu pendidikan. Ia menjelaskan “Tujuan awalnya itu sebenarnya menggiring kira-kira orang Paciran itu ketika ada kelas seperti ini mereka tertarik atau tetap mencari sekolah-sekolah yang biasa-biasa aja yang penting gratis.”¹³⁶

Lebih jauh, ia menyatakan bahwa pembukaan kelas-kelas unggulan juga berkaitan dengan agenda internasionalisasi lembaga pesantren secara lebih luas, sehingga kelas bahasa Inggris, bahasa Arab, dan digital tidak berdiri sendiri, tetapi menjadi bagian dari arah pengembangan jangka panjang. Ia mengatakan:

“Karena yang kami lihat itu di Karangasem ini... internasionalisasi ke pondok ini belum. Maka kami dengan tim struktural itu menggodok bagaimana supaya anak-anak ada kelas berbahasa Inggris, berbahasa Arab dan digitalnya kuat.”¹³⁷

Secara operasional, diferensiasi program itu tampak pada spesifikasi keluaran masing-masing kelas. Kepala madrasah menjelaskan bahwa kelas IT tidak sekadar mengajarkan siswa memakai komputer, tetapi mendorong mereka menghasilkan karya digital yang harus dipresentasikan secara akademik di hadapan dosen mitra. Ia menjelaskan:

“Untuk kelas IT, anak selevel MTs sudah diajari membuat karya berupa desain, membuat aplikasi pembelajaran, desain rumah, desain GOR... dan karyanya harus dipertanggungjawabkan kepada mitra kami di UMM.”¹³⁸

¹³⁶ Millazul Faidah, Kepala Madtsamuda, *Wawancara*, 2 Februari 2026, 11.00 WIB

¹³⁷ Millazul Faidah, Kepala Madtsamuda, *Wawancara*, 2 Februari 2026, 11.00 WIB

¹³⁸ Millazul Faidah, Kepala Madtsamuda, *Wawancara*, 2 Februari 2026, 11.00 WIB

Sementara untuk kelas internasional, target utamanya adalah kemampuan komunikasi dan kepercayaan diri dalam berbahasa Inggris “Yang di kelas internasional juga sama. Standar kelulusannya adalah komunikasi atau public speaking. 75% dari mereka sudah bisa.”¹³⁹

Penjelasan ini sejalan dengan keterangan siswa yang menyatakan bahwa proses belajar di ICP memang seluruhnya menggunakan bahasa Inggris, baik penjelasan guru, catatan, maupun ujian. Salah seorang siswa menegaskan “Semuanya pakai bahasa Inggris. Ujiannya juga.”¹⁴⁰

Berdasarkan hasil observasi peneliti di lapangan, rancangan keunggulan tersebut juga tampak dalam kehidupan madrasah sehari-hari. Peneliti menjumpai adanya penandaan kelas program yang berbeda dari kelas reguler, penggunaan perangkat pendukung pembelajaran di kelas unggulan, kultur komunikasi yang lebih percaya diri pada siswa, serta atmosfer kelembagaan yang menonjolkan identitas madrasah sebagai lembaga yang religius sekaligus modern. Di samping itu, kegiatan akademik dan nonakademik siswa menunjukkan bahwa program unggulan tidak berhenti pada slogan, tetapi telah diterjemahkan ke dalam aktivitas belajar, pembinaan lomba, dan budaya organisasi siswa yang hidup. Hal ini sejalan dengan pernyataan siswa bahwa fasilitas kelas seperti speaker, proyektor, AC, WiFi, TV, dan loker sudah tersedia dan digunakan untuk mendukung proses belajar di kelas program.

¹³⁹ Millazul Faidah, Kepala Madtsamuda, *Wawancara*, 2 Februari 2026, 11.00 WIB

¹⁴⁰ Nuha, Perwakilan siswa Madtsamuda, *Wawancara*, 3 Februari 2026, 10.00 WIB

Hasil observasi tersebut juga konsisten dengan pengakuan guru bahwa pembelajaran di kelas unggulan benar-benar berbeda dari kelas biasa dan menuntut kesiapan yang lebih tinggi. Guru menyatakan “Kalau berbicara berdasarkan pengalaman, ngajar di kelas ICP itu anak-anak cenderung pintar-pintar. Jadi sebagai seorang guru itu benar-benar harus menyiapkan betul bagaimana nanti materi yang diajarkan.”¹⁴¹

Ia menambahkan bahwa perbedaan itu bukan hanya pada isi materi, tetapi juga pada pendekatan pembelajarannya yang lebih aplikatif dan menuntut dukungan sarana yang memadai. Menurutnya “Di ICP itu kita lebih aplikatif, banyak praktiknya.”¹⁴² Hal ini menunjukkan bahwa desain keunggulan tidak berhenti pada level visi, tetapi menuntut perubahan nyata pada proses pembelajaran.

Berdasarkan paparan data penelitian tentang desain keunggulan dan daya saing Madtsamuda, dapat diketahui beberapa hal sebagai berikut:

- a. Desain keunggulan Madtsamuda lahir dari kesadaran atas persoalan riil madrasah, terutama menurunnya jumlah peserta didik, sehingga inovasi dikembangkan sebagai strategi untuk membangkitkan kepercayaan masyarakat dan memperkuat eksistensi lembaga;
- b. Pengembangan keunggulan madrasah dilakukan secara terencana dan terkonsep, diawali dengan penyamaan persepsi seluruh *stakeholder*, serta berangkat dari pengalaman bahwa program Tahfidzul Qur'an mampu

¹⁴¹ Ihfadni Nazwa, Perwakilan Guru Madtsamuda, *Wawancara*, 4 Februari 2026, 11.00 WIB

¹⁴² Ihfadni Nazwa, Perwakilan Guru Madtsamuda, *Wawancara*, 4 Februari 2026, 11.00 WIB

meningkatkan kepercayaan masyarakat dan menjadi pijakan bagi inovasi berikutnya;

- c. Desain keunggulan Madtsamuda diwujudkan melalui pembukaan kelas-kelas unggulan, yaitu International Class Program (ICP), kelas IT, dan Arabic Class Program (ACP), yang menunjukkan bahwa madrasah tidak hanya menekankan aspek religius, tetapi juga wawasan global, penguasaan teknologi, dan penguatan bahasa asing;
- d. Desain tersebut dibangun berdasarkan visi “Berperilaku Religius dan Berwawasan Luas”, sehingga keunggulan Madtsamuda diarahkan pada perpaduan antara religiusitas, wawasan global, kesiapan digital, dan pembentukan karakter;
- e. Dari perspektif pimpinan madrasah, daya saing tidak dipahami secara sempit, tetapi sebagai kondisi yang kompleks dan menyeluruh, mencakup kualitas siswa, prestasi, alumni, program unggulan, serta identitas kelembagaan;
- f. Desain keunggulan Madtsamuda juga didasarkan pada pemetaan potensi siswa, sehingga setiap peserta didik diarahkan sesuai bakat dan kekuatannya masing-masing, bukan dipaksa unggul dalam bidang yang sama;
- g. Keunggulan Madtsamuda tampak pada prestasi, tahfidz, kualitas alumni, serta keberadaan kelas-kelas program yang dipandang khas dan belum banyak dimiliki madrasah lain di Kabupaten Lamongan;

- h. Dari perspektif guru dan siswa, keunggulan Madtsamuda dirasakan secara nyata melalui kurikulum Cambridge, penggunaan bahasa Inggris dalam pembelajaran, penguatan bahasa Arab, kelas digital, pembiasaan adab, tahfidz, serta pengalaman belajar yang berbeda dari sekolah lain;
- i. Desain keunggulan Madtsamuda dibangun melalui strategi diferensiasi, yaitu tidak sekadar meniru program yang sudah umum dimiliki lembaga lain, tetapi memilih jalur digitalisasi dan internasionalisasi sebagai identitas pembeda utama;
- j. Secara operasional, setiap program unggulan memiliki spesifikasi keluaran yang jelas, misalnya kelas IT diarahkan pada kemampuan menghasilkan karya digital, sedangkan kelas internasional diarahkan pada kemampuan komunikasi dan *public speaking* berbahasa Inggris;
- k. Hasil observasi menunjukkan bahwa desain keunggulan tersebut tampak nyata dalam penandaan kelas program, penggunaan fasilitas pendukung, kultur komunikasi siswa yang lebih percaya diri, aktivitas pembelajaran, pembinaan lomba, dan budaya organisasi siswa;
- l. Secara keseluruhan, desain keunggulan dan daya saing Madtsamuda dibangun melalui pembacaan masalah internal, visi religius-global, diferensiasi program, pemetaan potensi siswa, serta penyesuaian dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, sehingga keunggulan madrasah tidak berhenti pada slogan, tetapi hadir dalam program nyata, budaya kelembagaan, dan pengalaman belajar sehari-hari.

2. Strategi Implementasi untuk Mewujudkan Keunggulan dan Daya Saing

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, strategi implementasi kepemimpinan transformasional di madrasah ini tidak hanya tampak pada keputusan administratif, tetapi juga tercermin dalam cara kepala madrasah menggerakkan guru, siswa, dan seluruh unsur lembaga melalui keteladanan, motivasi, inovasi, serta pendekatan personal. Dengan demikian, implementasi kepemimpinan transformasional tidak berdiri di level konsep, melainkan hadir dalam praktik sehari-hari yang menopang pengembangan program unggulan dan daya saing madrasah



Gambar 4. 8 Dokumentasi Kepala Madrasah sebagai aktor kunci dalam implementasi kepemimpinan transformasional Madtsamuda

Pada dimensi *idealized influence*, strategi implementasi tampak terutama melalui keteladanan kepala madrasah dalam mengawal visi, menjaga disiplin, dan terlibat langsung dalam pelaksanaan program. Kepala madrasah menegaskan bahwa program unggulan tidak mungkin berhasil jika hanya dirancang lalu dibiarkan berjalan sendiri. Ia menyatakan “Program ini 7 tahun berjalan. Saya ngawal program ini secara terus-menerus. Tiga tahun

yang terjadwal itu bulanan. Jadi setiap awal bulan evaluasi di sini. Setiap bulan sampai tiga tahun.”¹⁴³

Ia bahkan menambahkan bahwa pengawalan itu tidak hanya dilakukan pada rapat formal, tetapi juga melalui pemantauan langsung “Yang kondisional, jika ada hal yang perlu saya perbaiki begitu ya ketika saya monev di kelas masing-masing itu, setiap saat.”¹⁴⁴ Pernyataan ini menunjukkan bahwa pengaruh ideal kepala madrasah dibangun melalui keterlibatan nyata, bukan sekadar instruksi dari belakang meja.

Keteladanan itu juga tampak dalam kedisiplinan dan komitmen kerja. Guru menjelaskan bahwa kepala madrasah adalah figur yang selalu hadir lebih dulu dan konsisten menjaga ritme kerja lembaga. Perwakilan guru tersebut menuturkan “Kalau saya melihat Bu Mila itu sepertinya beliau tidak pernah capek. Semangat kerjanya tinggi sekali.”¹⁴⁵

Ia menambahkan bahwa bahkan dalam kondisi fisik yang kurang sehat, kepala madrasah tetap berupaya hadir dan memantau jalannya pekerjaan “Karena tidak bisa bertemu langsung, beliau mengajak rapat lewat Zoom. Meskipun sedang batuk-batuk dan suaranya sudah parah sekali, beliau tetap menyempatkan untuk rapat.”¹⁴⁶

Waka kesiswaan menguatkan gambaran tersebut dengan menyatakan “Ketika beliau menyuruh guru untuk terus belajar, beliau sudah

¹⁴³ Millazul Faidah, Kepala Madtsamuda, *Wawancara*, 2 Februari 2026, 11.00 WIB

¹⁴⁴ Millazul Faidah, Kepala Madtsamuda, *Wawancara*, 2 Februari 2026, 11.00 WIB

¹⁴⁵ Ihfadni Nazwa, Perwakilan Guru Madtsamuda, *Wawancara*, 4 Februari 2026, 11.00 WIB

¹⁴⁶ Ihfadni Nazwa, Perwakilan Guru Madtsamuda, *Wawancara*, 4 Februari 2026, 11.00 WIB

melakukannya terlebih dahulu di luar.”¹⁴⁷ Bahkan menurutnya, ada pengalaman yang sangat membekas “Saya selalu ingat saat beliau sakit dan belum bisa berjalan lancar, beliau tetap berangkat ke sekolah dengan dibopong suaminya demi menjalankan tugas.”¹⁴⁸ Data ini menunjukkan bahwa strategi implementasi pada dimensi keteladanan berjalan melalui contoh konkret yang menumbuhkan hormat dan kepercayaan guru.

Selain itu, *idealized influence* juga tampak pada konsistensi kepala madrasah menjaga nilai dan arah lembaga. Kepala madrasah menegaskan bahwa inovasi tidak boleh membuat madrasah kehilangan identitas. Ia menyatakan “Unggul itu bukan hanya akademik. Kalau hanya pintar tapi tidak punya adab, itu bukan keunggulan.”¹⁴⁹

Pada bagian lain ia menegaskan,

“Anak-anak harus disiapkan dengan wawasan global dan digital... juga mereka harus religi secara perilaku dan ilmu agama yang nanti menjadi benteng ketika mereka berkolaborasi dengan siapa pun di masyarakat.”¹⁵⁰

Pernyataan ini menunjukkan bahwa pengaruh moral kepala madrasah diwujudkan melalui konsistensi antara visi religius, pengembangan program modern, dan orientasi pembentukan karakter.

Pada dimensi *inspirational motivation*, strategi implementasi tampak melalui kemampuan kepala madrasah menyampaikan visi secara konsisten

¹⁴⁷ Azhar Agus Salim, Wakasis Madtsamuda, *Wawancara*, 3 Februari 2026, 12.00 WIB

¹⁴⁸ Azhar Agus Salim, Wakasis Madtsamuda, *Wawancara*, 3 Februari 2026, 12.00 WIB

¹⁴⁹ Millazul Faidah, Kepala Madtsamuda, *Wawancara*, 2 Februari 2026, 11.00 WIB

¹⁵⁰ Millazul Faidah, Kepala Madtsamuda, *Wawancara*, 2 Februari 2026, 11.00 WIB

dan menumbuhkan optimisme kolektif. Kepala madrasah menjelaskan bahwa sebelum menjalankan program, langkah pertama yang ia lakukan adalah menyamakan persepsi seluruh pihak. Ia menyatakan “Tentu yang pertama yang harus saya lakukan itu adalah menyamakan persepsi antara seluruh stakeholder di Madtsamuda. Jadi harus terkonsep, tidak mengalir apa adanya.”¹⁵¹

Setelah konsep program disusun, ia membawa gagasan itu kepada yayasan dan guru. Ia menuturkan,

“Setelah konsep yang kami buat itu jadi, kemudian kami audiensi ke yayasan... disampaikan nanti SKL-nya bagaimana. Kalau kepada guru-guru juga sama seperti itu. Jadi kami sosialisasikan kepada guru-guru terkait dengan inovasi-inovasi yang ada di Madtsamuda yang akan kita terapkan.”¹⁵²

Ini menunjukkan bahwa motivasi inspirasional dibangun melalui proses komunikasi visi yang sistematis.

Kepala madrasah juga menekankan bahwa visi lembaga tidak boleh berhenti sebagai slogan. Dalam wawancara ia menjelaskan “Visi itu tidak boleh hanya jadi tulisan di dinding.”¹⁵³

Dalam praktiknya, ia terus mengulang arah besar lembaga pada berbagai forum, baik resmi maupun informal. Hal ini terasa pada guru. Perwakilan guru menjelaskan bahwa ketika para guru merasa berat menghadapi tuntutan kelas program, kepala madrasah justru mengubah rasa berat itu menjadi tantangan yang memotivasi. Ia mengatakan,

¹⁵¹ Millazul Faidah, Kepala Madtsamuda, *Wawancara*, 2 Februari 2026, 11.00 WIB

¹⁵² Millazul Faidah, Kepala Madtsamuda, *Wawancara*, 2 Februari 2026, 11.00 WIB

¹⁵³ Millazul Faidah, Kepala Madtsamuda, *Wawancara*, 2 Februari 2026, 11.00 WIB

“Kalau kami merasa berat, terutama di kelas ICP yang pakai bahasa Inggris, beliau biasanya mengatakan bahwa ini memang tantangan, tapi justru di situ letak keunggulan kita. Beliau bilang jangan takut mencoba, karena kalau kita tidak bergerak, kita akan tertinggal.”¹⁵⁴

Keterangan ini menunjukkan bahwa strategi implementasi pada dimensi motivasi inspirasional tidak berbentuk tekanan, tetapi pembingkaihan tantangan sebagai peluang berkembang.

Motivasi tersebut juga diarahkan kepada siswa. Siswa menjelaskan bahwa kepala madrasah sering memberi pesan yang mendorong mereka berani bermimpi besar, tetapi tetap menjunjung etika dan nilai keagamaan. Salah satu siswa menyatakan “Beliau sering bilang bahwa kita harus berani bermimpi besar. Kalau mau ikut lomba, jangan hanya ikut, tapi niatkan untuk menang. Tapi tetap dengan cara yang baik dan jujur.”¹⁵⁵

Siswa lain menambahkan “Beliau juga sering bilang untuk selalu berusaha dan bertawakal. Kalau sudah usaha dan doa, serahkan hasilnya kepada Allah. Ini sangat memotivasi kami, terutama sebelum berangkat lomba.”¹⁵⁶

Kepala madrasah sendiri menjelaskan bahwa ia selalu berusaha menghubungkan pekerjaan guru dan perjuangan siswa dengan amanah orang tua. Ia menyatakan “Kita di sini itu dititipi atau diamanahi orang tua. Maka kita ini jangan sampai mengecewakan mereka.”¹⁵⁷ Dengan demikian,

¹⁵⁴ Ihfadni Nazwa, Perwakilan Guru Madtsamuda, *Wawancara*, 4 Februari 2026, 11.00 WIB

¹⁵⁵ Nuha, Perwakilan siswa Madtsamuda, *Wawancara*, 3 Februari 2026, 10.00 WIB

¹⁵⁶ Azka, Perwakilan siswa Madtsamuda, *Wawancara*, 3 Februari 2026, 10.00 WIB

¹⁵⁷ Millazul Faidah, Kepala Madtsamuda, *Wawancara*, 2 Februari 2026, 11.00 WIB

motivasi yang dibangun bukan sekadar motivasi berprestasi, tetapi motivasi yang dibingkai secara moral dan spiritual.

Pada dimensi intellectual stimulation, strategi implementasi terlihat pada keberanian kepala madrasah mendorong inovasi, diferensiasi program, dan budaya evaluasi yang terbuka. Kepala madrasah menjelaskan bahwa lahirnya kelas-kelas program unggulan berangkat dari proses pembacaan kebutuhan lingkungan dan masa depan siswa. Ia menuturkan “Saya melihat dulu apa yang sudah dikembangkan sekolah-sekolah di sekitar Madtsamuda. Nah, apa yang sudah mereka kembangkan, tidak saya kembangkan.”¹⁵⁸

Ia menambahkan,

“Saya melihat apa yang dibutuhkan anak-anak ke depan? Yang dibutuhkan adalah digital. Kemudian saya lihat lagi, internasionalisasi juga belum dikembangkan di Lamongan saat itu. Akhirnya kita pilih internasionalisasi.”¹⁵⁹

Dalam pernyataan lain ia menegaskan “Saya tidak ingin Madtsamuda hanya mengikuti arus.”¹⁶⁰ Ini menunjukkan bahwa stimulasi intelektual di level kepemimpinan hadir melalui cara berpikir strategis, visioner, dan diferensiatif.

Inovasi tersebut tidak diputuskan secara sepihak, tetapi melalui diskusi dan pertimbangan yang matang. Waka kesiswaan menjelaskan “Setiap ada gagasan baru, biasanya dibahas dulu dalam rapat. Tidak langsung diputuskan sepihak. Kami diskusi tentang kesiapan guru, kesiapan siswa, bahkan risiko

¹⁵⁸ Millazul Faidah, Kepala Madtsamuda, *Wawancara*, 2 Februari 2026, 11.00 WIB

¹⁵⁹ Millazul Faidah, Kepala Madtsamuda, *Wawancara*, 2 Februari 2026, 11.00 WIB

¹⁶⁰ Millazul Faidah, Kepala Madtsamuda, *Wawancara*, 2 Februari 2026, 11.00 WIB

yang mungkin muncul.”¹⁶¹ Di sisi lain, ia juga menegaskan bahwa kepala madrasah selalu mendorong tim untuk tidak berhenti pada ide lama. Menurutnya “Beliau juga menantang kami membuat program International Relationship (INERS) atau backpacker ke luar negeri tanpa melibatkan pihak ketiga. Sekarang sudah berjalan tahun kedua.”¹⁶²

Ia bahkan menyebut “Ide-ide segar beliau sangat kami butuhkan saat kami mulai kehabisan ide.”¹⁶³ Ini menunjukkan bahwa strategi implementasi pada dimensi stimulasi intelektual dijalankan melalui tantangan, ruang berpikir, dan keberanian mencoba hal baru.

Dorongan inovasi itu juga menyentuh guru. Salah satu guru menjelaskan bahwa kepala madrasah tidak membatasi guru dengan pola pembelajaran yang kaku, tetapi justru memberi ruang untuk mencoba hal-hal baru. Ia menuturkan “Waktu itu kami ingin mengajak anak-anak ke pantai supaya suasananya berbeda. Bu Mila mengizinkan, beliau bilang ‘Tidak apa-apa selama menunjang pembelajaran.’”¹⁶⁴

Namun kebebasan itu tetap berada dalam koridor yang terarah. Menurutnya “kepala madrasah tetap mewanti-wanti agar kami memperhatikan tata tertib dan keselamatan anak-anak.”¹⁶⁵ Selain memberi ruang pada kreativitas, kepala madrasah juga terus mendorong pengembangan profesional guru. Guru menjelaskan,

¹⁶¹ Azhar Agus Salim, Wakasis Madtsamuda, *Wawancara*, 3 Februari 2026, 12.00 WIB

¹⁶² Azhar Agus Salim, Wakasis Madtsamuda, *Wawancara*, 3 Februari 2026, 12.00 WIB

¹⁶³ Azhar Agus Salim, Wakasis Madtsamuda, *Wawancara*, 3 Februari 2026, 12.00 WIB

¹⁶⁴ Ihfadni Nazwa, Perwakilan Guru Madtsamuda, *Wawancara*, 4 Februari 2026, 11.00 WIB

¹⁶⁵ Ihfadni Nazwa, Perwakilan Guru Madtsamuda, *Wawancara*, 4 Februari 2026, 11.00 WIB

“Beliau sering mengatakan, ‘Kalau kita ingin anak-anak maju, gurunya harus lebih dulu maju.’ Jadi kami didorong ikut pelatihan, mencoba metode baru, bahkan belajar teknologi yang awalnya tidak biasa kami gunakan.”¹⁶⁶

Pernyataan ini menunjukkan bahwa stimulasi intelektual kepala madrasah tidak hanya menghasilkan inovasi program, tetapi juga mendorong guru menjadi pembelajar.

Dimensi ini juga tampak dalam budaya evaluasi. Kepala madrasah menjelaskan “Saya selalu bilang, tidak ada program yang sempurna. Kalau ada kekurangan, kita perbaiki. Evaluasi itu wajib. Jangan sampai kita merasa sudah bagus lalu berhenti berkembang.”¹⁶⁷

Guru mengonfirmasi bahwa evaluasi tidak dilakukan dengan nuansa menyalahkan. Pada wawancara, guru menjelaskan “Kalau ada evaluasi, biasanya lebih ke diskusi. Apa yang kurang, apa yang perlu diperbaiki. Jadi kami tidak merasa disalahkan, tapi diajak berpikir bersama.”¹⁶⁸ Data ini menunjukkan bahwa strategi implementasi pada dimensi stimulasi intelektual berjalan melalui inovasi yang terukur, budaya refleksi, dan pembiasaan berpikir kritis di lingkungan madrasah.

Pada dimensi *individualized consideration*, strategi implementasi tampak pada pendekatan personal kepala madrasah terhadap guru dan siswa. Kepala madrasah menjelaskan bahwa ia tidak memperlakukan semua orang dengan pola yang sama. Ia menyatakan,

“Setiap guru punya kemampuan yang berbeda. Tidak bisa semua dipaksa langsung sempurna. Saya biasanya melihat progresnya. Yang

¹⁶⁶ Ihfadni Nazwa, Perwakilan Guru Madtsamuda, *Wawancara*, 4 Februari 2026, 11.00 WIB

¹⁶⁷ Millazul Faidah, Kepala Madtsamuda, *Wawancara*, 2 Februari 2026, 11.00 WIB

¹⁶⁸ Ihfadni Nazwa, Perwakilan Guru Madtsamuda, *Wawancara*, 4 Februari 2026, 11.00 WIB

penting ada kemauan berkembang. Kalau ada yang lambat, kita dampingi, bukan kita tinggalkan.”¹⁶⁹

Pernyataan ini menunjukkan bahwa perubahan di madrasah tidak dibangun dengan standar kaku yang membebani, tetapi melalui pendampingan yang bertahap sesuai kapasitas masing-masing individu.

Perhatian personal itu dirasakan langsung oleh guru. Salah satu guru menjelaskan “Kalau ada kendala, kami bisa langsung bicara. Tidak harus menunggu rapat. Kadang beliau memanggil secara personal, bukan untuk menegur, tapi untuk menanyakan apa kesulitannya.”¹⁷⁰ Beliau juga menyampaikan hal yang serupa:

“Setahu saya ada pendekatan personal. Beliau biasanya memanggil guru yang bersangkutan dan bertanya baik-baik. Beliau memberi arahan agar tetap profesional; mana yang harus dikerjakan di sekolah dan mana yang di rumah.”¹⁷¹

Menurutnya, kepala madrasah tidak langsung memarahi atau memermalukan guru di depan forum, tetapi lebih memilih pembinaan personal. Ini memperlihatkan bahwa strategi implementasi tidak hanya dijalankan di level sistem, tetapi juga pada level relasi interpersonal yang memberi rasa aman psikologis kepada guru.

Waka kesiswaan menguatkan bahwa perhatian individual kepala madrasah juga tampak dalam penempatan tugas. Ia menjelaskan,

“Beliau biasanya melihat potensi dulu. Siapa yang cocok di kelas program, siapa yang lebih kuat di pembinaan karakter, itu dipertimbangkan. Jadi penempatan guru tidak asal, tapi melihat kemampuan dan kesiapan masing-masing.”¹⁷²

¹⁶⁹ Millazul Faidah, Kepala Madtsamuda, *Wawancara*, 2 Februari 2026, 11.00 WIB

¹⁷⁰ Ihfadni Nazwa, Perwakilan Guru Madtsamuda, *Wawancara*, 4 Februari 2026, 11.00 WIB

¹⁷¹ Ihfadni Nazwa, Perwakilan Guru Madtsamuda, *Wawancara*, 4 Februari 2026, 11.00 WIB

¹⁷² Azhar Agus Salim, Wakasis Madtsamuda, *Wawancara*, 3 Februari 2026, 12.00 WIB

Artinya, strategi implementasi pengembangan madrasah tidak menggunakan pola seragam, tetapi dibangun melalui pemetaan potensi SDM. Dengan demikian, individualized consideration di madrasah ini tampak dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada kekuatan masing-masing orang.

Pendekatan personal ini juga dirasakan siswa. Dalam wawancara, salah satu siswa menjelaskan,

“Kalau ada siswa yang berprestasi atau ada yang punya masalah, biasanya beliau memanggil dan berbicara langsung. Tidak hanya lewat guru. Jadi kami merasa diperhatikan, bukan hanya sebagai murid biasa.”¹⁷³

Siswa lain menambahkan bahwa kepala madrasah tidak pernah memarahi secara kasar, tetapi lebih sering menasihati dengan lembut. Ia mengatakan “Beliau tidak pernah memarahi, lebih ke menasihati. Orangnya lembut. Saya pernah telat, beliau cuma tanya alasannya dan menasihati baik-baik agar tidak diulangi.”¹⁷⁴ Bahkan menurut siswa, cara seperti itu justru lebih berbekas “Meskipun cuma dinasihati halus, besoknya saya langsung tidak berani telat lagi.”¹⁷⁵ Hal ini menunjukkan bahwa perhatian individual kepala madrasah bukan membuat siswa manja, tetapi justru membentuk kedekatan yang mendidik.

Dalam konteks pembinaan prestasi, pendekatan individual juga dilakukan secara intens. Waka kesiswaan menjelaskan,

¹⁷³ Nuha, Perwakilan siswa Madtsamuda, *Wawancara*, 3 Februari 2026, 10.00 WIB

¹⁷⁴ Azka, Perwakilan siswa Madtsamuda, *Wawancara*, 3 Februari 2026, 10.00 WIB

¹⁷⁵ Nuha, Perwakilan siswa Madtsamuda, *Wawancara*, 3 Februari 2026, 10.00 WIB

“Anak-anak yang ikut lomba itu tidak dilepas begitu saja. Kami dampingi, kami tanyakan kesiapannya, bahkan kondisi mentalnya. Kepala madrasah juga sering memberikan arahan langsung supaya anak-anak tidak merasa sendirian.”¹⁷⁶

Siswa menguatkan hal ini dengan menyatakan,

“Madrasah mendukung penuh dengan memberikan guru pembimbing khusus untuk lomba itu. Fasilitas selama bimbingan dan lomba juga dipenuhi. Bimbingannya lumayan ketat, biasanya setiap hari selama satu bulan sebelum lomba atau bahkan lebih”¹⁷⁷



Gambar 4. 9 Dokumentasi pendampingan lomba tingkat internasional (Bangkok, Thailand) langsung oleh kepala Madrasah

Data ini menunjukkan bahwa individualized consideration di madrasah tidak hanya berupa perhatian emosional, tetapi juga terwujud dalam pendampingan konkret sesuai kebutuhan siswa.

¹⁷⁶ Azhar Agus Salim, Wakasis Madtsamuda, *Wawancara*, 3 Februari 2026, 12.00 WIB

¹⁷⁷ Nuha, Perwakilan siswa Madtsamuda, *Wawancara*, 3 Februari 2026, 10.00 WIB

Hasil observasi peneliti mendukung keseluruhan paparan tersebut. Dalam pengamatan di lapangan, tampak bahwa kepala madrasah hadir bukan hanya sebagai pejabat formal, tetapi sebagai figur yang aktif mengontrol mutu, membangun komunikasi, dan menjaga kedekatan dengan warga madrasah. Suasana kerja guru menunjukkan kombinasi antara disiplin dan keterbukaan. Sementara pada siswa, terlihat bahwa mereka menghormati kepala madrasah, tetapi tidak merasa berjarak secara berlebihan. Dalam kegiatan pembelajaran dan aktivitas sekolah, tampak pula adanya keseimbangan antara orientasi religius, prestasi, dan inovasi. Temuan observasi ini sejalan dengan keterangan para informan bahwa strategi implementasi kepemimpinan transformasional di madrasah berjalan melalui keteladanan, motivasi, inovasi, dan perhatian individual yang saling menguatkan.

Berdasarkan paparan data penelitian tentang strategi implementasi kepemimpinan transformasional dalam pengembangan madrasah unggul dan berdaya saing, dapat diketahui beberapa hal sebagai berikut:

- a. Strategi implementasi program unggulan di madrasah dilakukan secara terencana, dimulai dari penyusunan konsep, penyamaan persepsi, audiensi dengan yayasan, dan sosialisasi kepada guru agar seluruh pihak memahami arah pengembangan lembaga;
- b. Implementasi program unggulan didukung oleh penataan sumber daya manusia yang disesuaikan dengan kebutuhan program, termasuk rekrutmen guru baru pada bidang tertentu, pelibatan guru lama sesuai

- kompetensinya, serta penempatan tugas berdasarkan kesiapan dan potensi masing-masing;
- c. Pada dimensi *idealized influence*, kepala madrasah menunjukkan keteladanan melalui keterlibatan langsung dalam pengawalan program, kedisiplinan kerja, monitoring kelas, komitmen tinggi, dan konsistensi menjaga arah perubahan lembaga;
 - d. Pada dimensi *inspirational motivation*, kepala madrasah membangun semangat bersama melalui komunikasi visi yang konsisten, penanaman kesadaran bahwa program unggulan merupakan amanah lembaga, serta dorongan kepada guru dan siswa untuk berani berkembang, berprestasi, dan tidak takut menghadapi perubahan;
 - e. Pada dimensi *intellectual stimulation*, kepala madrasah mendorong lahirnya inovasi melalui diferensiasi program, keberanian mencoba hal baru, pembukaan ruang diskusi, budaya evaluasi, serta dorongan kepada guru untuk mengembangkan metode pembelajaran yang lebih kreatif, aplikatif, dan relevan dengan kebutuhan zaman;
 - f. Pada dimensi *individualized consideration*, kepala madrasah memberi perhatian personal kepada guru dan siswa melalui pendekatan dialogis, pendampingan ketika menghadapi kesulitan, pembinaan personal, dan pengelolaan tugas yang mempertimbangkan kemampuan serta kondisi individu;
 - g. Strategi implementasi juga diperkuat melalui pelatihan dan pengembangan kapasitas guru, baik melalui workshop, pendampingan,

- peningkatan kemampuan bahasa, penguasaan teknologi, maupun pembelajaran berkelanjutan yang mendukung program unggulan;
- h. Evaluasi menjadi bagian penting dari strategi implementasi, ditunjukkan oleh adanya monitoring dan evaluasi rutin, terutama pada masa awal pelaksanaan program, sehingga setiap kekurangan dalam pembelajaran, pengelolaan kelas, dan jalannya program dapat segera diperbaiki;
 - i. Pada sisi siswa, implementasi program dilakukan melalui seleksi dan pemetaan potensi, sehingga penempatan siswa pada kelas unggulan didasarkan pada kemampuan, minat, dan kecenderungan belajar masing-masing, bukan sekadar pemerataan biasa;
 - j. Strategi implementasi juga mencakup pembinaan prestasi siswa yang dilakukan secara sistematis melalui seleksi, pendampingan guru pembimbing, latihan intensif, pemberian motivasi, dan dukungan fasilitas sesuai bidang lomba yang diikuti;
 - k. Dari sisi manajerial, implementasi program unggulan ditopang oleh pengelolaan keuangan yang terencana, perhitungan kebutuhan program secara matang, serta dukungan pendanaan dari yayasan, orang tua, dan unsur lain yang relevan dengan pengembangan madrasah;
 - l. Kemitraan strategis dengan pihak luar, seperti perguruan tinggi dan lembaga lain, menjadi bagian penting dari strategi implementasi karena memperkuat mutu program, pengembangan kurikulum, legitimasi kelembagaan, dan diferensiasi madrasah;

- m. Hasil observasi menunjukkan bahwa implementasi program unggulan tampak nyata dalam pembelajaran, fasilitas kelas, budaya kerja guru, aktivitas siswa, dan suasana akademik madrasah, sehingga strategi yang dirancang benar-benar dijalankan dalam praktik sehari-hari;
- n. Secara keseluruhan, strategi implementasi kepemimpinan transformasional di madrasah ini berjalan melalui perpaduan antara keteladanan, motivasi, stimulasi intelektual, perhatian individual, penataan sumber daya, evaluasi berkelanjutan, pembinaan prestasi, pengelolaan manajerial, dan penguatan kemitraan, sehingga mendukung pengembangan madrasah unggul dan berdaya saing

3. Dampak Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah terhadap Pencapaian Keunggulan dan Daya Saing Madrasah

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, dampak kepemimpinan transformasional kepala madrasah di Madrasah Tsanawiyah dapat dilihat melalui sejumlah perubahan penting yang terjadi dalam kehidupan kelembagaan. Dampak tersebut tidak hanya tampak pada meningkatnya mutu akademik dan prestasi siswa, tetapi juga pada terbentuknya budaya organisasi yang lebih disiplin dan kolaboratif, tumbuhnya karakter religius dan mental kompetitif siswa, serta menguatnya reputasi dan kepercayaan masyarakat terhadap madrasah. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional yang dijalankan kepala madrasah tidak berhenti pada penyusunan visi dan program, melainkan berpengaruh langsung terhadap pencapaian keunggulan dan daya saing lembaga secara lebih luas.

Dari sisi mutu akademik, salah satu dampak yang paling nyata adalah meningkatnya kualitas pembelajaran di madrasah. Kepala madrasah menegaskan bahwa sejak awal masa kepemimpinannya, perubahan tidak dimulai dari hal-hal yang bersifat simbolik, tetapi dari perbaikan ruang kelas sebagai pusat utama pendidikan. Ia menyatakan,

“Ketika saya mulai memimpin, saya menyadari bahwa kualitas pembelajaran harus menjadi titik awal perubahan. Program apa pun tidak akan berarti kalau pembelajarannya biasa saja. Karena itu saya selalu menekankan kepada guru bahwa kelas harus menjadi tempat belajar yang serius, bukan hanya rutinitas. Guru harus mempersiapkan materi dengan baik, dan siswa harus didorong untuk aktif.”¹⁷⁸

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional di Madtsamuda berdampak pada perubahan paradigma pembelajaran, dari pola yang rutin dan formal menuju pembelajaran yang lebih serius, aktif, dan berorientasi mutu.

Perubahan itu dirasakan langsung oleh guru. Salah satu guru menjelaskan bahwa standar pembelajaran, terutama pada kelas program, meningkat cukup signifikan. Ia menyampaikan,

“Di kelas ICP misalnya, kami memang dituntut lebih siap. Materinya menggunakan bahasa Inggris dan siswa juga aktif berdiskusi. Awalnya cukup menantang, tetapi lama-lama kami terbiasa dan justru merasa tertantang untuk terus meningkatkan kualitas mengajar.”¹⁷⁹

¹⁷⁸ Millazul Faidah, Kepala Madtsamuda, *Wawancara*, 2 Februari 2026, 11.00 WIB

¹⁷⁹ Ihfadni Nazwa, Perwakilan Guru Madtsamuda, *Wawancara*, 4 Februari 2026, 11.00 WIB



Gambar 4. 10 Dokumen Penandatanganan MoU Madtsamuda dengan Cambridge Assessment International Education untuk membuka kelas internasional pada 2019

Dalam bagian lain, ia juga menegaskan bahwa pembelajaran di kelas program tidak memungkinkan guru masuk kelas tanpa persiapan yang matang. Menurutnya “Apalagi kalau kelas program itu enggak boleh seadanya masuk tanpa ada persiapan sama sekali.”¹⁸⁰ Keterangan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala madrasah berdampak pada meningkatnya profesionalisme guru, karena guru dituntut untuk terus belajar, menyesuaikan diri, dan memberikan pembelajaran terbaik.

Dari perspektif siswa, penguatan mutu akademik dirasakan melalui pengalaman belajar yang lebih aktif, partisipatif, dan menantang. Salah satu

¹⁸⁰ Ihfadni Nazwa, Perwakilan Guru Madtsamuda, *Wawancara*, 4 Februari 2026, 11.00 WIB

siswa menjelaskan “Di kelas program kami tidak hanya mendengarkan guru, tetapi sering berdiskusi dan presentasi. Jadi kami harus benar-benar memahami materi sebelum menjelaskan kepada teman-teman.”¹⁸¹

Siswa lain menambahkan bahwa pembelajaran yang mereka jalani benar-benar berdampak pada perkembangan kemampuan akademiknya. Ia mengungkapkan,

“Perubahan dari sisi keberanian bicara di depan dan kepercayaan diri. Secara akademik, dulu saya kurang fasih bahasa Inggris, tapi setelah masuk sini peningkatannya jauh sekali. Apalagi ada program camp di Pare selama satu bulan saat kelas 1 untuk pendalaman bahasa Inggris. Sekarang ujian listening sudah sangat paham. Hasilnya memuaskan.”¹⁸²

Data ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala madrasah tidak hanya memperbaiki sistem, tetapi juga meningkatkan kualitas pengalaman belajar siswa secara langsung.

Dampak kepemimpinan transformasional juga tampak sangat jelas pada peningkatan prestasi siswa dan menguatnya reputasi madrasah. Waka kesiswaan menjelaskan bahwa capaian prestasi di Madtsamuda dikelola secara sistematis, bukan muncul secara sporadis. Ia menuturkan,

“Di Madtsamuda kami punya data prestasi setiap tahun. Jadi kami melihat capaian mulai dari tingkat kecamatan, kabupaten, provinsi, nasional sampai internasional. Tabel itu dijadikan acuan supaya setiap tahun ada capaian di berbagai level tersebut.”¹⁸³

Ia juga menegaskan bahwa capaian prestasi bukanlah hasil kebetulan, melainkan buah dari proses pembinaan yang didesain secara sadar. Dalam penjelasannya ia mengatakan,

¹⁸¹ Nuha, Perwakilan siswa Madtsamuda, *Wawancara*, 3 Februari 2026, 10.00 WIB

¹⁸² Azka, Perwakilan siswa Madtsamuda, *Wawancara*, 3 Februari 2026, 10.00 WIB

¹⁸³ Azhar Agus Salim, Wakasis Madtsamuda, *Wawancara*, 3 Februari 2026, 12.00 WIB

“Saya rasa kebetulan itu tidak ada. Semua itu harus didesain. Anak yang kemarin berangkat ke Thailand lomba matematika sampai juara dua itu tidak mungkin terjadi kalau tidak dipersiapkan sejak awal. Jadi kami mencari siswa yang memiliki potensi kemudian dibina secara khusus.”¹⁸⁴

Pernyataan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak pada penciptaan sistem pembinaan prestasi yang lebih terarah dan berkelanjutan.



Gambar 4. 11 Dokumen Madtsamuda Borong Medali di OMBN Tingkat Nasional di Semarang tahun 2025

Guru juga menegaskan bahwa budaya prestasi di madrasah berdampak pada semangat pembinaan yang lebih tinggi. Salah satu guru menyampaikan,

“Murid Madtsamuda itu banyak yang punya potensi. Kalau hanya mengikuti pelajaran biasa rasanya sayang sekali. Karena itu kami berusaha membina mereka melalui kegiatan tambahan seperti bimbingan lomba agar kemampuan mereka bisa berkembang.”¹⁸⁵

¹⁸⁴ Azhar Agus Salim, Wakasis Madtsamuda, *Wawancara*, 3 Februari 2026, 12.00 WIB

¹⁸⁵ Ihfadni Nazwa, Perwakilan Guru Madtsamuda, *Wawancara*, 4 Februari 2026, 11.00 WIB

Sementara dari sisi siswa, dukungan madrasah terhadap pembinaan prestasi dirasakan sangat nyata. Salah satu siswa menjelaskan “Madrasah mendukung penuh dengan memberikan guru pembimbing khusus untuk lomba itu. Fasilitas selama bimbingan dan lomba juga dipenuhi.”¹⁸⁶ Siswa lain menambahkan “Bimbingannya lumayan ketat, biasanya setiap hari selama satu bulan sebelum lomba atau bahkan lebih.”¹⁸⁷ Paparan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala madrasah berdampak pada lahirnya kultur prestasi yang dibangun melalui sistem, pembinaan, dan dukungan yang nyata.

Prestasi tersebut pada akhirnya berpengaruh terhadap reputasi madrasah di mata masyarakat. Kepala madrasah menjelaskan bahwa inovasi dan capaian lembaga mulai mendapat pengakuan yang lebih luas. Ia menyatakan,

“Alhamdulillah beberapa inovasi yang kami lakukan mulai mendapat perhatian dari berbagai pihak. Ada penghargaan yang kami terima dan juga ada penunjukan dari lembaga tertentu yang melihat bahwa Madtsamuda memiliki potensi untuk terus berkembang.”¹⁸⁸

Selain itu, ia juga menegaskan bahwa keberhasilan alumni menjadi salah satu faktor yang memperkuat kepercayaan publik. Menurutnya “Banyak alumni Madtsamuda yang diterima di sekolah-sekolah lanjutan yang bagus. Hal itu membuat masyarakat semakin percaya terhadap kualitas pendidikan di madrasah ini.”¹⁸⁹

¹⁸⁶ Nuha, Perwakilan siswa Madtsamuda, *Wawancara*, 3 Februari 2026, 10.00 WIB

¹⁸⁷ Azka, Perwakilan siswa Madtsamuda, *Wawancara*, 3 Februari 2026, 10.00 WIB

¹⁸⁸ Millazul Faidah, Kepala Madtsamuda, *Wawancara*, 2 Februari 2026, 11.00 WIB

¹⁸⁹ Millazul Faidah, Kepala Madtsamuda, *Wawancara*, 2 Februari 2026, 11.00 WIB

Waka kesiswaan menambahkan bahwa dampak itu sangat terasa pada penerimaan peserta didik baru. Ketika ditanya apakah prestasi dan program unggulan berdampak pada minat pendaftar, ia menjawab tegas,

“Sangat signifikan. Prestasi di tingkat Muhammadiyah dan Kemenag membuat sekolah kami banyak dibicarakan di tingkat wilayah maupun pusat. Orang-orang menjadi penasaran dan mereka membuktikannya melalui media sosial kita. Alurnya: prestasi diraih, diceritakan orang lain, mereka mencari bukti di medsos, lalu mendaftar.”¹⁹⁰

Dari sini tampak bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya menghasilkan prestasi, tetapi juga memperkuat daya saing eksternal madrasah melalui reputasi dan kepercayaan masyarakat.



Gambar 4. 12 Madtsamuda Meraih Penghargaan Top 10 sebagai Sekolah Pembaharu pada Ajang Changemaker Award 2024 oleh Majelis Dikdasmen PP Muhammadiyah

Selain pada mutu akademik dan reputasi, kepemimpinan transformasional kepala madrasah juga berdampak pada terbentuknya budaya organisasi yang lebih positif. Budaya kerja di Madtsamuda tidak dibangun

¹⁹⁰ Azhar Agus Salim, Wakasis Madtsamuda, *Wawancara*, 3 Februari 2026, 12.00 WIB

semata-mata melalui aturan formal, tetapi melalui keteladanan, kesadaran kolektif, dan penguatan nilai. Kepala madrasah menegaskan,

“MTs ini berkembang baik atau menurun itu harus kita tanggung bersama-sama. Harus bersama-sama. Kalau saya sendiri, saya tidak bisa. Kurikulum sendiri tidak bisa, kesiswaan sendiri tidak bisa, Ismuba sendiri tidak bisa. Guru pun sendiri tanpa ada saya atau tanpa ada Waka juga tidak bisa. Jadi kita harus bersama-sama.”¹⁹¹

Ia menambahkan,

“Bagaimana guru-guru ini mempunyai rasa memiliki (sense of belonging) terhadap Madtsamuda. Sekarang sudah jarang sekali ada guru yang sekadar hadir, mengajar, lalu pulang. Mereka merasa happy dengan giat mengajar yang cukup banyak di sini... Alhamdulillah, di sini luar biasa kompak.”¹⁹²

Kutipan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional telah berdampak pada tumbuhnya budaya kolektif yang kuat di kalangan guru.

Budaya organisasi yang lebih positif itu juga dirasakan oleh guru. Salah satu guru menjelaskan bahwa kepala madrasah memberi contoh disiplin secara langsung, sehingga guru merasa terdorong untuk menyesuaikan diri.

Ia menyampaikan,

“Beliau itu sangat disiplin. Kalau ada kegiatan atau jadwal tertentu, biasanya beliau datang lebih awal. Jadi kami sebagai guru juga merasa harus menyesuaikan diri dengan kedisiplinan itu. Kalau pimpinan sudah memberi contoh seperti itu, otomatis kami juga merasa tidak enak kalau tidak disiplin.”¹⁹³

Guru yang sama juga menjelaskan bahwa budaya kolaborasi antarguru berkembang semakin baik. Menurutnya,

“Kalau ada kesulitan biasanya kami diskusikan bersama. Tidak hanya dengan kepala madrasah, tetapi juga dengan guru lain. Jadi ada

¹⁹¹ Millazul Faidah, Kepala Madtsamuda, *Wawancara*, 2 Februari 2026, 11.00 WIB

¹⁹² Millazul Faidah, Kepala Madtsamuda, *Wawancara*, 2 Februari 2026, 11.00 WIB

¹⁹³ Ihfadni Nazwa, Perwakilan Guru Madtsamuda, *Wawancara*, 4 Februari 2026, 11.00 WIB

semacam kebiasaan untuk saling berbagi pengalaman dan mencari solusi bersama.”¹⁹⁴

Data ini memperlihatkan bahwa dampak kepemimpinan transformasional pada budaya organisasi tampak dalam meningkatnya kedisiplinan, kerja sama, dan keterbukaan dalam mencari solusi.

Budaya evaluasi juga menjadi bagian penting dari dampak tersebut. Kepala madrasah menegaskan bahwa setiap program harus terus diperbaiki melalui evaluasi. Ia menyatakan “Setiap program pasti ada evaluasi. Kalau ada yang kurang efektif, kita perbaiki bersama. Evaluasi itu bukan untuk mencari kesalahan, tetapi untuk memperbaiki program supaya lebih baik ke depannya.”¹⁹⁵

Waka kesiswaan bahkan menggambarkan bahwa kepala madrasah memberi ruang bagi tim untuk bereksperimen karena evaluasi dipahami sebagai proses belajar, bukan ancaman. Menurutnya,

“Beliau tidak pernah memaksa atau menghentikan ide kami. Beliau selalu bilang, ‘Jalankan dulu, nanti baru kita evaluasi.’ Dampaknya luar biasa; tim kami berani bereksperimen dengan hal-hal baru karena tidak takut salah dan mendapat dukungan penuh.”¹⁹⁶

Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala madrasah berdampak pada terbentuknya budaya organisasi yang lebih dinamis, reflektif, dan berani berinovasi.

Dampak penting lainnya tampak pada pembentukan karakter dan mental kompetitif siswa. Kepala madrasah menjelaskan bahwa tujuan

¹⁹⁴ Ihfadni Nazwa, Perwakilan Guru Madtsamuda, *Wawancara*, 4 Februari 2026, 11.00 WIB

¹⁹⁵ Millazul Faidah, Kepala Madtsamuda, *Wawancara*, 2 Februari 2026, 11.00 WIB

¹⁹⁶ Azhar Agus Salim, Wakasis Madtsamuda, *Wawancara*, 3 Februari 2026, 12.00 WIB

pengembangan program unggulan bukan hanya meningkatkan kemampuan akademik, tetapi juga membentuk karakter yang kuat. Ia menegaskan,

“Saya selalu menekankan bahwa anak-anak harus memiliki keberanian untuk mencoba. Prestasi itu penting, tetapi yang lebih penting adalah prosesnya. Anak-anak harus belajar berusaha, belajar menghadapi tantangan, dan tetap menjaga nilai-nilai yang kita tanamkan di madrasah.”¹⁹⁷

Pada kesempatan lain, ia menambahkan bahwa keunggulan madrasah harus selalu ditopang oleh akhlak. Ia menyatakan “Di Madtsamuda itu terkait pengembangan akhlak berlaku untuk seluruh peserta didik. Kami menjargonkan kepada anak-anak: ‘Adab dulu baru Ilmu’.”¹⁹⁸ Kutipan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala madrasah berdampak pada pembentukan karakter yang menyeimbangkan keberanian bersaing dengan fondasi religius dan moral.

Siswa sendiri mengakui bahwa iklim madrasah membuat mereka lebih percaya diri dan berani menghadapi tantangan. Salah satu siswa menjelaskan,

“Guru-guru sering memberikan semangat supaya kami berani mencoba mengikuti lomba. Walaupun kadang merasa takut atau tidak percaya diri, guru tetap mendorong kami supaya mencoba. Dari situ kami jadi lebih percaya diri.”¹⁹⁹

Siswa lain menambahkan bahwa di madrasah tumbuh iklim kompetisi yang sehat. Ia mengatakan,

“Kami saling mendukung. Kalau ada teman berprestasi, kami merasa itu keren banget. Kalau ada seleksi olimpiade, kami justru saling mengajak untuk ikut, belajar bareng, dan berusaha lolos seleksi bersama-sama.”²⁰⁰

¹⁹⁷ Millazul Faidah, Kepala Madtsamuda, *Wawancara*, 2 Februari 2026, 11.00 WIB

¹⁹⁸ Millazul Faidah, Kepala Madtsamuda, *Wawancara*, 2 Februari 2026, 11.00 WIB

¹⁹⁹ Nuha, Perwakilan siswa Madtsamuda, *Wawancara*, 3 Februari 2026, 10.00 WIB

²⁰⁰ Azka, Perwakilan siswa Madtsamuda, *Wawancara*, 3 Februari 2026, 10.00 WIB



Gambar 4. 13 Dokumentasi Kegiatan Tasmi' Al-Qur'an Rutin Madtsamuda Sebagai Salahsatu Program Penguatan Karakter Religius

Ketika ditanya apakah tidak merasa iri, ia menjawab “Tidak iri yang negatif. Tapi kalau iri positif seperti ingin merasakan ke luar negeri juga, itu pasti ada. Itu jadi motivasi buat belajar lebih giat lagi.”²⁰¹ Data ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional di Madtsamuda berdampak pada terbentuknya mental kompetitif yang sehat, yaitu kompetisi yang mendorong perkembangan diri tanpa merusak hubungan sosial.

Karakter religius siswa juga diperkuat melalui pembiasaan nilai dalam kehidupan sehari-hari madrasah. Waka kesiswaan menjelaskan “Di Madtsamuda ini, setiap pagi kita pasti akan memulai aktivitas pembelajaran dengan kegiatan salat duha bersama pada jam 07.15. Setelah itu kita mengaji bersama.”²⁰²

²⁰¹ Azka, Perwakilan siswa Madtsamuda, *Wawancara*, 3 Februari 2026, 10.00 WIB

²⁰² Azhar Agus Salim, Wakasis Madtsamuda, *Wawancara*, 3 Februari 2026, 12.00 WIB

Ia menambahkan bahwa ketika pulang, aktivitas diakhiri dengan salat zuhur berjamaah. Siswa juga merasakan bahwa sebelum mengikuti lomba atau kegiatan penting, guru dan pimpinan selalu mengingatkan pentingnya doa, usaha, dan tawakal. Salah satu siswa menyampaikan “Biasanya sebelum lomba kami diingatkan untuk berdoa dan mempersiapkan diri dengan baik. Guru juga mengatakan bahwa yang penting kami sudah berusaha maksimal.”²⁰³ Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala madrasah berdampak pada pembentukan mental siswa yang tidak hanya kompetitif, tetapi juga spiritual dan berkarakter.

Hasil observasi peneliti mendukung paparan tersebut. Di lapangan terlihat bahwa proses pembelajaran di kelas berjalan cukup aktif, terutama pada kelas program, dengan penggunaan media dan interaksi yang lebih dinamis. Peneliti juga mengamati bahwa suasana kerja guru relatif kompak dan terbuka, sementara budaya religius tampak kuat melalui rutinitas ibadah bersama dan interaksi yang menonjolkan adab. Di sisi lain, siswa terlihat lebih percaya diri dalam berkomunikasi, aktif dalam organisasi maupun pembinaan lomba, serta terbiasa dengan iklim kompetisi yang sehat. Temuan observasi ini memperkuat hasil wawancara bahwa kepemimpinan transformasional kepala madrasah telah berdampak pada mutu internal sekaligus memperkuat daya saing eksternal lembaga.

²⁰³ Nuha, Perwakilan siswa Madtsamuda, *Wawancara*, 3 Februari 2026, 10.00 WIB

Berdasarkan paparan data penelitian tentang dampak kepemimpinan transformasional terhadap mutu dan daya saing madrasah, dapat dicermati beberapa hal sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan transformasional kepala madrasah berdampak pada peningkatan mutu dan daya saing madrasah secara menyeluruh, baik pada aspek internal lembaga maupun pada penguatan posisi eksternal madrasah di tengah persaingan pendidikan;
- b. Dari sisi mutu internal, dampak kepemimpinan transformasional tampak pada tumbuhnya kesadaran kolektif bahwa kemajuan madrasah merupakan tanggung jawab bersama, sehingga guru, wakil kepala madrasah, dan unsur lain bekerja dalam arah yang sama;
- c. Kepemimpinan transformasional juga berdampak pada meningkatnya rasa memiliki, loyalitas, dan komitmen guru terhadap lembaga, sehingga guru tidak hanya hadir untuk menjalankan tugas rutin, tetapi ikut terlibat aktif dalam pengembangan madrasah;
- d. Dampak lain pada guru terlihat pada meningkatnya motivasi profesional, semangat berprestasi, dan kesiapan untuk terus berkembang, terutama dalam menghadapi tuntutan kelas program, pembelajaran berbasis bahasa asing, dan inovasi pembelajaran;
- e. Kepemimpinan transformasional kepala madrasah berdampak pada terbentuknya budaya kerja guru yang lebih kolaboratif, saling mendukung, terbuka terhadap diskusi, dan terbiasa mencari solusi bersama terhadap berbagai persoalan pembelajaran;

- f. Dari sisi siswa, dampak kepemimpinan transformasional tampak pada meningkatnya kepercayaan diri, keberanian berbicara di depan umum, keterampilan berorganisasi, serta kemampuan untuk berinteraksi dan bekerja sama dengan orang lain;
- g. Pada aspek akademik, kepemimpinan transformasional berdampak pada meningkatnya kualitas pengalaman belajar siswa, termasuk penguatan kemampuan bahasa inggris, kesiapan mengikuti pembelajaran yang lebih aktif, dan peningkatan hasil belajar pada kelas-kelas program;
- h. Dampak kepemimpinan transformasional juga terlihat pada pembentukan karakter religius siswa melalui pembiasaan ibadah, penguatan adab, budaya disiplin, serta penanaman nilai bahwa prestasi harus berjalan seiring dengan akhlak dan spiritualitas;
- i. Dari sisi budaya madrasah, kepemimpinan transformasional berdampak pada terbentuknya suasana organisasi yang lebih kompak, disiplin, terbuka, inovatif, dan adaptif terhadap perubahan, sehingga lembaga tidak berjalan secara stagnan;
- j. Budaya evaluasi yang konsisten dan tidak menakutkan juga menjadi dampak penting, karena evaluasi dipahami sebagai bagian dari perbaikan program, bukan sebagai sarana menyalahkan, sehingga guru dan tim lebih berani berinovasi;
- k. Pada aspek daya saing, kepemimpinan transformasional berdampak pada meningkatnya prestasi siswa dan lembaga, baik pada tingkat lokal,

nasional, maupun internasional, yang kemudian memperkuat citra madrasah di mata masyarakat;

- l. Prestasi, inovasi program, dan keberhasilan lulusan berdampak pada meningkatnya reputasi, kepercayaan publik, dan minat masyarakat untuk menyekolahkan anak di madrasah, sehingga daya saing lembaga semakin kuat;
- m. Kepemimpinan transformasional juga berdampak pada terbentuknya budaya kompetisi yang sehat di kalangan siswa, yaitu kompetisi yang mendorong mereka saling mendukung, termotivasi, dan berusaha berkembang tanpa menjatuhkan satu sama lain;
- n. Hasil observasi menunjukkan bahwa dampak tersebut tampak nyata dalam suasana kerja guru yang kompak, aktivitas belajar siswa yang aktif, budaya religius yang kuat, serta atmosfer madrasah yang menggabungkan disiplin, prestasi, dan pembinaan karakter;
- o. Secara keseluruhan, kepemimpinan transformasional kepala madrasah berdampak signifikan terhadap pencapaian keunggulan dan daya saing madrasah, karena mampu menggerakkan perubahan pada mutu pembelajaran, profesionalisme guru, karakter siswa, budaya organisasi, reputasi lembaga, dan kepercayaan masyarakat.

4. Model Temuan Kepemimpinan Transformasional dalam Praktik Kepemimpinan Kepala Madrasah di Madrasah

Bagian ini merupakan sintesis dari keseluruhan paparan data pada fokus sebelumnya, yaitu desain keunggulan dan daya saing madrasah, strategi implementasi kepemimpinan transformasional, serta dampak kepemimpinan

transformasional terhadap mutu dan daya saing madrasah. Oleh karena itu, fokus ini tidak lagi diletakkan semata-mata sebagai paparan data mentah, tetapi sebagai perumusan model temuan yang menunjukkan bagaimana kepemimpinan transformasional bekerja secara nyata dalam praktik kepemimpinan madrasah.

Istilah *model* dalam penelitian ini dimaknai sebagai hasil sintesis atas hubungan antara visi, nilai, strategi, mekanisme implementasi, dan dampak kepemimpinan yang ditemukan di lapangan. Dengan kata lain, model yang dirumuskan bukanlah adopsi tipologi baku dari literatur, melainkan bangunan konseptual yang lahir dari realitas empirik kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan madrasah unggul dan berdaya saing.

Perumusan model temuan ini bertolak dari beberapa landasan utama. Pertama, keberhasilan madrasah tidak dipahami sebagai hasil kebetulan, melainkan sebagai hasil desain yang direncanakan dan dijalankan secara sadar. Hal ini tampak jelas dari pernyataan waka kesiswaan yang menegaskan “Saya rasa kebetulan itu enggak ada. Semuanya itu kan mesti didesain. Karena itu semuanya by design, jadi semua yang ada di Madtsamuda ini didesain semuanya.”²⁰⁴ Pernyataan ini menunjukkan bahwa pengembangan madrasah dibangun melalui logika perencanaan, bukan sekadar respons spontan terhadap situasi.

Kedua, desain perubahan yang kuat tidak akan berjalan tanpa pengawalan proses yang konsisten. Di sinilah kepala madrasah memainkan

²⁰⁴ Azhar Agus Salim, Wakasis Madtsamuda, *Wawancara*, 3 Februari 2026, 12.00 WIB

peran penting sebagai penggerak, pengendali mutu, dan penjaga ritme perubahan. Guru menjelaskan “Bu Mila itu selalu menekankan kedisiplinan, Pak. Jadi kalau gurunya telat sedikit saja langsung ditelepon... Beliau sering berkeliling kelas.”²⁰⁵ Keterangan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan di madrasah ini tidak berhenti pada tahap perencanaan program, tetapi hadir dalam bentuk kontrol langsung, disiplin kerja, dan monitoring berkelanjutan.

Ketiga, orientasi mutu di madrasah ini tidak dipisahkan dari nilai religius dan pembinaan karakter. Keunggulan tidak dimaknai hanya sebagai prestasi akademik, tetapi sebagai keterpaduan antara mutu akademik, budaya religius, dan pembentukan adab. Waka kesiswaan menjelaskan bahwa aktivitas madrasah dibingkai oleh pembiasaan nilai “Setiap pagi kita pasti akan memulai aktivitas pembelajaran dengan kegiatan salat duha bersama. Setelah itu kita mengaji bersama. Ketika pulang, kita akhiri dengan salat zuhur berjamaah.”²⁰⁶ Dengan demikian, model kepemimpinan transformasional yang ditemukan di madrasah ini tidak semata-mata modern dan inovatif, tetapi juga berakar pada nilai-nilai religius yang menjadi fondasi budaya kelembagaan.

Berdasarkan landasan tersebut, tampak bahwa pola kepemimpinan transformasional di madrasah ini memiliki beberapa karakteristik dominan. Karakteristik pertama adalah visioner. Kepala madrasah memimpin bukan

²⁰⁵ Ihfadni Nazwa, Perwakilan Guru Madtsamuda, *Wawancara*, 4 Februari 2026, 11.00 WIB

²⁰⁶ Azhar Agus Salim, Wakasis Madtsamuda, *Wawancara*, 3 Februari 2026, 12.00 WIB

hanya untuk menyelesaikan kebutuhan hari ini, tetapi untuk menyiapkan peserta didik menghadapi masa depan. Ia menegaskan “Anak-anak kelak di zaman masa depan itu tentu berbeda dengan sekarang. Mereka harus disiapkan dengan wawasan global dan digital.”²⁰⁷ Karakter visioner ini tampak pada pilihan program yang tidak berhenti pada penguatan religiusitas, tetapi juga merambah internasionalisasi dan digitalisasi.

Karakteristik kedua adalah adaptif-modern. Kepala madrasah tidak memimpin dengan pola rutin yang stagnan, tetapi dengan membaca kebutuhan zaman dan posisi kompetitif lembaga. Hal ini tercermin dari keputusan membangun kelas unggulan melalui kerja sama eksternal. Kepala madrasah menyatakan,

“Untuk ICP kami kerjasamakan dengan Cambridge yang center-nya ada di Universitas Negeri Malang. Kelas IT kami kerjasamakan dengan Universitas Muhammadiyah Malang. Dan sekarang kita juga sedang bekerjasama dengan Umsida untuk pengembangan program ACP.”²⁰⁸

Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang dijalankan memiliki ciri terbuka terhadap perubahan, kemitraan, dan penguatan kapasitas kelembagaan.

Karakteristik ketiga adalah partisipatif. Perubahan tidak dijalankan secara otoriter, tetapi dilembagakan melalui komunikasi, audiensi, dan penyamaan persepsi. Kepala madrasah menjelaskan “Kalau konsep sudah jadi, saya audiensi dengan yayasan, setelah itu disosialisasikan kepada guru. Guru juga harus paham program ini agar bisa jalan.”²⁰⁹ Artinya, perubahan

²⁰⁷ Millazul Faidah, Kepala Madtsamuda, *Wawancara*, 2 Februari 2026, 11.00 WIB

²⁰⁸ Millazul Faidah, Kepala Madtsamuda, *Wawancara*, 2 Februari 2026, 11.00 WIB

²⁰⁹ Millazul Faidah, Kepala Madtsamuda, *Wawancara*, 2 Februari 2026, 11.00 WIB

bukan milik pribadi kepala madrasah, tetapi menjadi keputusan dan gerak bersama lembaga.

Karakteristik keempat adalah berbasis nilai religius. Waka kesiswaan menegaskan bahwa budaya kerja yang tumbuh di lembaga ini tidak semata-mata digerakkan oleh reward, tetapi oleh cita-cita dan nilai. Ia menyatakan “Budaya kerja di sini bukan karena reward, tapi karena cita-cita. Nilai keikhlasan itu lillahi taala.”²¹⁰ Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional di madrasah ini bekerja di atas fondasi moral dan spiritual yang kuat.

Karakteristik kelima adalah disiplin dan evaluatif. Kepala madrasah tidak membiarkan program berjalan tanpa kontrol. Monitoring, evaluasi, dan pengawalan dilakukan secara langsung dan berulang, terutama pada masa awal implementasi. Guru menjelaskan “Waktu awal-awal dulu, hampir setiap bulan ada monitoring dan evaluasi. Namanya program baru pasti banyak kekurangannya.”²¹¹ Dengan demikian, model kepemimpinan yang ditemukan bukan hanya memotivasi, tetapi juga menuntut konsistensi dan keberanian memperbaiki kekurangan.

Jika dirumuskan secara mekanistik, model kepemimpinan transformasional di madrasah ini bergerak melalui hubungan input – proses – output.

²¹⁰ Azhar Agus Salim, Wakasis Madtsamuda, *Wawancara*, 3 Februari 2026, 12.00 WIB

²¹¹ Ihfadni Nazwa, Perwakilan Guru Madtsamuda, *Wawancara*, 4 Februari 2026, 11.00 WIB

Pada bagian input, yang menjadi modal utama adalah visi religius-global, desain diferensiasi program, serta dukungan kelembagaan. Visi “*Berperilaku Religius dan Berwawasan Luas*” menjadi arah dasar yang menuntun seluruh keputusan pengembangan. Kepala madrasah menjelaskan “Visi kami itu ‘Berperilaku Religius dan Berwawasan Luas’. Mereka harus disiapkan dengan wawasan global dan digital, juga mereka harus religius.”²¹²

Selain visi, input penting lain adalah legitimasi kelembagaan yang dibangun melalui audiensi dengan yayasan dan sosialisasi kepada guru sebelum program dilaksanakan. Pada tahap ini, inovasi tidak lagi menjadi ide individual, tetapi menjadi keputusan kelembagaan yang sah dan dipahami bersama.

Pada bagian proses, kepemimpinan transformasional bekerja melalui empat dimensi utama. Pada dimensi *idealized influence*, kepala madrasah membangun pengaruh melalui keteladanan, kedisiplinan, dan pengawasan langsung. Guru menyatakan “Beliau sering berkeliling kelas”²¹³ sementara kepala madrasah sendiri menegaskan “Saya ngawal program ini secara terus-menerus. Harus dikawal. Karena tidak dikawal begitu, saya enggak jamin bisa sampai sejauh ini.”²¹⁴

Pada dimensi *inspirational motivation*, kepala madrasah membangun makna, harapan, dan daya juang, tidak hanya pada guru tetapi juga siswa. Salah satu siswa menyatakan “Beliau juga sering bilang untuk selalu berusaha

²¹² Millazul Faidah, Kepala Madtsamuda, *Wawancara*, 2 Februari 2026, 11.00 WIB

²¹³ Ihfadni Nazwa, Perwakilan Guru Madtsamuda, *Wawancara*, 4 Februari 2026, 11.00 WIB

²¹⁴ Millazul Faidah, Kepala Madtsamuda, *Wawancara*, 2 Februari 2026, 11.00 WIB

dan bertawakal. Kalau sudah usaha dan doa, serahkan hasilnya kepada Allah.”²¹⁵

Pada dimensi *intellectual stimulation*, kepala madrasah mendorong organisasi berpikir strategis melalui diferensiasi program, inovasi, dan keberanian keluar dari pola lama. Ia menyatakan “Mendesain sekolah unggul itu kita harus tahu pangsa pasar kita. Yang dibutuhkan adalah digital. Internasionalisasi juga belum dikembangkan di Lamongan saat itu. Akhirnya kita pilih internasionalisasi.”²¹⁶

Sementara pada dimensi *individualized consideration*, kepala madrasah menjaga stabilitas emosional organisasi melalui pendekatan personal. Guru menjelaskan “Beliau biasanya memanggil guru yang bersangkutan dan bertanya baik-baik. Memberi arahan agar tetap profesional.”²¹⁷

Pada bagian output, pola kepemimpinan transformasional ini menghasilkan dampak yang tampak pada dua sisi sekaligus, yaitu internal dan eksternal. Secara internal, tampak adanya budaya kerja yang lebih tertib, kompak, dan berorientasi mutu; guru memiliki rasa memiliki yang lebih tinggi; siswa menunjukkan peningkatan kepercayaan diri, prestasi, dan karakter religius. Secara eksternal, tampak peningkatan reputasi, legitimasi publik, dan daya tarik madrasah.

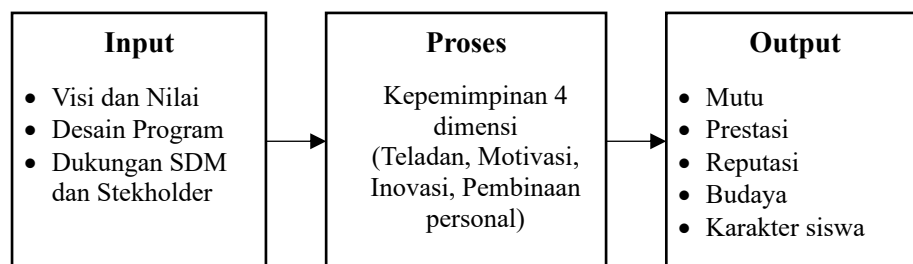
²¹⁵ Nuha, Perwakilan siswa Madtsamuda, *Wawancara*, 3 Februari 2026, 10.00 WIB

²¹⁶ Millazul Faidah, Kepala Madtsamuda, *Wawancara*, 2 Februari 2026, 11.00 WIB

²¹⁷ Ihfadni Nazwa, Perwakilan Guru Madtsamuda, *Wawancara*, 4 Februari 2026, 11.00 WIB

Kepala madrasah menegaskan bahwa penguatan alumni dan keberhasilan lulusan memperbesar kepercayaan masyarakat. Ia menyatakan “Alumni kelas ICP ada yang di MAN 2, MAN IC, di Trans, bahkan ada yang di Jakarta International School. Dan itu membuat masyarakat semakin percaya.”²¹⁸ Ia juga menjelaskan bahwa dampak itu terlihat pada penerimaan siswa baru “Tahun 2020 dan 2021, kami bisa mendatangkan 250 peserta didik. Sehingga setiap tahun kami masih bisa mendapatkan di atas 200 peserta didik baru.”²¹⁹

Reputasi kelembagaan itu diperkuat lagi oleh pengakuan eksternal, seperti penghargaan digitalisasi madrasah dan penunjukan sebagai madrasah riset.



Model temuan : Desain → Pengawasan → Pemantapan

Gambar 4. 14 Diagram Model Temuan Kepemimpinan Transformasional Madrasah

Jika dilihat dari tahapan implementasinya, model temuan ini juga menunjukkan urutan kerja yang khas. Tahap pertama adalah desain. Tahap ini diawali dari pembacaan masalah mendasar lembaga, seperti penurunan

²¹⁸ Millazul Faidah, Kepala Madrasah, *Wawancara*, 2 Februari 2026, 11.00 WIB

²¹⁹ Millazul Faidah, Kepala Madrasah, *Wawancara*, 2 Februari 2026, 11.00 WIB

jumlah peserta didik dan kebutuhan membangun kembali kepercayaan masyarakat. Dari sini lahir perencanaan program unggulan melalui pemetaan kebutuhan masa depan dan analisis lingkungan kompetitif. Kepala madrasah menjelaskan “Jumlah peserta didik di Madtsamuda itu semakin tahun semakin berkurang... dari situ saya berpikir ini sebenarnya kita bisa mengembangkan Madtsamuda itu dengan kita berinovasi.”²²⁰

Tahap kedua adalah pengawalan. Setelah program didesain dan dilembagakan, kepala madrasah mengawal implementasi melalui penataan SDM, monitoring pembelajaran, evaluasi rutin, serta penyesuaian kebijakan berdasarkan temuan lapangan. Guru menjelaskan bahwa rapat evaluasi dilakukan hampir setiap bulan pada masa awal program. Tahap ketiga adalah pemantapan. Pada tahap ini, budaya prestasi diperkuat, pembinaan siswa dibuat lebih sistematis, reputasi publik diperluas, dan inovasi terus dilanjutkan agar perubahan tidak berhenti pada satu siklus saja. Bahkan kepala madrasah menjelaskan bahwa setelah kelas ICP, IT, dan ACP, ia sudah menyiapkan inovasi berikutnya berupa kelas vokasi. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional di madrasah ini tidak bersifat proyek jangka pendek, tetapi tumbuh menjadi kebiasaan organisasi.

Berdasarkan seluruh paparan tersebut, model temuan kepemimpinan transformasional di madrasah ini dapat dirumuskan sebagai model “desain – pengawalan – pemantapan.” Pada tahap desain, pemimpin membaca masalah, memetakan kebutuhan, dan merancang diferensiasi program. Pada tahap

²²⁰ Millazul Faidah, Kepala Madtsamuda, *Wawancara*, 2 Februari 2026, 11.00 WIB

pengawasan, pemimpin menjaga agar program berjalan sesuai arah melalui keteladanan, disiplin, evaluasi, dan pendekatan personal. Pada tahap pemantapan, pemimpin menguatkan budaya mutu, prestasi, karakter, dan legitimasi lembaga agar perubahan tidak berhenti, tetapi berkembang menjadi daya saing yang berkelanjutan.

Dengan demikian, kepemimpinan transformasional di madrasah ini tidak hanya berfungsi sebagai gaya personal kepala madrasah, tetapi berkembang menjadi model kepemimpinan kelembagaan yang integratif. Visi religius-global menjadi arah, diferensiasi program menjadi instrumen strategis, disiplin dan evaluasi menjadi mekanisme pengawasan, sedangkan prestasi, budaya religius, dan kepercayaan masyarakat menjadi hasil yang menguatkan daya saing madrasah. Model inilah yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformasional bekerja secara nyata dalam mengembangkan madrasah unggul dan berdaya saing.

Model temuan kepemimpinan transformasional di madrasah ini bekerja melalui tiga tahap utama, yaitu desain, pengawasan, dan pemantapan. Ketiga tahap tersebut ditopang oleh visi religius-global, diferensiasi program, penguatan budaya kerja, evaluasi berkelanjutan, dan pembinaan prestasi, sehingga menghasilkan mutu internal dan daya saing eksternal madrasah secara berkelanjutan.

Berdasarkan paparan data penelitian tentang model temuan kepemimpinan transformasional dalam praktik kepemimpinan madrasah di Madrasah Tsanawiyah, dapat diketahui beberapa hal sebagai berikut:

- a. Model temuan kepemimpinan transformasional di Madtsamuda merupakan hasil sintesis dari desain keunggulan dan daya saing, strategi implementasi kepemimpinan transformasional, serta dampaknya terhadap mutu dan daya saing madrasah;
- b. Model temuan ini bukan merupakan adopsi langsung dari tipologi teoritis yang sudah baku, melainkan rumusan empiris yang lahir dari keterhubungan antara visi, nilai, strategi, mekanisme implementasi, dan hasil perubahan yang tampak di lapangan;
- c. Model temuan kepemimpinan transformasional di Madtsamuda ditandai oleh karakter visioner, partisipatif, berbasis nilai religius, adaptif-modern, disiplin, dan evaluatif;
- d. Secara substantif, model ini bertumpu pada visi religius-global, diferensiasi program unggulan, budaya disiplin, kerja tim, evaluasi berkelanjutan, serta integrasi inovasi dengan pembinaan karakter religius;
- e. Secara mekanistik, model kepemimpinan transformasional di Madtsamuda bergerak melalui hubungan input–proses–output, yakni input berupa visi, dukungan kelembagaan, dan desain program; proses berupa keteladanan, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, perhatian individual, dan pengawalan program; serta output berupa budaya mutu, prestasi, reputasi, dan kepercayaan publik;
- f. Jika dilihat dari tahapan implementasinya, model temuan ini dapat dirumuskan ke dalam tiga tahap utama, yaitu desain, pengawalan, dan pemantapan;

- g. Tahap desain ditandai oleh pembacaan persoalan madrasah, pemetaan kebutuhan masa depan, dan perancangan program unggulan; tahap pengawalan ditandai oleh keterlibatan langsung kepala madrasah dalam penataan SDM, monitoring, evaluasi, dan motivasi; sedangkan tahap pemantapan ditandai oleh penguatan budaya mutu, prestasi, karakter religius, dan legitimasi publik;
- h. Model desain–pengawalan–pemantapan menjadi inti temuan penelitian karena paling mampu menjelaskan bagaimana perubahan di Madtsamuda dirancang, dijalankan, dan dipertahankan sebagai keunggulan dan daya saing lembaga;
- i. Secara keseluruhan, model temuan kepemimpinan transformasional di Madtsamuda menunjukkan bahwa keberhasilan madrasah lahir dari pola kerja kepemimpinan yang utuh, integratif, dan kontekstual, bukan dari satu program atau satu dimensi kepemimpinan saja.

C. Temuan Penelitian

Bagian ini memuat temuan penelitian yang disusun berdasarkan ringkasan paparan data pada masing-masing fokus penelitian. Oleh karena itu, temuan yang disajikan pada bagian ini merupakan pengumpulan kembali poin-poin penting yang telah diuraikan pada setiap rumusan masalah, sehingga memberikan gambaran yang lebih terstruktur dan menyeluruh mengenai hasil penelitian

1. Desain Keunggulan dan Daya Saing Madtsamuda

- a. Desain keunggulan Madtsamuda lahir dari kesadaran atas persoalan riil madrasah, terutama menurunnya jumlah peserta didik, sehingga inovasi dikembangkan sebagai strategi untuk membangkitkan kepercayaan masyarakat dan memperkuat eksistensi lembaga;
- b. Pengembangan keunggulan madrasah dilakukan secara terencana dan terkonsep, diawali dengan penyamaan persepsi seluruh *stakeholder*, serta berangkat dari pengalaman bahwa program Tahfidzul Qur'an mampu meningkatkan kepercayaan masyarakat dan menjadi pijakan bagi inovasi berikutnya;
- c. Desain keunggulan Madtsamuda diwujudkan melalui pembukaan kelas-kelas unggulan, yaitu International Class Program (ICP), kelas IT, dan Arabic Class Program (ACP), yang menunjukkan bahwa madrasah tidak hanya menekankan aspek religius, tetapi juga wawasan global, penguasaan teknologi, dan penguatan bahasa asing;
- d. Desain tersebut dibangun berdasarkan visi "Berperilaku Religius dan Berwawasan Luas", sehingga keunggulan Madtsamuda diarahkan pada perpaduan antara religiusitas, wawasan global, kesiapan digital, dan pembentukan karakter;
- e. Dari perspektif pimpinan madrasah, daya saing tidak dipahami secara sempit, tetapi sebagai kondisi yang kompleks dan menyeluruh, mencakup kualitas siswa, prestasi, alumni, program unggulan, serta identitas kelembagaan;

- f. Desain keunggulan Madtsamuda juga didasarkan pada pemetaan potensi siswa, sehingga setiap peserta didik diarahkan sesuai bakat dan kekuatannya masing-masing, bukan dipaksa unggul dalam bidang yang sama;
- g. Keunggulan Madtsamuda tampak pada prestasi, tahfidz, kualitas alumni, serta keberadaan kelas-kelas program yang dipandang khas dan belum banyak dimiliki madrasah lain di Kabupaten Lamongan;
- h. Dari perspektif guru dan siswa, keunggulan Madtsamuda dirasakan secara nyata melalui kurikulum Cambridge, penggunaan bahasa Inggris dalam pembelajaran, penguatan bahasa Arab, kelas digital, pembiasaan adab, tahfidz, serta pengalaman belajar yang berbeda dari sekolah lain;
- i. Desain keunggulan Madtsamuda dibangun melalui strategi diferensiasi, yaitu tidak sekadar meniru program yang sudah umum dimiliki lembaga lain, tetapi memilih jalur digitalisasi dan internasionalisasi sebagai identitas pembeda utama;
- j. Secara operasional, setiap program unggulan memiliki spesifikasi keluaran yang jelas, misalnya kelas IT diarahkan pada kemampuan menghasilkan karya digital, sedangkan kelas internasional diarahkan pada kemampuan komunikasi dan *public speaking* berbahasa Inggris;
- k. Hasil observasi menunjukkan bahwa desain keunggulan tersebut tampak nyata dalam penandaan kelas program, penggunaan fasilitas pendukung, kultur komunikasi siswa yang lebih percaya diri, aktivitas pembelajaran, pembinaan lomba, dan budaya organisasi siswa;

1. Secara keseluruhan, desain keunggulan dan daya saing Madtsamuda dibangun melalui pembacaan masalah internal, visi religius-global, diferensiasi program, pemetaan potensi siswa, serta penyesuaian dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, sehingga keunggulan madrasah tidak berhenti pada slogan, tetapi hadir dalam program nyata, budaya kelembagaan, dan pengalaman belajar sehari-hari.
2. **Strategi Implementasi untuk Mewujudkan Keunggulan dan Daya Saing**
 - a. Strategi implementasi program unggulan di madrasah dilakukan secara terencana, dimulai dari penyusunan konsep, penyamaan persepsi, audiensi dengan yayasan, dan sosialisasi kepada guru agar seluruh pihak memahami arah pengembangan lembaga;
 - b. Implementasi program unggulan didukung oleh penataan sumber daya manusia yang disesuaikan dengan kebutuhan program, termasuk rekrutmen guru baru pada bidang tertentu, pelibatan guru lama sesuai kompetensinya, serta penempatan tugas berdasarkan kesiapan dan potensi masing-masing;
 - c. Pada dimensi *idealized influence*, kepala madrasah menunjukkan keteladanan melalui keterlibatan langsung dalam pengawalan program, kedisiplinan kerja, monitoring kelas, komitmen tinggi, dan konsistensi menjaga arah perubahan lembaga;

- d. Pada dimensi *inspirational motivation*, kepala madrasah membangun semangat bersama melalui komunikasi visi yang konsisten, penanaman kesadaran bahwa program unggulan merupakan amanah lembaga, serta dorongan kepada guru dan siswa untuk berani berkembang, berprestasi, dan tidak takut menghadapi perubahan;
- e. Pada dimensi *intellectual stimulation*, kepala madrasah mendorong lahirnya inovasi melalui diferensiasi program, keberanian mencoba hal baru, pembukaan ruang diskusi, budaya evaluasi, serta dorongan kepada guru untuk mengembangkan metode pembelajaran yang lebih kreatif, aplikatif, dan relevan dengan kebutuhan zaman;
- f. Pada dimensi *individualized consideration*, kepala madrasah memberi perhatian personal kepada guru dan siswa melalui pendekatan dialogis, pendampingan ketika menghadapi kesulitan, pembinaan personal, dan pengelolaan tugas yang mempertimbangkan kemampuan serta kondisi individu;
- g. Strategi implementasi juga diperkuat melalui pelatihan dan pengembangan kapasitas guru, baik melalui workshop, pendampingan, peningkatan kemampuan bahasa, penguasaan teknologi, maupun pembelajaran berkelanjutan yang mendukung program unggulan;
- h. Evaluasi menjadi bagian penting dari strategi implementasi, ditunjukkan oleh adanya monitoring dan evaluasi rutin, terutama pada masa awal pelaksanaan program, sehingga setiap kekurangan dalam pembelajaran, pengelolaan kelas, dan jalannya program dapat segera diperbaiki;

- i. Pada sisi siswa, implementasi program dilakukan melalui seleksi dan pemetaan potensi, sehingga penempatan siswa pada kelas unggulan didasarkan pada kemampuan, minat, dan kecenderungan belajar masing-masing, bukan sekadar pemerataan biasa;
- j. Strategi implementasi juga mencakup pembinaan prestasi siswa yang dilakukan secara sistematis melalui seleksi, pendampingan guru pembimbing, latihan intensif, pemberian motivasi, dan dukungan fasilitas sesuai bidang lomba yang diikuti;
- k. Dari sisi manajerial, implementasi program unggulan ditopang oleh pengelolaan keuangan yang terencana, perhitungan kebutuhan program secara matang, serta dukungan pendanaan dari yayasan, orang tua, dan unsur lain yang relevan dengan pengembangan madrasah;
- l. Kemitraan strategis dengan pihak luar, seperti perguruan tinggi dan lembaga lain, menjadi bagian penting dari strategi implementasi karena memperkuat mutu program, pengembangan kurikulum, legitimasi kelembagaan, dan diferensiasi madrasah;
- m. Hasil observasi menunjukkan bahwa implementasi program unggulan tampak nyata dalam pembelajaran, fasilitas kelas, budaya kerja guru, aktivitas siswa, dan suasana akademik madrasah, sehingga strategi yang dirancang benar-benar dijalankan dalam praktik sehari-hari;
- n. Secara keseluruhan, strategi implementasi kepemimpinan transformasional di madrasah ini berjalan melalui perpaduan antara keteladanan, motivasi, stimulasi intelektual, perhatian individual,

penataan sumber daya, evaluasi berkelanjutan, pembinaan prestasi, pengelolaan manajerial, dan penguatan kemitraan, sehingga mendukung pengembangan madrasah unggul dan berdaya saing

3. Dampak Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah terhadap Pencapaian Keunggulan dan Daya Saing Madrasah

- a. Kepemimpinan transformasional kepala madrasah berdampak pada peningkatan mutu dan daya saing madrasah secara menyeluruh, baik pada aspek internal lembaga maupun pada penguatan posisi eksternal madrasah di tengah persaingan pendidikan;
- b. Dari sisi mutu internal, dampak kepemimpinan transformasional tampak pada tumbuhnya kesadaran kolektif bahwa kemajuan madrasah merupakan tanggung jawab bersama, sehingga guru, wakil kepala madrasah, dan unsur lain bekerja dalam arah yang sama;
- c. Kepemimpinan transformasional juga berdampak pada meningkatnya rasa memiliki, loyalitas, dan komitmen guru terhadap lembaga, sehingga guru tidak hanya hadir untuk menjalankan tugas rutin, tetapi ikut terlibat aktif dalam pengembangan madrasah;
- d. Dampak lain pada guru terlihat pada meningkatnya motivasi profesional, semangat berprestasi, dan kesiapan untuk terus berkembang, terutama dalam menghadapi tuntutan kelas program, pembelajaran berbasis bahasa asing, dan inovasi pembelajaran;
- e. Kepemimpinan transformasional kepala madrasah berdampak pada terbentuknya budaya kerja guru yang lebih kolaboratif, saling

- mendukung, terbuka terhadap diskusi, dan terbiasa mencari solusi bersama terhadap berbagai persoalan pembelajaran;
- f. Dari sisi siswa, dampak kepemimpinan transformasional tampak pada meningkatnya kepercayaan diri, keberanian berbicara di depan umum, keterampilan berorganisasi, serta kemampuan untuk berinteraksi dan bekerja sama dengan orang lain;
 - g. Pada aspek akademik, kepemimpinan transformasional berdampak pada meningkatnya kualitas pengalaman belajar siswa, termasuk penguatan kemampuan bahasa Inggris, kesiapan mengikuti pembelajaran yang lebih aktif, dan peningkatan hasil belajar pada kelas-kelas program;
 - h. Dampak kepemimpinan transformasional juga terlihat pada pembentukan karakter religius siswa melalui pembiasaan ibadah, penguatan adab, budaya disiplin, serta penanaman nilai bahwa prestasi harus berjalan seiring dengan akhlak dan spiritualitas;
 - i. Dari sisi budaya madrasah, kepemimpinan transformasional berdampak pada terbentuknya suasana organisasi yang lebih kompak, disiplin, terbuka, inovatif, dan adaptif terhadap perubahan, sehingga lembaga tidak berjalan secara stagnan;
 - j. Budaya evaluasi yang konsisten dan tidak menakutkan juga menjadi dampak penting, karena evaluasi dipahami sebagai bagian dari perbaikan program, bukan sebagai sarana menyalahkan, sehingga guru dan tim lebih berani berinovasi;

- k. Pada aspek daya saing, kepemimpinan transformasional berdampak pada meningkatnya prestasi siswa dan lembaga, baik pada tingkat lokal, nasional, maupun internasional, yang kemudian memperkuat citra madrasah di mata masyarakat;
- l. Prestasi, inovasi program, dan keberhasilan lulusan berdampak pada meningkatnya reputasi, kepercayaan publik, dan minat masyarakat untuk menyekolahkan anak di madrasah, sehingga daya saing lembaga semakin kuat;
- m. Kepemimpinan transformasional juga berdampak pada terbentuknya budaya kompetisi yang sehat di kalangan siswa, yaitu kompetisi yang mendorong mereka saling mendukung, termotivasi, dan berusaha berkembang tanpa menjatuhkan satu sama lain;
- n. Hasil observasi menunjukkan bahwa dampak tersebut tampak nyata dalam suasana kerja guru yang kompak, aktivitas belajar siswa yang aktif, budaya religius yang kuat, serta atmosfer madrasah yang menggabungkan disiplin, prestasi, dan pembinaan karakter;
- o. Secara keseluruhan, kepemimpinan transformasional kepala madrasah berdampak signifikan terhadap pencapaian keunggulan dan daya saing madrasah, karena mampu menggerakkan perubahan pada mutu pembelajaran, profesionalisme guru, karakter siswa, budaya organisasi, reputasi lembaga, dan kepercayaan masyarakat.

4. Model Temuan Kepemimpinan Transformasional dalam Praktik Kepemimpinan Kepala Madrasah di Madtsamuda

- a. Model temuan kepemimpinan transformasional di Madtsamuda merupakan hasil sintesis dari desain keunggulan dan daya saing, strategi implementasi kepemimpinan transformasional, serta dampaknya terhadap mutu dan daya saing madrasah;
- b. Model temuan ini bukan merupakan adopsi langsung dari tipologi teoritis yang sudah baku, melainkan rumusan empiris yang lahir dari keterhubungan antara visi, nilai, strategi, mekanisme implementasi, dan hasil perubahan yang tampak di lapangan;
- c. Model temuan kepemimpinan transformasional di Madtsamuda ditandai oleh karakter visioner, partisipatif, berbasis nilai religius, adaptif-modern, disiplin, dan evaluatif;
- d. Secara substantif, model ini bertumpu pada visi religius-global, diferensiasi program unggulan, budaya disiplin, kerja tim, evaluasi berkelanjutan, serta integrasi inovasi dengan pembinaan karakter religius;
- e. Secara mekanistik, model kepemimpinan transformasional di Madtsamuda bergerak melalui hubungan input–proses–output, yakni input berupa visi, dukungan kelembagaan, dan desain program; proses berupa keteladanan, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, perhatian individual, dan pengawalan program; serta output berupa budaya mutu, prestasi, reputasi, dan kepercayaan publik;

- f. Jika dilihat dari tahapan implementasinya, model temuan ini dapat dirumuskan ke dalam tiga tahap utama, yaitu desain, pengawalan, dan pemantapan;
- g. Tahap desain ditandai oleh pembacaan persoalan madrasah, pemetaan kebutuhan masa depan, dan perancangan program unggulan; tahap pengawalan ditandai oleh keterlibatan langsung kepala madrasah dalam penataan SDM, monitoring, evaluasi, dan motivasi; sedangkan tahap pemantapan ditandai oleh penguatan budaya mutu, prestasi, karakter religius, dan legitimasi publik;
- h. Model desain–pengawalan–pemantapan menjadi inti temuan penelitian karena paling mampu menjelaskan bagaimana perubahan di Madtsamuda dirancang, dijalankan, dan dipertahankan sebagai keunggulan dan daya saing lembaga;
- i. Secara keseluruhan, model temuan kepemimpinan transformasional di Madtsamuda menunjukkan bahwa keberhasilan madrasah lahir dari pola kerja kepemimpinan yang utuh, integratif, dan kontekstual, bukan dari satu program atau satu dimensi kepemimpinan saja.

Tabel 4. 5 Temuan Penelitian

No.	Rumusan Masalah	Temuan
1	Bagaimana desain keunggulan dan daya saing Madtsamuda?	a. Desain keunggulan Madtsamuda lahir dari pembacaan persoalan riil madrasah, terutama penurunan peserta didik, sehingga inovasi diarahkan untuk membangun kembali kepercayaan masyarakat dan memperkuat eksistensi lembaga. b. Pengembangan keunggulan dilakukan secara terencana melalui penyamaan persepsi stakeholder, dengan program Tahfidz sebagai pijakan awal lahirnya inovasi

		lanjutan. c. Keunggulan diwujudkan melalui program khas seperti ICP, kelas IT, ACP, dan Tahfidz, yang memadukan religiusitas, wawasan global, kemampuan bahasa asing, dan kesiapan digital. d. Daya saing dibangun melalui visi “Berperilaku Religius dan Berwawasan Luas”, diferensiasi program, pemetaan potensi siswa, target keluaran yang jelas, serta penyesuaian dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman.
2	Bagaimana strategi implementasi untuk mewujudkan keunggulan dan daya saing Madtsamuda?	a. Implementasi program unggulan dilakukan secara terencana melalui penyusunan konsep, penyamaan persepsi, dukungan yayasan, dan sosialisasi kepada guru. b. Strategi diperkuat dengan penataan SDM, rekrutmen dan penempatan guru sesuai kompetensi, pelatihan berkelanjutan, seleksi siswa, pembinaan prestasi, serta dukungan pembiayaan dan kemitraan eksternal. c. Kepemimpinan transformasional kepala madrasah tampak dalam keteladanan, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual kepada guru maupun siswa. d. Implementasi juga ditopang monitoring dan evaluasi rutin sehingga program unggulan benar-benar tampak dalam pembelajaran, fasilitas, budaya kerja guru, aktivitas siswa, dan suasana akademik madrasah.
3	Bagaimana dampak kepemimpinan transformasional terhadap pencapaian keunggulan dan daya saing Madtsamuda?	a. Kepemimpinan transformasional berdampak pada peningkatan mutu internal madrasah melalui tumbuhnya kesadaran kolektif, loyalitas, komitmen, dan budaya kerja guru yang lebih kolaboratif. b. Pada siswa, dampaknya tampak pada meningkatnya kepercayaan diri, kemampuan berbahasa, keberanian tampil, keterampilan berorganisasi, pengalaman belajar aktif, dan karakter religius. c. Pada budaya lembaga, kepemimpinan ini membentuk suasana madrasah yang lebih disiplin, kompak, terbuka, inovatif, adaptif, dan terbiasa menjadikan evaluasi sebagai sarana perbaikan. d. Dari sisi daya saing, dampaknya terlihat pada peningkatan prestasi, reputasi lembaga, kualitas lulusan, kepercayaan publik, serta minat masyarakat untuk menyekolahkan anak di Madtsamuda.
4	Bagaimana model temuan kepemimpinan transformasional	a. Model temuan kepemimpinan transformasional di Madtsamuda merupakan sintesis dari desain keunggulan, strategi implementasi, dan dampaknya terhadap mutu serta daya saing madrasah. b. Model ini bersifat empiris dan

	dalam praktik kepemimpinan madrasah di Madtsamuda?	kontekstual, dengan karakter visioner, partisipatif, religius, adaptif-modern, disiplin, dan evaluatif. c. Secara substantif, model bertumpu pada visi religius-global, diferensiasi program unggulan, budaya disiplin, kerja tim, evaluasi berkelanjutan, dan integrasi inovasi dengan pembinaan karakter. d. Secara mekanistik, model ini bergerak dalam tahapan desain – pengawalan – pemantapan, dari perancangan program, pengawalan implementasi, hingga penguatan budaya mutu, prestasi, karakter religius, dan legitimasi publik.
--	--	---

BAB V

PEMBAHASAN

A. Desain Keunggulan dan Daya Saing Madtsamuda

Desain keunggulan dan daya saing Madtsamuda tidak lahir dari ruang kosong, melainkan dari pergumulan nyata antara persoalan internal dan tuntutan eksternal lembaga. Salah satu latar terpenting lahirnya desain tersebut adalah menurunnya jumlah peserta didik, sehingga madrasah tidak cukup hanya bertahan dengan pola pengelolaan lama, melainkan harus melakukan pembaruan yang mampu mengembalikan kepercayaan masyarakat. Dalam konteks ini, keunggulan tidak dipahami sebagai label administratif, melainkan sebagai strategi kelembagaan untuk memperkuat eksistensi, memperbaiki citra, dan menegaskan kembali posisi madrasah di tengah persaingan pendidikan. Cara pandang ini selaras dengan pengertian madrasah unggul sebagai lembaga yang secara sadar melakukan transformasi pada seluruh komponen pendidikan dari input, proses, hingga output secara menyeluruh dan berkelanjutan.²²¹ Titik tolak desain keunggulan Madtsamuda dengan demikian sudah tepat karena berangkat dari pembacaan masalah yang konkret, bukan dari keinginan membangun program unggulan yang bersifat kosmetik.

Konteks kelembagaan Madtsamuda memperjelas mengapa desain keunggulan tersebut menjadi penting. Sebagai lembaga swasta di bawah Persyarikatan Muhammadiyah yang berada di lingkungan Pondok Pesantren

²²¹ Hasan, “Upaya Menjadikan Madrasah Sebagai Lembaga Pendidikan Unggul”; Kemenag, “Peningkatan Mutu Madrasah Unggulan.”

Karangasem, Paciran, Lamongan kawasan pesisir utara yang religius namun jauh dari pusat kota, madrasah ini memiliki dua wajah sekaligus. Di satu sisi, konteks tersebut menjadi kekuatan karena memberi fondasi identitas keislaman, kultur pesantren, dan dukungan kelembagaan Muhammadiyah. Di sisi lain, posisinya sebagai madrasah swasta di wilayah nonperkotaan menuntut kemandirian, kreativitas, dan daya juang yang tinggi dalam membangun daya tarik kelembagaan. Daya saing madrasah tidak hanya ditentukan oleh mutu akademik, tetapi juga oleh kemampuan beradaptasi terhadap lingkungan, membaca kebutuhan masyarakat, serta membangun identitas yang kuat dan dipercaya publik.²²²

Dilihat dari sisi historis, desain keunggulan Madtsamuda menunjukkan proses yang bertahap dan berkesinambungan. Sejak berdiri pada tahun 1983, perkembangan madrasah bergerak dari fase penguatan kelembagaan dasar, konsolidasi identitas, dan pembenahan tata kelola, hingga memasuki transformasi yang lebih tegas sejak sekitar 2016 ke arah madrasah unggulan berbasis internasional dan teknologi digital. Perjalanan ini menunjukkan bahwa keunggulan lembaga tidak dibangun secara instan, tetapi melalui tahapan yang jelas dan konsisten.

Secara bertahap, arah penguatan Madtsamuda dapat dipahami melalui tiga fase berikut:

²²² Umayah, “Upaya Guru Dan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Daya Saing Madrasah”; Tholkhah, “Strategi Peningkatan Daya Saing Madrasah (Studi Kasus)”; Rukiyah, *Daya Saing Madrasah*.

1. Fase penguatan fondasi keislaman, yaitu tahap ketika madrasah meneguhkan identitas dasar sebagai lembaga pendidikan Islam.
2. Fase integrasi kelembagaan dan kurikulum, yakni saat madrasah memadukan kurikulum Kementerian Agama, Muhammadiyah, dan kepesantrenan.
3. Fase diferensiasi program, yaitu tahap ketika madrasah mulai mengembangkan program unggulan berbasis internasional, bahasa, dan teknologi digital untuk menjawab tantangan zaman.²²³

Alur ini sejalan dengan gagasan *strategic quality planning* bahwa madrasah unggul dibangun melalui visi yang jelas, tahapan terukur, dan kesinambungan antara kebutuhan internal dengan arah pengembangan jangka panjang.²²⁴ Desain keunggulan Madtsamuda dengan demikian memiliki landasan historis yang kuat, bukan hasil improvisasi kebijakan.

Arah desain tersebut memperoleh bentuk yang lebih jelas melalui visi lembaga: "Berperilaku Religius dan Berpengetahuan Luas." Visi ini memperlihatkan bahwa Madtsamuda tidak menempatkan religiusitas dan keluasan wawasan sebagai dua kutub yang saling bertentangan, tetapi sebagai dua unsur yang harus dipadukan. Pada level praksis, visi ini diterjemahkan ke dalam misi penguatan iman, Islam, dan ihsan; pembekalan tahfidz; pembelajaran berbasis IT; profesionalisme SDM; dan manajemen yang aspiratif. Desain keunggulan Madtsamuda dengan demikian dibangun di atas sintesis antara

²²³ Madtsamuda, "Dokumen Madtsamuda 2024-2026."

²²⁴ Nisa' and Turrif'ah, "Strategic Quality Planning Dalam Membangun Madrasah Unggul."

identitas keislaman, penguasaan ilmu pengetahuan, adaptasi teknologi, dan tata kelola modern yang sangat dekat dengan konsep madrasah unggul yang menekankan keseimbangan antara kualitas akademik, religiusitas, karakter, dan relevansi sosial.²²⁵

Visi dan misi tersebut tidak berhenti sebagai dokumen formal, melainkan berkelindan dengan struktur organisasi dan sumber daya kelembagaan yang tersedia. Struktur organisasi Madtsamuda menunjukkan pembagian tugas yang fungsional, mulai dari wakil kepala bidang kurikulum, kesiswaan, Ismubata, serta ada bagian khusus bidang sarana-prasarana, hingga hubungan masyarakat. Keberadaan bidang Ismubata menegaskan kekhasan identitas Muhammadiyah melalui penguatan Al-Islam, Kemuhammadiyah, Bahasa dan Tahfidz. Ketersediaan laboratorium komputer, perpustakaan, BK, dan unsur penunjang lainnya menunjukkan bahwa desain keunggulan tidak hanya dibebankan pada kepala madrasah, tetapi ditopang oleh sistem kelembagaan yang cukup lengkap. Keunggulan lembaga memang tidak mungkin dibangun hanya mengandalkan figur pemimpin tanpa dukungan sistem internal yang memadai.²²⁶ Didukung pula oleh 62 tenaga pendidik dan kependidikan, perpaduan tenaga senior dan baru, yang menjadi modal penting agar program unggulan dapat berjalan secara konsisten dan profesional.²²⁷

²²⁵ Hasan, "Upaya Menjadikan Madrasah Sebagai Lembaga Pendidikan Unggul"; Setiawan et al., "Madrasah Berbasis Pesantren: Potensi Menuju Reformasi Model Pendidikan Unggul"; Nurdin and Munir, "Formulasi Mutu Kurikulum Madrasah Unggulan Berbasis Pesantren Di Jember."

²²⁶ Kemenag, "Peningkatan Mutu Madrasah Unggulan"; Scheerens, *Educational Effectiveness and Ineffectiveness: A Critical Review of the Knowledge Base*.

²²⁷ Setiawan et al., "Madrasah Berbasis Pesantren: Potensi Menuju Reformasi Model Pendidikan Unggul"; Nurdin and Munir, "Formulasi Mutu Kurikulum Madrasah Unggulan Berbasis Pesantren Di Jember."

Pada tataran konseptual, desain keunggulan Madtsamuda tampak disusun secara sadar dan terencana. Pengalaman awal keberhasilan program Tahfidzul Qur'an menjadi titik pijak penting, sekaligus bukti bahwa inovasi memiliki pengaruh langsung terhadap kepercayaan masyarakat. Berdasarkan pengalaman tersebut, kepala madrasah memulai pengembangan dengan penyamaan persepsi seluruh pemangku kepentingan agar arah perubahan dipahami bersama. Pola ini menunjukkan adanya perencanaan strategis yang memanfaatkan keberhasilan awal sebagai modal untuk mengembangkan inovasi lebih lanjut secara sistematis.²²⁸ Program Tahfidz di Madtsamuda dengan demikian tidak hanya penting sebagai program keagamaan, tetapi juga sebagai landasan psikologis dan sosial bagi desain keunggulan yang lebih luas.

Desain tersebut kemudian berkembang semakin tegas melalui diferensiasi program, yaitu pembukaan International Class Program (ICP), kelas IT/ITCP, dan Arabic Class Program (ACP). Ketiga program ini menunjukkan bahwa Madtsamuda tidak membatasi keunggulan pada penguatan religiusitas semata, tetapi juga merespons globalisasi, kebutuhan penguasaan bahasa asing, dan perkembangan teknologi digital. Dalam konteks ini, diferensiasi program menjadi strategi penting untuk membangun posisi khas madrasah di tengah persaingan lembaga pendidikan lain.

Arah keunggulan masing-masing program dapat diringkas sebagai berikut:

²²⁸ Nisa' and Turrif'ah, "Strategic Quality Planning Dalam Membangun Madrasah Unggul."

1. ICP diarahkan pada penguatan orientasi internasional, kemampuan komunikasi, dan *public speaking* berbahasa Inggris.
2. IT/ITCP diarahkan pada penguasaan teknologi digital dan kemampuan menghasilkan karya digital yang dapat dipresentasikan secara akademik.
3. ACP diarahkan pada penguatan bahasa Arab dalam konteks keilmuan dan keagamaan.
4. Tahfidz tetap menjadi basis penguatan identitas religius dan pembentukan karakter keislaman siswa.²²⁹

Kejelasan output semacam ini merupakan unsur penting daya saing lembaga, sebab program unggulan harus menghasilkan kompetensi yang terukur dan dapat dikenali masyarakat.²³⁰

Kepala madrasah tidak sekadar mengembangkan program yang sudah umum dimiliki lembaga lain, tetapi terlebih dahulu membaca peta kebutuhan dan "pasar" pendidikan di sekitar Paciran. Program yang dianggap sudah umum tetap dipertahankan, namun tidak dijadikan satu-satunya identitas pembeda. Madrasah memilih jalur digitalisasi dan internasionalisasi sebagai identitas baru. Diferensiasi semacam ini merupakan strategi penting untuk membangun positioning, meningkatkan daya tarik, dan memperkuat citra lembaga di mata masyarakat.²³¹ Daya saing yang dibangun pun tidak dipahami secara sempit. Tidak hanya diukur dari jumlah peserta didik, tetapi juga dari kualitas siswa,

²²⁹ Madtsamuda, "Dokumen Madtsamuda 2024-2026."

²³⁰ Rukiyah, *Daya Saing Madrasah*; Tholkhah, "Strategi Peningkatan Daya Saing Madrasah (Studi Kasus)."

²³¹ Kotler and Fox, *Strategic Marketing for Educational Institutions (2nd Ed.)*; Fradito, Suti'ah, and Mulyadi, "Strategi Pemasaran Pendidikan Dalam Meningkatkan Citra Sekolah"; Rukiyah, *Daya Saing Madrasah*.

prestasi, alumni, dan identitas kelembagaan. Cara pandang ini menunjukkan bahwa Madtsamuda tidak mengejar daya saing melalui logika pemasaran yang dangkal, melainkan melalui penguatan mutu internal yang kemudian melahirkan reputasi eksternal. Keunggulan internal menjadi fondasi utama bagi terbentuknya daya saing eksternal.²³²

Hal lain yang memperkuat desain keunggulan Madtsamuda adalah pendekatan pemetaan potensi siswa. Madrasah tidak memaksakan seluruh siswa unggul pada bidang yang sama, tetapi mengarahkan mereka sesuai bakat dan kekuatan masing-masing. Keunggulan dilihat dalam bentuk yang lebih beragam: penguasaan bahasa, karya digital, tahfidz, public speaking, karakter, hingga keterampilan organisasi. Pendekatan ini menjadikan desain keunggulan lebih realistis dan manusiawi, serta memperluas pemahaman keunggulan yang selama ini kerap hanya diletakkan pada capaian akademik. Madrasah unggul harus menghasilkan lulusan yang tidak hanya berprestasi secara akademik, tetapi juga memiliki karakter, kompetensi, dan relevansi dengan kebutuhan zaman.²³³

Desain keunggulan yang dibangun terbukti menghasilkan performa kelembagaan yang terukur. Madtsamuda telah memperoleh pengakuan formal seperti Akreditasi A, Muhammadiyah Excellent School, Madrasah Muhammadiyah Unggul Utama, dan penghargaan Top 100 Islamic School Choice 2024. Prestasi siswa tersebar pada tingkat kabupaten, provinsi, nasional,

²³² Hasan, "Upaya Menjadikan Madrasah Sebagai Lembaga Pendidikan Unggul"; Umayah, "Upaya Guru Dan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Daya Saing Madrasah"; Tholkhah, "Strategi Peningkatan Daya Saing Madrasah (Studi Kasus)."

²³³ Hasan, "Upaya Menjadikan Madrasah Sebagai Lembaga Pendidikan Unggul"; Setiawan et al., "Madrasah Berbasis Pesantren: Potensi Menuju Reformasi Model Pendidikan Unggul"; Kemenag, "Peningkatan Mutu Madrasah Unggulan."

hingga internasional, meliputi bidang akademik, keagamaan, bahasa, seni, olahraga, dan keterampilan.²³⁴ Capaian ini merupakan indikator bahwa mutu internal lembaga berhasil dikonversi menjadi reputasi eksternal yang memperkuat daya saing,²³⁵ dan menegaskan bahwa branding lembaga pendidikan akan kokoh apabila ditopang oleh mutu yang nyata, bukan sekadar promosi.²³⁶ Ketersediaan sarana-prasarana yang representatif meliputi ruang kelas, laboratorium komputer, perpustakaan, ruang keterampilan, serta berbagai perangkat teknologi turut menopang keberlangsungan program unggulan tersebut. Keterpaduan antara visi, program, SDM, dan fasilitas memang menjadi syarat penting agar inovasi tidak berhenti pada level gagasan.²³⁷

Analisis SWOT yang tersaji mempertegas bahwa desain keunggulan Madtsamuda merupakan jawaban strategis atas kondisi internal dan eksternal lembaga. Kekuatan internal berupa identitas Muhammadiyah, kultur pesantren, visi religius-modern, SDM yang cukup, prestasi, dan fasilitas, dipadukan dengan peluang eksternal berupa kebutuhan masyarakat akan pendidikan Islam yang tetap relevan dengan perkembangan zaman. Sementara itu, kelemahan dan ancaman, seperti lokasi nonperkotaan, status swasta, dan persaingan lembaga lain tidak diabaikan, melainkan dijadikan dasar perumusan diferensiasi. Lembaga yang ingin unggul tidak cukup mengandalkan kekuatan internal, tetapi

²³⁴ Madtsamuda, "Dokumen Madtsamuda 2024-2026."

²³⁵ Scheerens, *Educational Effectiveness and Ineffectiveness: A Critical Review of the Knowledge Base*.

²³⁶ Fradito, Suti'ah, and Mulyadi, "Strategi Pemasaran Pendidikan Dalam Meningkatkan Citra Sekolah."

²³⁷ Kemenag, "Peningkatan Mutu Madrasah Unggulan"; Nurdin and Munir, "Formulasi Mutu Kurikulum Madrasah Unggulan Berbasis Pesantren Di Jember."

juga harus mampu menafsirkan peluang dan ancaman secara strategis.²³⁸ Desain keunggulan Madtsamuda dengan demikian dapat dipahami sebagai hasil pertemuan antara visi normatif dan kalkulasi strategis yang realistis.

Apabila disandingkan dengan kajian mutakhir tentang kepemimpinan dan daya saing lembaga pendidikan Islam, posisi Madtsamuda menunjukkan kekhasan tersendiri. Sejumlah penelitian terdahulu telah menegaskan pentingnya kepemimpinan transformasional dalam berbagai konteks: ada yang menekankan perannya dalam implementasi manajemen mutu terpadu di lembaga pendidikan Islam,²³⁹ ada yang menyoroti kontribusinya terhadap peningkatan daya saing,²⁴⁰ ada pula yang menunjukkan relevansinya dalam membangun sekolah Islam yang kompetitif.²⁴¹ Penelitian lain memperlihatkan bagaimana kepemimpinan transformasional yang berakar pada tradisi pesantren mampu mendorong inovasi pada madrasah bertaraf internasional.²⁴² Keseluruhan studi tersebut menegaskan bahwa perubahan lembaga pendidikan Islam memerlukan visi, inovasi, dan diferensiasi. Namun Madtsamuda memberi gambaran yang lebih kontekstual: bahwa desain keunggulan dan daya saing dapat dibangun secara kuat pada madrasah swasta Muhammadiyah di kawasan pesisir yang tidak berada di pusat kota, dengan memadukan modal religius-pesantren, penguatan bahasa,

²³⁸ Kotler and Fox, *Strategic Marketing for Educational Institutions (2nd Ed.)*; Tholkhah, "Strategi Peningkatan Daya Saing Madrasah (Studi Kasus)"; Rukiyah, *Daya Saing Madrasah*.

²³⁹ Abdul and Rotim, "Transformational Leadership in the Implementation of Total Quality Management in Islamic Educational Institutions."

²⁴⁰ Saifullah et al., "Dimensions of Transformational Leadership in Improving the Competitiveness of Islamic Education Institutions."

²⁴¹ Kasman, Setiadi, and Zulfikar, "Transformational Leadership: Women's Role in Building Competitive Integrated Islamic School."

²⁴² Humaisi et al., "Pesantren-Based Transformational Leadership in the Development of International Madrasah Innovation," 2024.

digitalisasi, dan strategi diferensiasi program. Keunggulan Madtsamuda tidak hanya terletak pada program-programnya, tetapi pada cara lembaga merancang keunggulan dari kondisi yang serba terbatas menuju identitas yang lebih kuat dan khas.

Kebaruan temuan pada fokus ini terletak pada bentuk desain keunggulan yang muncul, yakni desain yang kontekstual, integratif, dan diferensiatif. Kontekstual, karena lahir dari pembacaan atas kondisi riil madrasah sebagai lembaga swasta Muhammadiyah di kawasan pesantren pesisir yang harus merebut kembali kepercayaan masyarakat. Integratif, karena menggabungkan religiusitas, keluasan wawasan, penguasaan bahasa, kesiapan digital, pembentukan karakter, dan orientasi prestasi dalam satu kerangka kelembagaan. Diferensiatif, karena keunggulan tidak dibangun melalui peniruan program lembaga lain, tetapi melalui pemetaan potensi siswa, pemilihan program khas, dan perumusan output yang jelas pada setiap kelas unggulan. Rumusan ini memperkaya konsep madrasah unggul dan berdaya saing yang selama ini sering dipahami secara normatif, dengan menunjukkan bahwa keunggulan madrasah dapat dirancang secara empiris melalui perpaduan visi religius-modern, pembacaan lingkungan strategis, diferensiasi program, dan pengembangan potensi siswa.

Secara keseluruhan, desain keunggulan dan daya saing Madtsamuda memperlihatkan bahwa madrasah unggul tidak cukup dibangun hanya dengan menegaskan identitas keislaman atau sekadar menambah program unggulan. Yang lebih menentukan adalah kemampuan lembaga membaca persoalan,

menafsirkan peluang, menyusun arah pengembangan secara bertahap, lalu menerjemahkan visi ke dalam sistem, program, budaya, dan pengalaman belajar yang nyata. Madtsamuda menunjukkan bahwa keunggulan dan daya saing dapat tumbuh dari lembaga yang berangkat dari keterbatasan, selama memiliki visi yang jelas, diferensiasi yang tepat, dukungan kelembagaan yang memadai, dan keberanian menghubungkan identitas religius dengan kebutuhan zaman. Madrasah yang kuat bukan hanya madrasah yang mampu menjaga tradisi, tetapi juga madrasah yang mampu mentransformasikan tradisi itu menjadi sumber keunggulan yang relevan bagi masa depan.

Tabel 5. 1 Desain Keunggulan dan Daya Saing Madtsamuda

Aspek Desain	Bentuk Keunggulan Madtsamuda	Kontribusi terhadap Daya Saing
Latar pembentukan desain	Keunggulan dirancang dari kebutuhan nyata, yaitu penurunan peserta didik dan upaya memulihkan kepercayaan masyarakat	Madrasah memiliki arah pembaruan yang jelas sehingga lebih adaptif dan mampu mempertahankan eksistensi
Fondasi kelembagaan	Identitas Muhammadiyah, kultur pesantren, dan visi religius-modern menjadi ciri khas lembaga	Memberi positioning yang kuat di tengah persaingan dengan lembaga lain
Visi dan misi lembaga	Integrasi religiusitas, keluasan wawasan, tahfidz, IT, profesionalisme SDM, dan manajemen aspiratif	Masyarakat melihat madrasah sebagai lembaga yang tidak hanya religius, tetapi juga relevan dengan perkembangan zaman
Struktur organisasi dan SDM	Terdapat pembagian tugas yang fungsional, bidang Ismubata, serta dukungan tenaga pendidik dan kependidikan	Program unggulan lebih mudah dijalankan secara konsisten, sehingga memperkuat mutu dan citra Lembaga

Program unggulan	Tahfidz, ICP, IT/ITCP, dan ACP menjadi bentuk keunggulan yang khas dan tidak seragam	Menjadi pembeda utama dibanding lembaga lain dan meningkatkan daya tarik masyarakat
Diferensiasi program	Madrasah tidak hanya mempertahankan program umum, tetapi memilih jalur internasionalisasi, bahasa, dan digitalisasi	Memperkuat identitas kelembagaan dan memperjelas posisi madrasah dalam “pasar” pendidikan
Pemetaan potensi siswa	Keunggulan siswa dikembangkan sesuai bakat: tahfidz, bahasa, karya digital, public speaking, organisasi, dan karakter	Lulusan tampil lebih variatif, kompeten, dan sesuai kebutuhan zaman, sehingga memperkuat reputasi lembaga
Kejelasan output	Setiap kelas unggulan memiliki hasil yang spesifik: kemampuan bahasa Inggris, bahasa Arab, karya digital, dan tahfidz	Publik lebih mudah mengenali kualitas lulusan, sehingga kepercayaan terhadap madrasah meningkat
Dukungan sarana-prasarana	Laboratorium komputer, perpustakaan, BK, ruang pembelajaran, dan fasilitas lain menopang program	Inovasi tidak berhenti pada gagasan, tetapi dapat diwujudkan secara nyata dan berkelanjutan
Capaian prestasi	Akreditasi A, penghargaan, dan prestasi siswa tingkat kabupaten hingga internasional	Mutu internal berhasil dikonversi menjadi reputasi eksternal yang memperkuat daya saing madrasah

B. Strategi Implementasi untuk Mewujudkan Keunggulan dan Daya Saing

Strategi implementasi di Madtsamuda memperlihatkan bahwa perubahan lembaga tidak dijalankan secara serampangan, melainkan melalui langkah yang terencana, bertahap, dan dikawal secara serius. Implementasi program unggulan diawali dengan penyusunan konsep, penyamaan persepsi, komunikasi dengan yayasan, dan sosialisasi kepada guru, sehingga arah perubahan tidak berhenti sebagai gagasan kepala madrasah, tetapi berkembang menjadi agenda bersama lembaga. Pola ini memperlihatkan bahwa implementasi di Madtsamuda sejak

awal diletakkan sebagai proses institusional, bukan sekadar tindakan individual pemimpin. Dalam perspektif manajemen pendidikan, langkah semacam ini sejalan dengan pandangan ahli yang menyatakan bahwa kepemimpinan pendidikan yang efektif bukan hanya menentukan arah, tetapi juga membangun kultur organisasi yang memungkinkan kebijakan dijalankan secara kolektif.²⁴³ Hal ini juga selaras dengan Strategic Quality Planning yang menekankan pentingnya visi yang jelas, program unggulan, dan konsistensi pelaksanaan dalam membangun lembaga pendidikan unggul.²⁴⁴

Strategi implementasi tersebut dapat dipahami sebagai jawaban atas posisi Madtsamuda sebagai madrasah swasta Muhammadiyah di kawasan pesisir yang tumbuh dari keterbatasan, tetapi kemudian berkembang menjadi lembaga yang semakin dipercaya masyarakat. Implementasi program unggulan tidak mungkin hanya bertumpu pada antusiasme sesaat; ia harus dibangun dengan pengawalan yang rapat, disiplin kelembagaan, serta penyesuaian sumber daya yang dimiliki. Madrasah ini memiliki struktur organisasi yang cukup fungsional, dukungan guru dan tenaga kependidikan yang relatif memadai, serta kultur pesantren dan Muhammadiyah yang kuat, seluruhnya menjadi modal penting yang membuat strategi implementasi dapat dijalankan secara nyata. Implementasi kepemimpinan transformasional di Madtsamuda dengan demikian lebih tepat dipahami sebagai proses menggerakkan seluruh unsur organisasi agar bekerja dalam ritme yang sama menuju mutu dan daya saing lembaga.

²⁴³ Bush, *Theories of Educational Leadership and Management (5th Ed.)*.

²⁴⁴ Nisa' and Turrif'ah, "Strategic Quality Planning Dalam Membangun Madrasah Unggul."

Dari sisi teori, strategi implementasi tersebut sangat dekat dengan hakikat kepemimpinan transformasional sebagai proses memengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan warga organisasi menuju tujuan bersama.²⁴⁵ Pemimpin transformasional tidak cukup hanya memiliki visi, tetapi harus mampu menerjemahkannya ke dalam perubahan nilai, perilaku, dan kerja kolektif. Implementasi menjadi arena utama untuk melihat apakah kepemimpinan transformasional benar-benar hidup dalam praktik atau hanya berhenti sebagai jargon. Di Madrasah, implementasi itu tampak pada cara kepala madrasah menghubungkan visi lembaga, kebutuhan program, penataan SDM, pembinaan guru, pemetaan siswa, evaluasi, dan kemitraan ke dalam satu jalur kerja yang berorientasi pada hasil. Strategi implementasi di sini merupakan bentuk operasional dari kepemimpinan transformasional itu sendiri.

Dimensi *idealized influence* tampak pada peran kepala madrasah yang tidak hanya hadir sebagai pengambil keputusan, tetapi sebagai figur yang memberi contoh, menjaga ritme, dan mengawal perubahan secara langsung. Kedisiplinan, monitoring kelas, keterlibatan langsung dalam pengawalan program, dan konsistensi menjaga arah perubahan menunjukkan bahwa pengaruh kepala madrasah dibangun melalui keteladanan yang terlihat, bukan sekadar instruksi verbal. Menurut beberapa ahli, pengaruh ideal tampak ketika pemimpin menjadi teladan moral dan sumber kepercayaan bagi pengikut.²⁴⁶

Dalam konteks pendidikan Islam, hal ini juga sejalan dengan konsep *uswah*

²⁴⁵ Burns, *Leadership*; R. E Bass, B. M., & Riggio, *Transformational Leadership (2nd Ed.)* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006); Yukl, *Leadership in Organizations (8th Ed.)*; Northouse, *Leadership: Theory and Practice (9th Ed.)*.

²⁴⁶ Bass, B. M., & Riggio, *Transformational Leadership (2nd Ed.)*.

hasanah, amanah, dan mas'uliyah yang menempatkan pemimpin sebagai contoh etik dan spiritual dalam kehidupan lembaga.²⁴⁷ Di Madtsamuda, dimensi ini penting karena program unggulan tidak mungkin berjalan baik tanpa figur pemimpin yang dipercaya serius dalam menjaga mutu.

Dimensi inspirational motivation tampak dalam upaya membangun semangat bersama melalui komunikasi visi yang konsisten, penanaman kesadaran bahwa program unggulan merupakan amanah lembaga, serta dorongan kepada guru dan siswa untuk terus berkembang, berprestasi, dan tidak takut terhadap perubahan. Kepala madrasah tidak sekadar menjalankan fungsi administratif, tetapi juga membangun makna bersama atas perubahan yang sedang dijalankan. Kajian tentang kepemimpinan transformasional menegaskan bahwa dimensi ini berkaitan dengan kemampuan pemimpin membangkitkan optimisme, semangat kolektif, dan komitmen terhadap tujuan organisasi.²⁴⁸ Pandangan tersebut diperkuat oleh temuan empiris yang menunjukkan kuatnya pengaruh dimensi tersebut terhadap komitmen guru serta keterikatan warga sekolah pada agenda perubahan.²⁴⁹ Di Madtsamuda, hal ini tampak nyata: perubahan program tidak diterima sebagai beban tambahan, melainkan sebagai bagian dari arah kemajuan lembaga yang diyakini bersama.

Dimensi intellectual stimulation tampak pada keberanian membuka ruang inovasi, diferensiasi program, diskusi terbuka, budaya evaluasi, dan

²⁴⁷ Syam, "Konsep Kepemimpinan Bermutu Dalam Pendidikan Islam"; Beekun, R. I., & Badawi, *Leadership : An Islamic Perspective*.

²⁴⁸ Bass, B. M., & Riggio, *Transformational Leadership (2nd Ed.)*.

²⁴⁹ Leithwood and Jantzi, "The Effects of Transformational Leadership on Organizational Conditions and Student Engagement with School."

dorongan kepada guru untuk mengembangkan pembelajaran yang kreatif, aplikatif, dan relevan dengan kebutuhan zaman. Guru diberi ruang untuk mencoba pendekatan pembelajaran yang tidak kaku, selama tetap berada dalam koridor tujuan pendidikan dan tata tertib lembaga. Kepala madrasah juga menegaskan bahwa tidak ada program yang sempurna, sehingga evaluasi harus menjadi kebiasaan bersama. Pola ini sangat sejalan dengan pandangan para ahli yang menyatakan bahwa stimulasi intelektual berarti mendorong warga organisasi berpikir kritis, kreatif, dan berani memperbarui cara kerja.²⁵⁰ Dalam kajian mutakhir, dinamika seperti ini juga dikaitkan dengan inovasi manajerial, perilaku inovatif guru, dan kemampuan lembaga beradaptasi terhadap perubahan.²⁵¹

Dimensi individualized consideration tampak pada perhatian personal kepala madrasah kepada guru dan siswa. Pendekatan dialogis, pendampingan saat menghadapi kesulitan, pembinaan personal, serta pengelolaan tugas yang mempertimbangkan kemampuan dan kondisi individu menunjukkan bahwa kepala madrasah tidak menggunakan pola kepemimpinan yang seragam untuk semua orang. Beberapa ahli menegaskan bahwa perhatian individual merupakan aspek penting karena memungkinkan pemimpin membina pengikut sesuai kebutuhan perkembangannya.²⁵² Temuan ini juga dekat dengan nilai syūrā, 'adl, dan khidmah dalam kepemimpinan Islam, di mana pemimpin tidak hanya

²⁵⁰ Bass, B. M., & Avolio, *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*; Bass, B. M., & Riggio, *Transformational Leadership (2nd Ed.)*.

²⁵¹ Suryadi, Sawan, and Anugrah Sari, "Transformational Leadership and Behavioral Innovation in Education: A Meta-Analysis"; Trimulyo et al., "The Influence of Transformational Leadership on Fostering Management Innovation in Islamic Education Institutions."

²⁵² Bass, B. M., & Riggio, *Transformational Leadership (2nd Ed.)*.

memerintah, tetapi mendengar, membimbing, dan melayani kebutuhan pengembangan warga lembaga.²⁵³ Di Madtsamuda, pendekatan semacam ini membuat perubahan tidak terasa menekan, melainkan memberi ruang tumbuh bagi guru dan siswa.

Strategi implementasi tersebut diperkuat melalui penataan sumber daya manusia yang cermat. Kepala madrasah melakukan rekrutmen guru baru pada bidang-bidang tertentu, tetap melibatkan guru lama sesuai kompetensinya, dan membagi tugas berdasarkan kesiapan serta potensi masing-masing. Penataan ini memperlihatkan bahwa implementasi program unggulan tidak hanya dipahami sebagai urusan kurikulum, tetapi juga sebagai urusan penempatan orang yang tepat pada posisi yang tepat. Penguatan SDM memang merupakan salah satu prasyarat utama dalam madrasah unggul dan berdaya saing, karena mutu lembaga sangat bergantung pada profesionalisme guru dan efektivitas pengelolaan tenaga kependidikan.²⁵⁴ Strategi implementasi di Madtsamuda dengan demikian memperlihatkan bahwa perubahan lembaga dikawal melalui pembenahan manusia yang menjalankan perubahan tersebut.

Pelatihan dan pengembangan kapasitas guru juga menjadi unsur penting dalam strategi implementasi. Workshop, pendampingan, peningkatan kemampuan bahasa, penguasaan teknologi, dan pembelajaran berkelanjutan menunjukkan bahwa kepala madrasah tidak menuntut program unggulan

²⁵³ Syam, "Konsep Kepemimpinan Bermutu Dalam Pendidikan Islam"; Beekun, R. I., & Badawi, *Leadership: An Islamic Perspective*.

²⁵⁴ Umayah, "Upaya Guru Dan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Daya Saing Madrasah"; Hasan, "Upaya Menjadikan Madrasah Sebagai Lembaga Pendidikan Unggul"; Nurdin and Munir, "Formulasi Mutu Kurikulum Madrasah Unggulan Berbasis Pesantren Di Jember."

berjalan tanpa terlebih dahulu memperkuat kesiapan guru. Hal ini selaras dengan konsep learning organization yang menekankan pentingnya pengembangan profesional berkelanjutan, budaya refleksi, dan pembelajaran kolektif dalam organisasi pendidikan.²⁵⁵ Keterkaitan ini juga sudah ditegaskan sebelumnya bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang kuat dengan pembentukan organisasi pembelajar. Program seperti ICP, ACP, dan kelas IT tidak mungkin berjalan efektif apabila guru tidak terus belajar dan menyesuaikan diri dengan kebutuhan program.

Evaluasi merupakan strategi implementasi lain yang sangat menentukan. Adanya monitoring dan evaluasi rutin, terutama pada masa awal program, memungkinkan kekurangan dalam pembelajaran, pengelolaan kelas, dan pelaksanaan program segera diperbaiki. Yang menarik, evaluasi di Madrasah tidak dibangun dalam nuansa menyalahkan, tetapi lebih sebagai diskusi bersama untuk menemukan apa yang perlu dibenahi. Budaya evaluasi semacam ini menunjukkan bahwa implementasi tidak dimaknai sebagai pelaksanaan yang kaku, melainkan sebagai proses belajar kelembagaan yang terus berlangsung. Dalam teori organisasi pembelajaran, evaluasi reflektif seperti ini merupakan ciri lembaga yang adaptif dan inovatif.²⁵⁶ Dalam kajian kepemimpinan transformasional, budaya evaluasi yang aman juga terbukti mendukung inovasi manajerial, efikasi guru, dan keberanian bereksperimen dalam pembelajaran.²⁵⁷

²⁵⁵ Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*; Hsiao and Chang, "The Role of Organizational Learning in Transformational Leadership and Organizational Innovation."

²⁵⁶ Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*.

²⁵⁷ Trimulyo et al., "The Influence of Transformational Leadership on Fostering Management Innovation in Islamic Education Institutions"; Kaya and Koçyiğit, "The Relationship

Implementasi di Madtsamuda juga terlihat kuat pada sisi pengelolaan siswa. Penempatan siswa pada kelas unggulan didasarkan pada seleksi dan pemetaan potensi, sehingga jalur program tidak dibangun atas dasar pemerataan biasa, tetapi berdasarkan kemampuan, minat, dan kecenderungan belajar. Strategi ini penting karena memberi program unggulan basis pedagogis yang jelas. Pembinaan prestasi dilakukan secara sistematis melalui seleksi, pendampingan guru pembimbing, latihan intensif, motivasi, dan dukungan fasilitas. Implementasi tidak berhenti pada pembukaan kelas-kelas program, tetapi menyentuh proses pembentukan kultur belajar dan prestasi siswa. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa madrasah unggul harus mengelola input, proses, dan output secara terarah, sementara madrasah berdaya saing harus mampu mengonversi pengelolaan internal itu menjadi reputasi dan kepercayaan publik.²⁵⁸

Dari sisi manajerial, strategi implementasi di Madtsamuda juga ditopang oleh pengelolaan keuangan yang terencana dan kemitraan strategis dengan pihak luar. Terdapat perhitungan kebutuhan program secara matang, dukungan pendanaan dari yayasan dan orang tua, serta kerja sama dengan perguruan tinggi dan lembaga eksternal. Strategi ini menunjukkan bahwa implementasi kepemimpinan transformasional di Madtsamuda tidak berjalan dalam ruang simbolik, tetapi menyentuh aspek manajemen yang konkret. Dalam kajian daya

Between Transformational Leadership and Teacher Self-Efficacy in Terms of National Culture.”

²⁵⁸ Hasan, “Upaya Menjadikan Madrasah Sebagai Lembaga Pendidikan Unggul”; Kotler and Fox, *Strategic Marketing for Educational Institutions (2nd Ed.)*; Scheerens, *Educational Effectiveness and Ineffectiveness: A Critical Review of the Knowledge Base*.

saing madrasah, kemitraan, penguatan citra lembaga, inovasi program, dan kemampuan membaca lingkungan eksternal memang menjadi bagian penting dari pengembangan lembaga yang adaptif dan kompetitif.²⁵⁹ Strategi implementasi di Madtsamuda dengan demikian menunjukkan perpaduan antara kepemimpinan transformasional dengan kecakapan manajerial yang realistis.

Hasil observasi lapangan memperlihatkan bahwa seluruh strategi tersebut benar-benar hadir dalam praktik sehari-hari. Implementasi program unggulan tampak pada pembelajaran, fasilitas kelas, suasana akademik, budaya kerja guru, aktivitas siswa, dan iklim organisasi yang lebih hidup. Keberhasilan implementasi di Madtsamuda bukan hanya dapat dibaca dari pernyataan informan, tetapi juga dari jejak konkret dalam kehidupan lembaga. Dalam konteks kepemimpinan transformasional, hal ini penting karena menunjukkan bahwa visi telah bergerak menjadi budaya, dan program telah bergerak menjadi praktik. Efektivitas kepemimpinan pendidikan sejatinya baru terlihat ketika perubahan tidak hanya terjadi pada level wacana, tetapi benar-benar masuk ke dalam proses pembelajaran dan kehidupan organisasi secara nyata.²⁶⁰ Di Madtsamuda, kondisi tersebut tampak cukup kuat.

Apabila disandingkan dengan studi-studi mutakhir dalam bidang kepemimpinan pendidikan Islam, temuan ini memperlihatkan kedekatan sekaligus kekhasan. Beberapa penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa

²⁵⁹ Tholkhah, "Strategi Peningkatan Daya Saing Madrasah (Studi Kasus)"; Fradito, Suti'ah, and Mulyadi, "Strategi Pemasaran Pendidikan Dalam Meningkatkan Citra Sekolah"; Rukiyah, *Daya Saing Madrasah*.

²⁶⁰ Hallinger, "Leading Educational Change: Reflections on the Practice of Instructional and Transformational Leadership."

kepemimpinan transformasional mendukung penerapan manajemen mutu terpadu di lembaga pendidikan Islam,²⁶¹ bahwa keempat dimensinya berkontribusi pada peningkatan daya saing lembaga,²⁶² bahwa pola kepemimpinan yang partisipatif, komunikatif, dan visioner mampu membangun sekolah Islam yang kompetitif,²⁶³ serta bahwa pendekatan transformasional yang berakar pada tradisi pesantren dapat mendorong inovasi madrasah bertaraf internasional.²⁶⁴ Temuan Madtsamuda sejalan dengan hasil-hasil tersebut, namun memberikan gambaran yang lebih kontekstual bahwa implementasi kepemimpinan transformasional dapat berlangsung efektif dalam madrasah swasta Muhammadiyah di wilayah pesisir dengan keterbatasan sumber daya, melalui perpaduan keteladanan, pengawalan disiplin, pembinaan SDM, evaluasi reflektif, dan penguatan kemitraan. Implementasi di Madtsamuda tidak hanya menunjukkan empat dimensi kepemimpinan transformasional, tetapi juga memperlihatkan bagaimana dimensi-dimensi itu dijalankan secara institusional dan bertahap dalam konteks lokal yang khas.

Strategi implementasi di Madtsamuda dapat dipahami bukan sebagai pelaksanaan program secara teknis semata, melainkan sebagai proses pengawalan transformasi kelembagaan. Implementasi tidak dijalankan hanya dengan membagi tugas dan mengejar target, tetapi melalui pembentukan

²⁶¹ Abdul and Rotim, "Transformational Leadership in the Implementation of Total Quality Management in Islamic Educational Institutions."

²⁶² Saifullah et al., "Dimensions of Transformational Leadership in Improving the Competitiveness of Islamic Education Institutions."

²⁶³ Kasman, Setiadi, and Zulfikar, "Transformational Leadership: Women's Role in Building Competitive Integrated Islamic School."

²⁶⁴ Humaisi et al., "Pesantren-Based Transformational Leadership in the Development of International Madrasah Innovation," 2024.

komitmen bersama, penataan SDM, pembiasaan evaluasi, penguatan pembelajaran organisasi, pembinaan siswa, dukungan manajerial, dan jaringan kemitraan. Pola semacam ini memperlihatkan bahwa keberhasilan program unggulan di Madrasah tidak bertumpu pada satu faktor tunggal, melainkan pada keterhubungan antara visi, kepemimpinan, budaya kerja, sumber daya, dan dukungan eksternal. Dalam konteks Madrasah, implementasi kepemimpinan transformasional mengambil bentuk yang integratif, kontekstual, dan berkelanjutan: perubahan dirancang bersama, dikawal secara disiplin, diperbaiki melalui evaluasi, dan diperluas melalui kolaborasi.

Secara keseluruhan, strategi implementasi untuk mewujudkan keunggulan dan daya saing Madrasah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional bekerja efektif ketika mampu memadukan dimensi keteladanan, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual dengan penataan organisasi yang nyata. Implementasi tidak berhenti pada pergerakan guru dan siswa, tetapi menjangkau tata kelola, profesionalisme, evaluasi, kemitraan, dan budaya akademik lembaga. Keunggulan dan daya saing madrasah tidak hanya dibangun melalui desain yang baik, tetapi melalui strategi implementasi yang dikawal secara serius, disiplin, dan adaptif terhadap kebutuhan zaman.

Tabel 5. 2 Strategi Implementasi Keunggulan dan Daya Saing Madrasah

Aspek Strategi	Bentuk Implementasi di Madrasah	Fungsi dalam Mewujudkan Keunggulan dan Daya Saing
Penyamaan persepsi	Penyusunan konsep, komunikasi dengan yayasan, dan sosialisasi kepada guru	Menjadikan perubahan sebagai agenda bersama Lembaga
Keteladanan pemimpin	Disiplin, monitoring kelas, pengawalan langsung program	Menumbuhkan kepercayaan dan keseriusan dalam menjaga mutu
Motivasi inspirasional	Komunikasi visi, dorongan berprestasi, penanaman amanah Lembaga	Membangun semangat kolektif dan komitmen terhadap perubahan
Stimulasi intelektual	Inovasi program, diskusi terbuka, evaluasi, kreativitas pembelajaran	Mendorong pembaruan cara kerja dan adaptasi terhadap perkembangan zaman
Perhatian individual	Pendampingan guru dan siswa, pendekatan dialogis, pembinaan personal	Membuat perubahan berjalan lebih manusiawi dan memberi ruang tumbuh
Penataan SDM	Rekrutmen guru, pelibatan guru lama, pembagian tugas sesuai kompetensi	Menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat
Pengembangan kapasitas	Workshop, pendampingan, peningkatan bahasa dan teknologi	Memperkuat kesiapan guru menjalankan program unggulan
Evaluasi reflektif	Monitoring rutin dan diskusi perbaikan Bersama	Menjadikan implementasi sebagai proses belajar kelembagaan
Pengelolaan siswa	Seleksi, pemetaan potensi, pembinaan prestasi, latihan intensif	Memberi dasar pedagogis yang jelas bagi kelas unggulan
Dukungan manajerial dan kemitraan	Pengelolaan keuangan terencana, dukungan yayasan, orang tua, dan kerja sama eksternal	Menopang keberlanjutan program dan memperluas daya saing Lembaga

C. Dampak Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah terhadap Pencapaian Keunggulan dan Daya Saing Madrasah

Dampak kepemimpinan transformasional di Madrasah tidak hanya tampak pada perubahan teknis penyelenggaraan program, tetapi pada perubahan mutu lembaga secara lebih menyeluruh. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh terhadap penguatan mutu internal, perubahan budaya kerja, peningkatan kualitas pengalaman belajar siswa, pembentukan karakter religius, serta penguatan reputasi dan daya saing lembaga. Dampaknya tidak berhenti pada keberhasilan menjalankan program unggulan, tetapi bergerak sampai pada perubahan cara berpikir, cara bekerja, dan cara madrasah memosisikan diri di tengah persaingan pendidikan. Pola semacam ini sejalan dengan pandangan para ahli yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional pada dasarnya bekerja dengan mengubah orientasi, motivasi, dan komitmen pengikut menuju tujuan bersama yang lebih tinggi.²⁶⁵ Dalam konteks pendidikan, perubahan itu umumnya tampak pada budaya organisasi, mutu pembelajaran, dan hasil kelembagaan yang semakin kuat.²⁶⁶

Dampak tersebut menjadi penting karena Madrasah tumbuh sebagai lembaga swasta Muhammadiyah di kawasan pesisir yang sejak awal menghadapi keterbatasan dan tuntutan untuk terus membangun kepercayaan publik. Ketika kepemimpinan transformasional berhasil menghadirkan

²⁶⁵ Burns, *Leadership*; Bass, B. M., & Riggio, *Transformational Leadership (2nd Ed.)*.

²⁶⁶ Leithwood and Jantzi, "The Effects of Transformational Leadership on Organizational Conditions and Student Engagement with School"; Hallinger, "Leading Educational Change: Reflections on the Practice of Instructional and Transformational Leadership"; Bush, *Theories of Educational Leadership and Management (5th Ed.)*.

perubahan, dampaknya tidak hanya dirasakan secara internal oleh guru dan siswa, tetapi juga memiliki arti strategis bagi keberlangsungan lembaga. Madrasah berkembang dari madrasah yang sebelumnya menghadapi keterbatasan menuju lembaga yang semakin kokoh secara identitas, lebih kuat secara manajerial, dan lebih dikenal karena prestasi serta program unggulannya. Dampak kepemimpinan transformasional dengan demikian dapat dibaca sebagai daya dorong yang menghubungkan transformasi internal dengan penguatan legitimasi eksternal. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa keberhasilan kepemimpinan pendidikan tidak hanya diukur dari proses administrasi, tetapi dari kemampuannya membentuk iklim lembaga yang berpengaruh terhadap mutu dan daya saing secara berkelanjutan.²⁶⁷

Salah satu dampak paling nyata adalah tumbuhnya kesadaran kolektif bahwa kemajuan madrasah merupakan tanggung jawab bersama. Guru, wakil kepala madrasah, dan unsur-unsur lain bekerja dalam arah yang sama, sehingga pengembangan lembaga tidak lagi dilihat sebagai agenda personal kepala madrasah, melainkan sebagai agenda institusional. Kesadaran kolektif seperti ini merupakan inti dari kepemimpinan transformasional, sebab pemimpin tidak hanya memerintah, tetapi membangun visi bersama yang diterima sebagai milik bersama.²⁶⁸ Madrasah yang berkembang umumnya bukan lembaga yang hanya memiliki pemimpin kuat, melainkan lembaga yang berhasil menjadikan visi

²⁶⁷ Leithwood, Harris, and David, "Seven Strong Claims about Successful School Leadership Revisited"; Scheerens, *Educational Effectiveness and Ineffectiveness: A Critical Review of the Knowledge Base*.

²⁶⁸ Bass, B. M., & Avolio, *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*; Bass, B. M., & Riggio, *Transformational Leadership (2nd Ed.)*.

pemimpinnya sebagai komitmen kolektif warga organisasi.²⁶⁹ Di Madrasah, dampak ini terlihat dari keterlibatan banyak unsur dalam mengawal program unggulan, pembinaan siswa, evaluasi, dan penguatan budaya madrasah. Seiring dengan itu, meningkat pula rasa memiliki, loyalitas, dan komitmen guru terhadap lembaga. Dimana guru tidak lagi sekadar hadir untuk menjalankan tugas rutin, tetapi ikut terlibat aktif dalam pengembangan program dan kemajuan madrasah. Temuan ini sejalan dengan sejumlah penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh kuat terhadap komitmen pendidik,²⁷⁰ serta menegaskan adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi.²⁷¹

Dari sisi profesionalisme, kepemimpinan transformasional berdampak pada meningkatnya motivasi profesional guru, semangat berprestasi, dan kesiapan untuk terus berkembang. Hal ini terlihat terutama pada kesiapan guru menghadapi tuntutan kelas program, penggunaan bahasa asing dalam pembelajaran, penerapan metode yang lebih variatif, dan adaptasi terhadap inovasi pembelajaran. Dampak semacam ini merupakan salah satu konsekuensi penting kepemimpinan transformasional, sebab pemimpin yang memberi inspirasi, stimulasi intelektual, dan dukungan individual cenderung meningkatkan efikasi diri, resiliensi profesional, dan kesiapan guru untuk

²⁶⁹ Bush, *Theories of Educational Leadership and Management (5th Ed.)*; Leithwood, Harris, and David, "Seven Strong Claims about Successful School Leadership Revisited."

²⁷⁰ Kareem et al., "Transformational Educational Leaders Inspire School Educators' Commitment."

²⁷¹ Ibrahim et al., "Transformational Leadership and Organizational Commitment: Moderator Role of Pesantren Employee Job Satisfaction."

berkembang.²⁷² Temuan tersebut juga sejalan dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat memperkuat kinerja guru melalui komunitas belajar profesional.²⁷³ Dampak ini juga mendorong terbentuknya budaya kerja guru yang lebih kolaboratif, dimana guru terbiasa saling mendukung, terbuka terhadap diskusi, dan mencari solusi bersama terhadap persoalan pembelajaran maupun pengelolaan program. Dalam kajian kepemimpinan pendidikan, budaya kerja kolaboratif merupakan salah satu indikator penting keberhasilan kepemimpinan, karena perubahan mutu lembaga tidak mungkin dicapai secara individualistik.²⁷⁴ Temuan ini juga dekat dengan hasil penelitian lain yang menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh pada budaya organisasi, kepuasan kerja, dan perilaku organisasi warga lembaga pendidikan Islam.²⁷⁵

Pada sisi siswa, kepemimpinan transformasional memberi dampak yang cukup menonjol terhadap kepercayaan diri, keberanian tampil, kemampuan berorganisasi, dan keterampilan sosial. Siswa menjadi lebih berani berbicara di

²⁷² Lin, Yin, and Liu, "The Roles of Transformational Leadership and Growth Mindset in Teacher Professional Development: The Mediation of Teacher Self-Efficacy"; Karakose et al., "How Collective Efficacy Mediates the Association between Principal Instructional Leadership and Teacher Self-Efficacy: Findings from a Meta-Analytic Structural Equation Modeling (MASEM) Study"; Kaya, "The Association between Transformational Leadership and Teachers' Creativity: Professional Resilience and Job Satisfaction as Mediators."

²⁷³ Roesminingsih and Windasari, "The Impact of Transformational Leadership on Teacher Performance: A Study of Professional Learning Communities in Indonesia."

²⁷⁴ Leithwood and Jantzi, "The Effects of Transformational Leadership on Organizational Conditions and Student Engagement with School"; V. N Sasan, J. M., Escultor, G. R., & Larsari, "The Impact of Transformational Leadership on School Culture," *International Journal of Social Service and Research* 3, no. 8 (2022): 1902–1909, <https://doi.org/10.46799/ijssr.v3i8.334>.

²⁷⁵ Mastur et al., "The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Islamic Educational Institutions"; Muslih et al., "The Effect of Transformational Leadership on Employee Job Satisfaction (Study at Madrasah Ibtidaiyah Assaidiyah Surabaya)."

depan umum, lebih percaya diri dalam berinteraksi, dan lebih siap bekerja sama dengan orang lain. Perubahan ini dapat dipahami karena kepemimpinan transformasional kepala madrasah tidak hanya menggerakkan guru, tetapi juga menciptakan lingkungan belajar yang lebih inspiratif, partisipatif, dan menantang. Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa persepsi terhadap kepemimpinan transformasional dapat memperkuat hasil belajar melalui efikasi akademik,²⁷⁶ serta menegaskan bahwa pendekatan transformasional dalam pendidikan Islam mampu meningkatkan mutu pembelajaran sekaligus membentuk karakter siswa.²⁷⁷ Program ICP, ACP, kelas IT, dan tahfidz tidak hanya memberi label keunggulan, tetapi menciptakan lingkungan pembelajaran yang berbeda dari kelas biasa, sehingga kepemimpinan transformasional kepala madrasah menjadi faktor penggerak yang memungkinkan program unggulan itu benar-benar hidup dalam pengalaman belajar siswa. Dalam konteks madrasah unggul, pengalaman belajar yang lebih aktif, menantang, dan relevan dengan kebutuhan zaman menjadi penanda bahwa keunggulan internal lembaga benar-benar telah bekerja pada tingkat proses pembelajaran.²⁷⁸

Dampak penting yang tidak dapat dipisahkan dari konteks Madtsamuda adalah penguatan karakter religius siswa. Kepemimpinan transformasional di

²⁷⁶ Liu and Huang, "The Impact of College Students' Perceived Transformational Leadership on Learning Outcomes: The Serial Mediating Role of Academic Self-Efficacy and Achievement Goal Orientation."

²⁷⁷ Supriatna, "Transformational Leadership Based Approach to Islamic Education Management: Improving the Quality of Learning and Developing Student Character."

²⁷⁸ Hasan, "Upaya Menjadikan Madrasah Sebagai Lembaga Pendidikan Unggul"; Nurdin and Munir, "Formulasi Mutu Kurikulum Madrasah Unggulan Berbasis Pesantren Di Jember."

madrasah ini tidak mendorong prestasi secara sekuler, tetapi tetap melekat dengan pembiasaan ibadah, penguatan adab, budaya disiplin, dan penanaman nilai bahwa prestasi harus berjalan seiring dengan akhlak dan spiritualitas. Temuan ini sangat relevan dengan karakter Madtsamuda sebagai madrasah yang berada di lingkungan pesantren dan di bawah naungan Muhammadiyah. Dalam kajian kepemimpinan pendidikan Islam, kepemimpinan transformasional memang tidak hanya dipahami sebagai strategi manajerial, tetapi juga sebagai sarana pembentukan etos spiritual, moral, dan budaya religius lembaga.²⁷⁹ Karena itu, dampak kepemimpinan transformasional di Madtsamuda memperlihatkan perpaduan yang kuat antara modernisasi lembaga dengan penguatan identitas keislaman, termasuk terbentuknya budaya kompetisi yang sehat, dimana kompetisi di Madtsamuda tidak berkembang dalam suasana saling menjatuhkan, tetapi dalam bentuk saling mendukung, saling memotivasi, dan berlomba untuk berkembang dalam bingkai ta'awun, akhlak, dan pengembangan diri (Supriatna, 2025; Mawardi, Hambali, & Hidayat, 2023).²⁸⁰

Pada tingkat budaya lembaga, kepemimpinan transformasional membentuk suasana madrasah yang lebih kompak, disiplin, terbuka, inovatif, dan adaptif terhadap perubahan. Perubahan yang terjadi di Madtsamuda bukan sekadar perubahan prosedural, tetapi perubahan budaya organisasi yang tampak

²⁷⁹ Syam, "Konsep Kepemimpinan Bermutu Dalam Pendidikan Islam"; Mawardi, Hambali, and Hidayat, "Building Madrasah Work Culture through Transformative Leadership Based on Religious"; Iqbal, "Kepemimpinan Transformasional dalam Upaya Pengembangan Sekolah/Madrasah."

²⁸⁰ Supriatna, "Transformational Leadership Based Approach to Islamic Education Management: Improving the Quality of Learning and Developing Student Character"; Mawardi, Hambali, and Hidayat, "Building Madrasah Work Culture through Transformative Leadership Based on Religious."

dari kerja guru yang semakin solid, aktivitas siswa yang lebih hidup, suasana akademik yang lebih dinamis, dan pengelolaan program yang terus bergerak mengikuti tuntutan zaman. Dalam kajian organisasi pendidikan, budaya sekolah atau budaya madrasah merupakan medium utama yang mentransformasikan nilai kepemimpinan ke dalam kebiasaan sehari-hari.²⁸¹ Ketika budaya organisasi Madrasah menjadi lebih terbuka dan inovatif, hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala madrasah telah bekerja pada level yang lebih dalam daripada sekadar kebijakan. Bagian dari budaya itu adalah berkembangnya evaluasi yang tidak menakutkan, dimana evaluasi di Madrasah dipahami sebagai sarana perbaikan program, bukan alat menyalahkan, sehingga guru dan tim lebih berani melakukan inovasi. Dalam perspektif organisasi pembelajaran, budaya refleksi dan perbaikan berkelanjutan merupakan unsur penting bagi transformasi lembaga,²⁸² dan temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan dengan inovasi manajerial dan perilaku inovatif di lembaga pendidikan.²⁸³

Dari sisi daya saing, dampak kepemimpinan transformasional tampak jelas pada meningkatnya prestasi siswa dan lembaga, baik pada tingkat lokal,

²⁸¹ Sasan, Escultor, and Larsari, "The Impact of Transformational Leadership on School Culture"; Alzoraiki et al., "The Role of Transformational Leadership in Enhancing School Culture and Teaching Performance in Yemeni Public Schools," 2024.

²⁸² Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*; Hsiao and Chang, "The Role of Organizational Learning in Transformational Leadership and Organizational Innovation."

²⁸³ Trimulyo et al., "The Influence of Transformational Leadership on Fostering Management Innovation in Islamic Education Institutions"; Suryadi, Sawan, and Anugrah Sari, "Transformational Leadership and Behavioral Innovation in Education: A Meta-Analysis."

nasional, maupun internasional. Madtsamuda memperoleh pengakuan dalam bentuk Akreditasi A, Muhammadiyah Excellent School, Madrasah Muhammadiyah Unggul Utama, hingga penghargaan Top 100 Islamic School Choice 2024. Pada sisi siswa, prestasi tersebar dalam bidang akademik, bahasa, tahfidz, tilawah, seni, olahraga, sampai kompetisi internasional.²⁸⁴ Capaian-capaian tersebut tidak dapat dilepaskan dari kepemimpinan yang berhasil membangun budaya berprestasi, sistem pembinaan, dan keyakinan kolektif bahwa madrasah mampu bersaing lebih luas. Kondisi seperti ini menunjukkan bahwa daya saing madrasah tumbuh ketika keunggulan internal berhasil dikonversi menjadi reputasi eksternal.²⁸⁵ Prestasi, inovasi program, dan kualitas lulusan tersebut selanjutnya berdampak pada meningkatnya kepercayaan publik dan minat masyarakat yang menjadi modal utama keberlangsungan madrasah swasta. Dalam kajian madrasah berdaya saing, reputasi dan kepercayaan publik merupakan hasil dari pengelolaan mutu yang konsisten, inovasi program, dan citra lembaga yang positif.²⁸⁶

Apabila disandingkan dengan penelitian-penelitian terdahulu, temuan Madtsamuda memperlihatkan garis yang sejalan sekaligus memiliki penekanan yang khas. Sejumlah studi telah menegaskan kuatnya pengaruh kepemimpinan

²⁸⁴ Madtsamuda, "Album Prestasi MTs Muhammadiyah 2 Pondok Pesantren Karangasem Paciran-Lamongan 2024-2025."

²⁸⁵ Kotler and Fox, *Strategic Marketing for Educational Institutions (2nd Ed.)*; Scheerens, *Educational Effectiveness and Ineffectiveness: A Critical Review of the Knowledge Base*; Tholkhah, "Strategi Peningkatan Daya Saing Madrasah (Studi Kasus)."

²⁸⁶ Umayah, "Upaya Guru Dan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Daya Saing Madrasah"; Fradito, Suti'ah, and Mulyadi, "Strategi Pemasaran Pendidikan Dalam Meningkatkan Citra Sekolah"; Rukiyah, *Daya Saing Madrasah*.

transformasional terhadap komitmen dan kinerja guru,²⁸⁷ pengaruhnya terhadap mutu pengalaman belajar dan karakter siswa,²⁸⁸ serta kaitannya dengan terbentuknya budaya sekolah yang positif.²⁸⁹ Temuan Madtsamuda menguatkan keseluruhan hasil tersebut, tetapi menunjukkan secara lebih jelas bahwa pada konteks madrasah swasta Muhammadiyah di kawasan pesisir, dampak kepemimpinan transformasional berlangsung secara berlapis: dari guru, lalu siswa, kemudian budaya lembaga, dan akhirnya reputasi serta daya saing. Dampaknya tidak bersifat parsial, tetapi membentuk rantai perubahan yang saling terkait.

Dampak kepemimpinan transformasional di Madtsamuda dapat dipahami sebagai dampak yang multilevel dan integratif. Pada level individu guru, ia meningkatkan komitmen, loyalitas, motivasi profesional, dan kesiapan berkembang. Pada level siswa, ia memperkuat kepercayaan diri, pengalaman belajar, prestasi, dan karakter religius. Pada level organisasi, ia membentuk budaya kerja kolaboratif, evaluatif, terbuka, dan adaptif. Pada level kelembagaan, ia memperkuat reputasi, legitimasi, kepercayaan masyarakat, dan daya saing madrasah. Pola ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan

²⁸⁷ Kareem et al., "Transformational Educational Leaders Inspire School Educators' Commitment"; Ibrahim et al., "Transformational Leadership and Organizational Commitment: Moderator Role of Pesantren Employee Job Satisfaction"; Roesminingsih and Windasari, "The Impact of Transformational Leadership on Teacher Performance: A Study of Professional Learning Communities in Indonesia."

²⁸⁸ Liu and Huang, "The Impact of College Students' Perceived Transformational Leadership on Learning Outcomes: The Serial Mediating Role of Academic Self-Efficacy and Achievement Goal Orientation"; Supriatna, "Transformational Leadership Based Approach to Islamic Education Management: Improving the Quality of Learning and Developing Student Character."

²⁸⁹ Sasan, J. M., Escultor, G. R., & Larsari, "The Impact of Transformational Leadership on School Culture"; Alzoraiki et al., "The Role of Transformational Leadership in Enhancing School Culture and Teaching Performance in Yemeni Public Schools," 2024.

transformasional di Madtsamuda tidak hanya menghasilkan perubahan pada satu sektor tertentu, tetapi menumbuhkan ekosistem mutu yang menjalar dari dalam ke luar. Keunggulan dan daya saing Madtsamuda dengan demikian tidak dapat dipahami hanya sebagai hasil program unggulan, melainkan sebagai akibat dari perubahan budaya yang dipimpin dan dikawal secara konsisten. Pembahasan ini memperlihatkan bahwa dalam konteks madrasah, keberhasilan kepemimpinan transformasional tidak cukup dibaca dari ada atau tidaknya inovasi, tetapi dari sejauh mana inovasi itu mampu mengubah manusia, budaya, dan posisi lembaga secara bersamaan.

Tabel 5. 3 Dampak Kepemimpinan Transformasional terhadap Pencapaian Keunggulan dan Daya Saing Madtsamuda

Level Dampak	Bentuk Dampak di Madtsamuda	Kontribusi terhadap Keunggulan dan Daya Saing
Guru	Meningkatkan komitmen, loyalitas, motivasi profesional, dan kesiapan berkembang	Memperkuat mutu internal dan efektivitas pelaksanaan program unggulan
Siswa	Memperkuat kepercayaan diri, pengalaman belajar, prestasi, dan karakter religious	Membentuk keunggulan peserta didik yang lebih utuh, baik akademik, sosial, maupun spiritual
Budaya lembaga	Membentuk budaya kerja yang kolaboratif, evaluatif, terbuka dan adaptif.	Menciptakan kultur lembaga yang mendukung keberlanjutan keunggulan
Reputasi lembaga	Memperkuat reputasi, legitimasi, kepercayaan masyarakat, dan daya saing madrasah	Mengonversi keunggulan internal menjadi daya saing eksternal
Keberlangsungan madrasah	Meningkatkan minat masyarakat dan kekuatan posisi Lembaga	Menjadi modal penting bagi eksistensi dan pengembangan madrasah swasta

D. Model Temuan Kepemimpinan Transformasional dalam Praktik Kepemimpinan Kepala Madrasah di Madtsamuda

Model temuan kepemimpinan transformasional di Madtsamuda tidak dapat dipahami hanya dari satu kebijakan, satu program, atau satu perilaku kepala madrasah. Model temuan ini justru lahir dari keterhubungan antara visi lembaga, strategi pengembangan, mekanisme implementasi, dan dampaknya terhadap mutu serta daya saing madrasah. Model temuan kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini merupakan sintesis dari keseluruhan proses transformasi yang berlangsung di Madtsamuda. Kepemimpinan transformasional tidak hanya tampak sebagai gaya personal kepala madrasah, tetapi telah berkembang menjadi pola kerja kelembagaan yang mengarahkan perubahan secara terencana, dikawal secara konsisten, dan dipertahankan dalam bentuk budaya madrasah yang semakin menguat.

Temuan ini sejalan dengan pandangan bahwa kepemimpinan pada hakikatnya merupakan proses memengaruhi, mengarahkan, dan memfasilitasi upaya kolektif untuk mencapai tujuan bersama.²⁹⁰ Dalam kepemimpinan transformasional, proses tersebut tidak berhenti pada hubungan instruksional antara pemimpin dan bawahan, melainkan bergerak sampai pada perubahan nilai, orientasi, dan komitmen pengikut menuju tujuan organisasi yang lebih tinggi.²⁹¹ Ketika penelitian ini menemukan model kepemimpinan yang menghubungkan visi, diferensiasi program, budaya kerja, evaluasi, prestasi, dan

²⁹⁰ Burns, *Leadership*; Yukl, *Leadership in Organizations (8th Ed.)*; Northouse, *Leadership: Theory and Practice (9th Ed.)*.

²⁹¹ Bass, B. M., & Riggio, *Transformational Leadership (2nd Ed.)*.

reputasi lembaga dalam satu alur yang koheren, temuan tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional di Madtsamuda telah bekerja sebagai proses perubahan yang utuh, bukan sebagai kumpulan tindakan yang berdiri sendiri.

Model temuan kepemimpinan transformasional di Madtsamuda memperlihatkan sifat yang empiris dan kontekstual. Model temuan ini tidak lahir dari adopsi langsung tipologi teoritis yang sudah baku, tetapi tumbuh dari kebutuhan, tantangan, dan pengalaman kelembagaan Madtsamuda sendiri sebagai madrasah swasta Muhammadiyah di kawasan pesantren pesisir. Konteks sosial-ekonomi masyarakat yang menengah ke bawah, posisi geografis yang tidak berada di pusat kota, serta tuntutan untuk terus membangun kepercayaan masyarakat menjadikan kepemimpinan di Madtsamuda harus bekerja secara lebih adaptif, strategis, dan kontekstual. Model temuan kepemimpinan transformasional yang ditemukan tidak dapat dilepaskan dari realitas bahwa Madtsamuda berkembang dari lembaga yang pernah menghadapi berbagai keterbatasan menuju madrasah yang semakin unggul, dikenal, dan berdaya saing.

Penelitian ini menemukan bahwa model kepemimpinan transformasional di Madtsamuda memiliki beberapa karakter utama, yaitu sebagai berikut:

1. Visioner, karakter ini tampak dari kemampuan kepala madrasah membaca arah masa depan lembaga dan menerjemahkannya ke dalam program yang tidak hanya memperkuat religiusitas, tetapi juga internasionalisasi dan digitalisasi.

2. Partisipatif, karakter ini tampak dari proses audiensi dengan yayasan, penyamaan persepsi, dan sosialisasi kepada guru, sehingga perubahan tidak berjalan secara otoriter, melainkan melalui pelebagaan gagasan ke dalam keputusan bersama.
3. Berbasis nilai religius, karakter ini terlihat dari kuatnya fondasi nilai keikhlasan, amanah, dan orientasi *lillāhi ta'ālā* dalam budaya kerja.
4. Adaptif-modern, karakter ini tampak dalam keterbukaan terhadap kemitraan serta pengembangan ICP, kelas IT, dan ACP sebagai jawaban atas tuntutan zaman.
5. Disiplin, karakter ini tampak dari pengawalan langsung, monitoring rutin, dan keseriusan menjaga jalannya perubahan.
6. Evaluatif, karakter ini terlihat dari keberanian memperbaiki kekurangan program melalui evaluasi yang terus-menerus.

Karakter-karakter tersebut memiliki landasan teoritis yang kuat, sejalan dengan dimensi visioner, inspiratif, inovatif, dan perhatian individual dalam kerangka kepemimpinan transformasional sebagaimana telah dirumuskan secara luas oleh para ahli di bidang ini.²⁹² Dalam konteks madrasah, dimensi-dimensi tersebut menjadi semakin bermakna ketika bertemu dengan nilai amanah, 'adl, syūrā, mas'ūliyyah, dan khidmah yang menjadi dasar kepemimpinan Islam.²⁹³ Model temuan kepemimpinan transformasional di Madtsamuda memperlihatkan

²⁹² Bass, B. M., & Riggio; Bass, B. M., & Avolio, *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*; Leithwood and Jantzi, "The Effects of Transformational Leadership on Organizational Conditions and Student Engagement with School."

²⁹³ Beekun, R. I., & Badawi, *Leadership: An Islamic Perspective*; Syam, "Konsep Kepemimpinan Bermutu Dalam Pendidikan Islam"; Iqbal, "Kepemimpinan Transformasional dalam Upaya Pengembangan Sekolah/Madrasah."

bahwa kepemimpinan transformasional di madrasah tidak berjalan dalam ruang nilai yang netral, tetapi berakar pada etos moral dan spiritual yang hidup dalam budaya lembaga. Kekuatan model temuan ini bukan hanya pada kemampuan mengubah organisasi, tetapi pada kemampuannya menjaga agar perubahan tetap berpijak pada identitas keislaman madrasah.

Secara substantif, model temuan ini bertumpu pada sejumlah unsur utama yang saling terkait dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain, yakni visi religius-global, diferensiasi program unggulan, budaya disiplin, kerja tim, evaluasi berkelanjutan, serta integrasi inovasi dengan pembinaan karakter religius. Keterangan unsur-unsur ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5. 4 Unsur-unsur Utama Model Temuan Kepemimpinan Transformasional di Madrasah

Unsur Utama	Peran / Fungsi	Keterangan
Visi religius-global	Arah dasar perubahan	Memberikan orientasi dan tujuan jangka panjang bagi seluruh gerak lembaga
Budaya disiplin	Energi pelaksanaan	Memastikan konsistensi dan keteraturan dalam menjalankan program
Kerja tim	Energi pelaksanaan	Menggerakkan kolaborasi lintas unsur dalam mewujudkan tujuan bersama.
Evaluasi berkelanjutan	Mekanisme koreksi	Menjaga mutu dan perbaikan terus-menerus atas pelaksanaan program.
Karakter religius	Penjaga orientasi moral	Memastikan inovasi dan perubahan tetap berakar pada nilai-nilai keagamaan.

Dalam kajian madrasah unggul dan berdaya saing, perpaduan antara visi yang jelas, mutu internal, inovasi program, profesionalisme SDM, budaya kolaboratif, dan relevansi sosial memang menjadi syarat penting bagi lahirnya lembaga yang unggul sekaligus dipercaya masyarakat.²⁹⁴ Model temuan kepemimpinan transformasional di Madtsamuda memperlihatkan bahwa keunggulan dan daya saing tidak dibangun oleh satu program unggulan semata, tetapi oleh keterpaduan antara arah, instrumen, budaya, dan nilai.

Apabila dibaca secara mekanistik, model kepemimpinan transformasional di Madtsamuda bergerak melalui hubungan input–proses–output. Model temuan ini penting karena menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional di Madtsamuda bukan sekadar inspirasi normatif, tetapi mempunyai alur kerja yang dapat dijelaskan secara sistematis.

Hubungan tersebut dapat dipahami sebagai berikut.

1. Input

visi lembaga, dukungan kelembagaan, konteks sosial-keagamaan, dan desain program unggulan.

2. Proses

kepala madrasah menjalankan empat dimensi kepemimpinan transformasional melalui keteladanan, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, perhatian individual, serta pengawalan program secara langsung.

²⁹⁴ Hasan, “Upaya Menjadikan Madrasah Sebagai Lembaga Pendidikan Unggul”; Umayah, “Upaya Guru Dan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Daya Saing Madrasah”; Tholkhah, “Strategi Peningkatan Daya Saing Madrasah (Studi Kasus)”; Rukiyah, *Daya Saing Madrasah*.

3. Output

perubahan tampak dalam budaya mutu, prestasi siswa dan lembaga, penguatan karakter religius, reputasi madrasah, serta meningkatnya kepercayaan publik.

Pola mekanistik ini menempatkan kepemimpinan transformasional sebagai kekuatan penggerak yang menghubungkan visi, budaya kerja, profesionalisme guru, inovasi, dan peningkatan mutu layanan pendidikan menuju keunggulan internal dan daya saing eksternal. Model temuan ini dengan demikian tidak berdiri di luar kerangka teori, tetapi justru memperjelas bagaimana teori itu bekerja dalam konteks nyata Madrasah.

Dari keseluruhan proses tersebut, penelitian ini merumuskan tiga tahap utama dalam model kepemimpinan transformasional di Madrasah, yaitu desain, pengawalan, dan pemantapan. Tiga tahap ini merupakan inti temuan penelitian, karena mampu menjelaskan bagaimana perubahan di Madrasah dirancang, dijalankan, dan dipertahankan sebagai keunggulan serta daya saing lembaga.

Tahap-tahap tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Tahap desain

Tahap ini merupakan fase ketika kepala madrasah membaca persoalan riil lembaga, memetakan kebutuhan masa depan, lalu merancang arah keunggulan melalui program-program yang relevan dengan kebutuhan zaman dan masyarakat. Fase ini tampak sejak madrasah menyadari pentingnya membangun kepercayaan publik, kemudian menata kembali visi

kelembagaan dan program unggulan seperti tahfidz, ICP, ACP, dan kelas IT. Tahap desain memperlihatkan bahwa perubahan di Madtsamuda tidak lahir karena kebetulan, melainkan karena perencanaan yang sadar dan strategis.

2. Tahap pengawalan

Pada tahap ini, kepala madrasah tidak berhenti sebagai perancang, tetapi hadir sebagai penggerak, pengendali mutu, dan penjaga ritme perubahan. Pengawalan tampak dalam penataan SDM, monitoring kelas, evaluasi rutin, pelatihan guru, motivasi kepada siswa, penguatan kemitraan, dan keterlibatan langsung dalam memastikan program berjalan sesuai arah yang ditetapkan. Tahap ini memperlihatkan bahwa dalam konteks Madtsamuda, perubahan tidak cukup hanya dirancang dengan baik, tetapi harus dikawal secara disiplin agar tidak berhenti pada level konsep. Inilah salah satu ciri kuat model temuan ini: kepemimpinan transformasional tidak dilepaskan ke sistem begitu saja, tetapi terus disertai, diperiksa, dan diperbaiki.

3. Tahap pematapan

Fase ini ditandai oleh penguatan budaya mutu, pembiasaan karakter religius, pembentukan suasana kerja yang lebih kolaboratif dan terbuka, meningkatnya prestasi, serta semakin kuatnya legitimasi publik terhadap madrasah. Pada tahap ini, hasil perubahan tidak lagi hanya tampak dalam program, tetapi telah menjadi budaya dan identitas lembaga. Madrasah tidak hanya memiliki kelas unggulan, tetapi juga atmosfer religius, disiplin, kompetitif sehat, dan inovatif yang dirasakan dalam kehidupan sehari-hari.

Dalam perspektif organisasi pembelajaran, tahap ini menunjukkan bahwa perubahan telah bergerak dari inovasi awal menuju pembelajaran kelembagaan yang lebih stabil dan berkelanjutan.²⁹⁵ Pemantapan menjadi fase penting yang menjelaskan bagaimana perubahan di Madtsamuda tidak berhenti sebagai euforia program, tetapi bertahan menjadi kultur.

Model desain–pengawasan–pemantapan inilah yang menjadi inti temuan penelitian. Model ini mampu menjelaskan bagaimana perubahan di Madtsamuda dirancang, dijalankan, dan dipertahankan sebagai keunggulan serta daya saing lembaga. Apabila disandingkan dengan studi-studi terdahulu, model ini memiliki kekhasan tersendiri. Beberapa penelitian sebelumnya telah menyoroti kepemimpinan transformasional dalam implementasi manajemen mutu terpadu,²⁹⁶ kepemimpinan perempuan dalam sekolah Islam terpadu,²⁹⁷ penerapan empat dimensi kepemimpinan transformasional,²⁹⁸ keunggulan kompetitif pada madrasah negeri unggulan,²⁹⁹ hingga inovasi madrasah internasional berbasis pesantren besar.³⁰⁰ Penelitian ini berada pada jalur yang sama dalam melihat pentingnya visi, inovasi, dan perubahan budaya, tetapi memberikan rumusan yang lebih spesifik mengenai mekanisme bertahap

²⁹⁵ Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*; Hsiao and Chang, “The Role of Organizational Learning in Transformational Leadership and Organizational Innovation.”

²⁹⁶ Abdul and Rotim, “Transformational Leadership in the Implementation of Total Quality Management in Islamic Educational Institutions.”

²⁹⁷ Kasman, Setiadi, and Zulfikar, “Transformational Leadership: Women’s Role in Building Competitive Integrated Islamic School.”

²⁹⁸ Saifullah et al., “Dimensions of Transformational Leadership in Improving the Competitiveness of Islamic Education Institutions.”

²⁹⁹ Sulhan and Rifa, “Personality Competence , Authority and Change Vision ; Transformative Leadership in Building Madrasah Competitive Advantage.”

³⁰⁰ Humaisi et al., “Pesantren-Based Transformational Leadership in the Development of International Madrasah Innovation,” 2024.

bagaimana kepemimpinan transformasional bekerja di madrasah swasta Muhammadiyah yang berkembang dari kondisi terbatas menuju lembaga yang lebih unggul dan kompetitif.

Kebaruan model ini terletak pada kemampuannya merangkum praktik kepemimpinan transformasional ke dalam bentuk yang lebih operasional dan kontekstual. Model ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang efektif di madrasah tidak cukup dipahami hanya melalui empat dimensi Bass dan Riggio, tetapi perlu dibaca sebagai proses bertahap yang dimulai dari desain, dilanjutkan dengan pengawalan, lalu dipantapkan menjadi budaya mutu dan legitimasi publik. Model ini juga memperlihatkan bahwa transformasi di madrasah tidak berlangsung dalam ruang yang netral, melainkan harus berakar pada nilai religius, budaya organisasi, dukungan kelembagaan, dan kemampuan membaca tantangan zaman. Model ini memperkaya kajian kepemimpinan pendidikan Islam dengan memberi gambaran yang lebih konkret tentang bagaimana teori kepemimpinan transformasional bekerja ketika bertemu dengan realitas madrasah lokal.

Model kepemimpinan transformasional di Madtsamuda menunjukkan bahwa keberhasilan madrasah lahir dari pola kerja kepemimpinan yang utuh, integratif, dan kontekstual. Visi religius-global memberi arah, diferensiasi program memberi instrumen, pengawalan kepemimpinan menjaga proses, evaluasi memperbaiki langkah, sedangkan budaya mutu dan kepercayaan publik menjadi hasil yang menguatkan keberlanjutan perubahan. Kepemimpinan transformasional di Madtsamuda tidak dapat dipahami hanya sebagai gaya

memimpin kepala madrasah, tetapi sebagai model kepemimpinan kelembagaan yang berhasil menghubungkan nilai, strategi, tindakan, dan hasil dalam satu rangkaian perubahan yang berkelanjutan.

Tabel 5. 5 Model Temuan Kepemimpinan Transformasional di Madtsamuda

Tahap Model	Fokus Utama	Bentuk Konkret di Madtsamuda	Hasil yang Dituju
Desain	Merancang arah perubahan	Membaca persoalan riil lembaga, memetakan kebutuhan masa depan, menata visi, dan merancang program unggulan seperti tahfidz, ICP, ACP, dan kelas IT	Arah keunggulan lembaga tersusun secara sadar dan strategis
Pengawasan	Menjaga agar perubahan berjalan sesuai arah	Penataan SDM, monitoring kelas, evaluasi rutin, pelatihan guru, motivasi siswa, penguatan kemitraan, dan keterlibatan langsung kepala madrasah	Program tidak berhenti pada konsep, tetapi berjalan secara disiplin dan terkontrol
Pemantapan	Menjadikan perubahan sebagai budaya	Penguatan budaya mutu, pembiasaan karakter religius, suasana kerja kolaboratif, peningkatan prestasi, dan penguatan legitimasi publik	Perubahan bertahan sebagai budaya, identitas, keunggulan, dan daya saing Lembaga

E. Hasil Akhir Penelitian

Keempat fokus pembahasan yang telah diuraikan dalam bab ini, yaitu desain keunggulan, strategi implementasi, dampak kepemimpinan transformasional, serta model temuan kepemimpinan transformasional pada akhirnya membentuk satu gambaran yang utuh dan koheren. Secara keseluruhan,

penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dalam konteks madrasah tidak bekerja secara linier dari visi menuju hasil, melainkan bergerak melalui proses yang berlapis, saling mengait, dan terus berkembang. Kepemimpinan transformasional yang efektif di madrasah adalah kepemimpinan yang mampu menghubungkan pembacaan konteks dengan desain keunggulan, menerjemahkan desain ke dalam implementasi yang terjaga, dan memantapkan hasil implementasi menjadi budaya serta legitimasi publik yang berkelanjutan.

Temuan pertama yang muncul dari penelitian ini adalah bahwa keunggulan madrasah perlu dirancang secara kontekstual, integratif, dan diferensiatif. Kontekstual berarti desain keunggulan harus berangkat dari pembacaan yang jujur terhadap persoalan nyata lembaga dan kebutuhan masyarakat sekitarnya, bukan dari keinginan mengikuti tren program yang sedang populer. Integratif berarti keunggulan tidak boleh dibatasi pada satu dimensi saja, melainkan dibangun melalui perpaduan antara religiusitas, penguasaan ilmu, kesiapan digital, kemampuan bahasa, pembentukan karakter, dan orientasi prestasi dalam satu kerangka yang koheren. Diferensiatif berarti pilihan program dan strategi harus memberi lembaga posisi yang khas dan dapat dikenali di tengah persaingan pendidikan. Temuan ini memperluas pemahaman tentang madrasah unggul dari yang semula sering dipahami secara normatif dan simbolik, menjadi sesuatu yang dapat dirancang secara empiris, strategis, dan terukur.

Temuan kedua berkaitan dengan implementasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang efektif tidak dapat mengandalkan antusiasme personal pemimpin semata. Implementasi harus dibangun secara institusional: melalui penyamaan persepsi, penataan sumber daya manusia, pengembangan kapasitas pendidik, evaluasi reflektif, pembinaan peserta didik, dukungan manajerial, dan penguatan kemitraan. Yang tidak kalah penting, pemimpin tidak cukup berperan sebagai penggagas perubahan, ia harus hadir secara konsisten sebagai pengawal perubahan yang menjaga ritme, memperbaiki kekurangan, dan memastikan bahwa visi yang telah dirancang benar-benar hidup dalam praktik pembelajaran dan budaya kerja sehari-hari. Temuan ini menegaskan bahwa dimensi *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* dalam kepemimpinan transformasional bukan hanya atribut psikologis pemimpin, tetapi mekanisme kerja yang diwujudkan dalam tata kelola lembaga secara nyata.

Temuan ketiga menyangkut dampak. Penelitian ini memperlihatkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional di madrasah bersifat multilevel dan tidak seragam. Perubahan tidak terjadi sekaligus, melainkan menjalar secara bertahap: dari penguatan komitmen dan motivasi profesional pendidik, ke peningkatan pengalaman belajar dan pembentukan karakter peserta didik, kemudian ke terbentuknya budaya organisasi yang lebih terbuka, kolaboratif, dan inovatif, dan pada akhirnya menghasilkan reputasi serta kepercayaan publik yang semakin menguat. Rantai perubahan yang berlapis ini

menjelaskan mengapa keberhasilan kepemimpinan transformasional di madrasah tidak dapat diukur hanya dari ada atau tidaknya inovasi, tetapi dari sejauh mana inovasi tersebut mampu mengubah manusia, budaya, dan posisi lembaga secara bersamaan.

Berdasarkan ketiga temuan tersebut, penelitian ini merumuskan satu model kepemimpinan transformasional yang menjadi kebaruan utamanya, yakni model bertahap yang terdiri atas desain, pengawalan, dan pemantapan. Pada tahap desain, pemimpin membaca persoalan riil, memetakan kebutuhan masa depan, dan merancang arah keunggulan beserta diferensiasi programnya. Pada tahap pengawalan, pemimpin hadir secara aktif sebagai penggerak dan pengendali mutu melalui penataan SDM, monitoring, evaluasi, pelatihan, motivasi, dan penguatan kemitraan. Pada tahap pemantapan, hasil perubahan tidak lagi berhenti pada level program, tetapi mengkristal menjadi budaya mutu, karakter religius, suasana kerja yang kolaboratif, prestasi, dan legitimasi publik yang diakui masyarakat. Model ini menawarkan kerangka yang lebih operasional dibandingkan pembacaan teoritis yang selama ini sering berhenti pada empat dimensi kepemimpinan transformasional, karena model ini menjelaskan bagaimana dimensi-dimensi tersebut bekerja secara bertahap dan saling bertaut dalam praktik nyata kepemimpinan madrasah.

Satu hal yang tidak dapat dilepaskan dari keseluruhan temuan ini adalah dimensi nilai yang menjadi landasan seluruh proses perubahan. Penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional dalam madrasah tidak berlangsung dalam ruang nilai yang netral. Ia berakar pada nilai amanah,

keikhlasan, musyawarah, tanggung jawab, dan orientasi moral-spiritual yang hidup dalam tradisi lembaga pendidikan Islam. Perubahan yang diupayakan bukan semata-mata untuk meningkatkan angka-angka kinerja, tetapi untuk menjaga agar madrasah tetap menjadi lembaga yang bermakna bagi peserta didik, keluarga, dan masyarakat. Dimensi inilah yang membedakan kepemimpinan transformasional di madrasah dari kepemimpinan transformasional di lembaga pendidikan umum: modernisasi strategi berjalan beriringan dengan penguatan identitas keislaman, dan adaptasi terhadap tuntutan zaman berjalan seiring dengan keteguhan pada nilai dan visi religius lembaga.

Tabel 5. 6 Kontribusi Hasil Penelitian

Unsur Temuan	Inti Temuan	Makna Temuan
Desain keunggulan	Keunggulan dirancang secara kontekstual, integratif, dan diferensiatif	Memperjelas bahwa madrasah unggul tidak dibangun secara simbolik, tetapi melalui pembacaan konteks, arah yang jelas, dan diferensiasi yang terukur
Implementasi transformasional	Implementasi berlangsung secara institusional, kolektif, dan disiplin	Menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional harus diwujudkan dalam tata kelola, kerja bersama, dan pengawalan perubahan
Dampak kepemimpinan	Dampak berlangsung secara multilevel: guru, siswa, organisasi, dan kelembagaan	Menegaskan bahwa keberhasilan transformasi diukur dari perubahan manusia, budaya, dan posisi lembaga secara bersamaan
Model temuan	Kepemimpinan transformasional bergerak melalui tahap desain, pengawalan, dan pemantapan	Memberi model operasional yang lebih konkret bagi kajian kepemimpinan madrasah

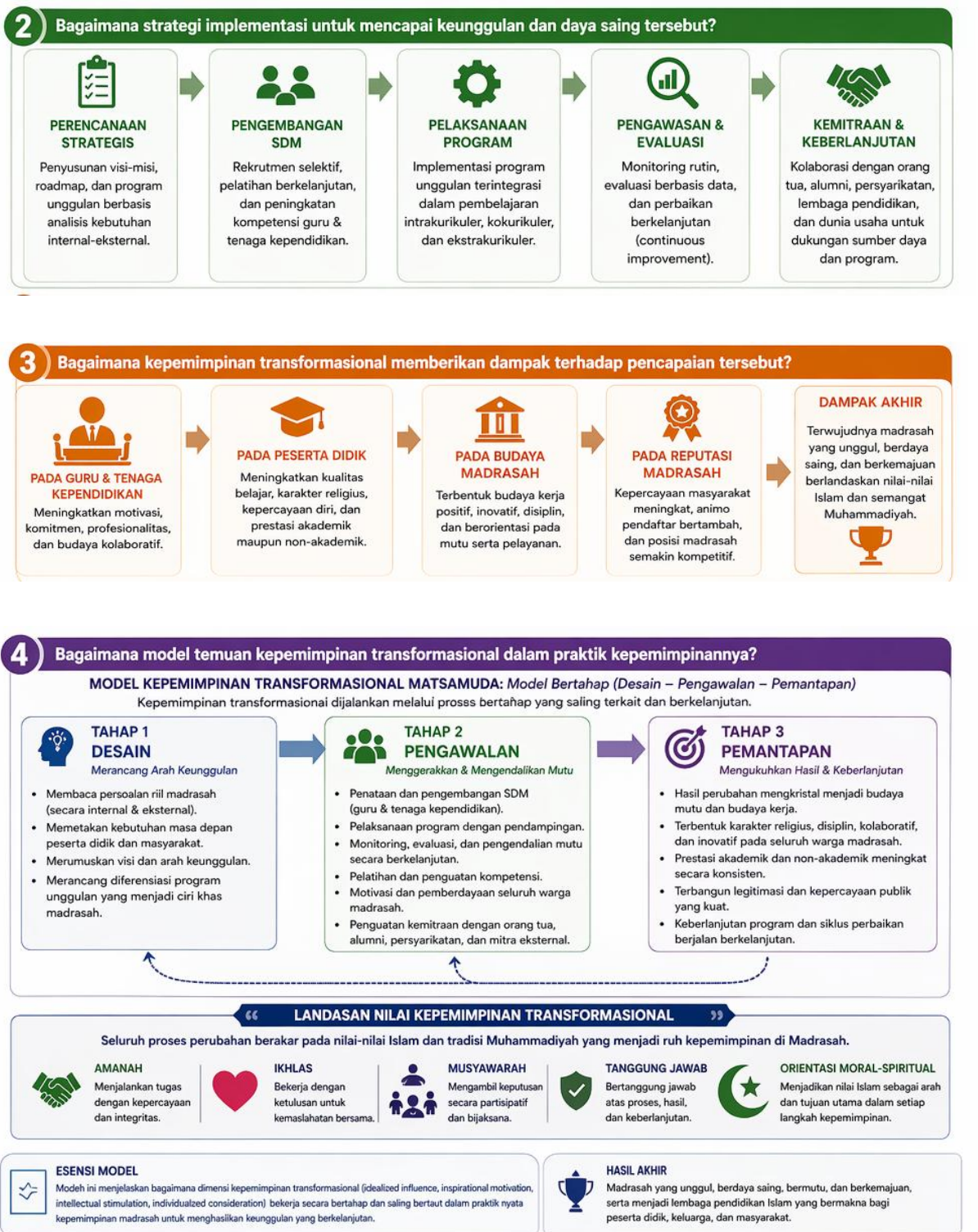
Dimensi nilai	Transformasi berakar pada amanah, keikhlasan, musyawarah, tanggung jawab, dan orientasi moral-spiritual	Menjembatani teori kepemimpinan transformasional modern dengan realitas kepemimpinan pendidikan Islam
---------------	---	---

Secara keseluruhan, pembahasan dalam bab ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional yang efektif di madrasah adalah kepemimpinan yang mampu menyatukan visi, strategi, budaya kerja, dan nilai dalam satu gerak perubahan yang utuh. Keunggulan dan daya saing madrasah tidak lahir dari satu program atau satu kebijakan, melainkan dari keterhubungan yang kuat antara desain yang kontekstual, implementasi yang disiplin, dampak yang berlapis, dan pemantapan yang menjadikan perubahan sebagai budaya lembaga. Temuan-temuan inilah yang akan dirumuskan lebih lanjut ke dalam kesimpulan dan saran pada bab berikutnya.

HASIL AKHIR PENELITIAN

Praktik Kepemimpinan Transformasional di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 2 Pondok Karangasem Paciran Lamongan (Madtsamuda) dalam Meraih Keunggulan dan Daya Saing





Gambar 4. 14 Rangkuman Hasil Akhir Penelitian

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Penelitian ini menghasilkan empat kesimpulan utama yang menjawab secara langsung fokus penelitian yang telah ditetapkan, sebagai berikut:

1. Keunggulan dan daya saing madrasah dirancang secara kontekstual, integratif, dan diferensiatif. Desain keunggulan ini tidak lahir dari keinginan meniru program lembaga lain, melainkan dari hasil pembacaan jujur terhadap persoalan nyata dan kebutuhan masyarakat. Keunggulan tersebut dibangun melalui perpaduan antara religiusitas, penguasaan ilmu, kemampuan bahasa, kesiapan digital, dan pembentukan karakter dalam satu kerangka yang koheren, di mana diferensiasi program menjadi strategi kunci yang memberi madrasah posisi khas serta dapat dikenali publik.
2. Strategi kepemimpinan transformasional Kepala Madrasah dijalankan secara institusional, kolektif, dan disiplin. Implementasinya tidak bertumpu pada antusiasme personal pemimpin semata, melainkan dibangun melalui penyamaan persepsi, penataan SDM, pengembangan kapasitas pendidik, evaluasi reflektif, dan penguatan kemitraan. Keempat dimensi kepemimpinan transformasional yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*, diwujudkan bukan sekadar sebagai karakter personal, melainkan sebagai

mekanisme kerja dalam tata kelola lembaga secara nyata, di mana pemimpin hadir secara konsisten sebagai pengawal perubahan.

3. Dampak kepemimpinan transformasional Kepala Madrasah bersifat *multilevel* dan berlapis. Pada tingkat pendidik, dampak tampak pada penguatan komitmen, motivasi profesional, dan budaya kerja kolaboratif. Pada tingkat peserta didik, strategi ini meningkatkan kepercayaan diri, prestasi, dan karakter religius. Pada tingkat organisasi, kepemimpinan ini membentuk budaya yang lebih terbuka, inovatif, dan adaptif, sementara pada tingkat kelembagaan berhasil menghasilkan reputasi serta kepercayaan publik yang semakin menguat. Keberhasilan kepemimpinan transformasional dengan demikian tidak cukup diukur dari ada tidaknya inovasi, melainkan dari sejauh mana inovasi tersebut mampu mengubah manusia, budaya, dan posisi lembaga secara bersamaan.
4. Penelitian ini merumuskan model kepemimpinan transformasional Kepala Madrasah yang bersifat bertahap, kontekstual, dan berbasis nilai religius, yaitu model Desain–Pengawasan–Pemantapan. Pada tahap *desain*, pemimpin membaca persoalan riil dan merancang arah keunggulan secara strategis. Pada tahap *pengawasan*, pemimpin aktif menjaga ritme perubahan melalui monitoring, evaluasi, pelatihan, dan kemitraan. Pada tahap *pemantapan*, hasil perubahan mengkristal menjadi budaya mutu, karakter, dan legitimasi publik yang berkelanjutan. Model ini menawarkan kerangka yang lebih operasional dan kontekstual dibandingkan pembacaan teoritis

yang selama ini hanya berhenti pada empat dimensi kepemimpinan transformasional klasik.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa keunggulan dan daya saing madrasah bukan hasil satu program atau satu kebijakan, melainkan buah dari proses transformasi yang dirancang secara sadar, dikawal dengan disiplin, dan dipelihara melalui nilai. Kepemimpinan transformasional yang efektif di madrasah adalah kepemimpinan yang mampu menyatukan visi, strategi, budaya kerja, dan nilai keislaman dalam satu gerak perubahan yang utuh dan berkelanjutan.

B. Saran

Berdasarkan temuan penelitian ini, saran disampaikan kepada beberapa pihak berikut.

1. Bagi Kepala Madrasah

Kepemimpinan transformasional harus dipahami sebagai proses bertahap yang menuntut kehadiran nyata dalam setiap fase perubahan, bukan sekadar jargon manajerial. Desain keunggulan perlu berangkat dari pembacaan jujur terhadap kondisi lembaga, diimplementasikan secara langsung, dan dievaluasi sebagai budaya perbaikan bersama. Nilai-nilai religius seperti amanah, keikhlasan, musyawarah, dan tanggung jawab, tetap menjadi fondasi moral yang mengakarkan perubahan pada identitas keislaman lembaga.

2. Bagi Yayasan dan Pengelola Pendidikan Islam

Yayasan perlu memberikan ruang yang memadai bagi kepala madrasah untuk menjalankan kepemimpinan transformasional secara utuh, tidak hanya dalam bentuk restu kebijakan, tetapi juga dukungan anggaran yang terencana, fasilitasi pengembangan SDM, dan iklim kelembagaan yang mendorong inovasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa madrasah yang berangkat dari keterbatasan pun dapat mencapai keunggulan yang signifikan apabila ada komitmen bersama yang kuat antara pemimpin dan yayasan untuk bergerak dalam satu arah.

3. Bagi Kementerian Agama dan Pemangku Kebijakan

Model kepemimpinan bertahap yang dirumuskan dalam penelitian ini yang meliputi desain, pengawalan, pemantapan, dapat dijadikan kerangka acuan dalam program pelatihan dan pendampingan kepala madrasah. Kebijakan pengembangan madrasah perlu mempertimbangkan keragaman konteks lokal agar intervensi yang diberikan benar-benar relevan dengan kondisi lapangan, bukan seragam dan bersifat administratif semata.

4. Bagi Peneliti Selanjutnya

Sebagai penelitian kualitatif studi kasus pada satu lembaga, temuan ini tidak dimaksudkan untuk digeneralisasikan secara langsung. Peneliti selanjutnya dapat mengembangkan kajian ini melalui: penelitian komparatif pada beberapa madrasah untuk menguji keberlakuan model yang dirumuskan; penelitian kuantitatif atau mixed methods untuk mengukur hubungan antara dimensi kepemimpinan transformasional dengan indikator keunggulan madrasah; kajian longitudinal untuk melihat ketahanan budaya

mutu seiring pergantian kepemimpinan; serta penelitian yang mendalami dimensi nilai religius dalam kepemimpinan transformasional di lembaga pendidikan Islam sebagai upaya memperkaya teori kepemimpinan yang kontekstual dan berbasis kearifan lokal.

DAFTAR PUSTAKA

- A'yun, Ummu Qurrota, and Dwi Sulisworo. "Exploring the Influence of Transformational Leadership on Educational Outcomes in Muhammadiyah Schools." *Contemporary Education and Community Engagement (CECE)* 1, no. 1 (May 31, 2024): 1–7. <https://doi.org/10.12928/cece.v1i1.818>.
- Abdul, Kodir, and Rotim. "Transformational Leadership in the Implementation of Total Quality Management in Islamic Educational Institutions." *Journal of Islamic Education* 5, no. 2 (2024): 143–55. <https://doi.org/https://doi.org/10.53802/fitrah.v15i2.952>.
- Achi, Soha El, Nada Jabbour Al Maalouf, Hwayda Barakat, and Jeanne Laure Mawad. "The Impact of Transformational Leadership and Work Environment on Teachers' Performance in Crisis-Affected Educational Settings." *Administrative Sciences* 15, no. 7 (2025): 265. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/admsci15070256>.
- Adriantoni, Adriantoni, Aan Komariah, Diding Nurdin, and Endang Herawan. "The Effect of Transformational Leadership and Madrasah Climate on Elementary School Teacher Performance." *Journal of Innovation Educational and Cultural Research* 4, no. 2 (2023). <https://doi.org/https://doi.org/10.46843/jiecr.v4i2.647>.
- Al-Marāghī, A. M. *Tafsīr Al-Marāghī*. Beirut: Dar al-Fikr, 1993.
- Al-Māwardī, A. A. *Al-Aḥkām Al-Sulṭāniyyah*. Beirut: Dār al-Kutub al-'Ilmiyyah, 2010.
- Al-Qurtubī, M. A. *Al-Jāmi' Li Aḥkām Al-Qur'ān*. Cairo: Dār al-Kutub al-Miṣriyyah, n.d.
- Al-Ṭabarī, M. J. *Jāmi' Al-Bayān 'an Ta'wīl Āy Al-Qur'ān*. Beirut: Dar al-Fikr, 2001.
- Alfikri, Mochamad Yogie, Sri Handayani, and Chanifudin Chanifudin. "Tantangan Dan Peluang Implementasi Kurikulum Merdeka Di Madrasah: Menuju Madrasah Unggul Yang Berdaya Saing." *HEMAT: Journal of Humanities Education Management Accounting and Transportation* 1, no. 2 (July 31, 2024): 698–702. <https://doi.org/10.57235/hemat.v1i2.2816>.
- Alzoraiki, Mohammed, Abd Rahman Ahmad, Ali Ateeq, and Marwan Milhem. "The Role of Transformational Leadership in Enhancing School Culture and Teaching Performance in Yemeni Public Schools." *Frontiers in Education* 9, no. 1413607 (2024). <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1413607>.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. *Improving Organizational Effectiveness through*

- Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. *Transformational Leadership (2nd Ed.)*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
- Bass, Bernard M., and Ronald E. Riggio. *Transformational Leadership*. New York, NY: Psychology Press, 2006. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>.
- Bass, Bernard M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press, 1985.
- Beekun, R. I., & Badawi, J. A. *Leadership : An Islamic Perspective*. Beltsville, MD: Amana Publications, 1999.
- Buchori, Uuh, Ilzamudin Ma'mur, and Ali Muhtarom. "Peran Penting Kepemimpinan Transformasional Dalam Proses Pengembangan Madrasah." *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 8, no. 1 (2024). <https://doi.org/https://doi.org/10.32478/g75xeq47>.
- Burns, James MacGeregor. *Leadership*. New York, NY: Harper & Row, 1978.
- Bush, Tony. *Theories of Educational Leadership and Management (5th Ed.)*. London: SAGE Publications, 2020.
- Faizuddin, Ahmad, Noor Azlinna Azizan, Azam Othman, and Siti Noor Ismail. "Continuous Professional Development Programmes for School Principals in the 21st Century: Lessons Learned from Educational Leadership Practices." *Frontiers in Education* 7 (October 5, 2022). <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.983807>.
- Fradito, Aditia, Sutiah Suti'ah, and Mulyadi Mulyadi. "Strategi Pemasaran Pendidikan Dalam Meningkatkan Citra Sekolah." *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam* 10, no. 1 (2020). <https://doi.org/https://doi.org/10.24042/alidarah.v10i1.6203>.
- Fullan, Michael. *The Principal: Three Keys to Maximizing Impact*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2014.
- González-Pérez, Laura Icela, and María Soledad Ramírez-Montoya. "Components of Education 4.0 in 21st Century Skills Frameworks: Systematic Review." *Sustainability* 14, no. 3 (January 27, 2022): 1493. <https://doi.org/10.3390/su14031493>.
- González-Salamanca, Juan Carlos, Olga Lucía Agudelo, and Jesús Salinas. "Key Competences, Education for Sustainable Development and Strategies for the Development of 21st Century Skills. A Systematic Literature Review." *Sustainability* 12, no. 24 (December 11, 2020): 10366. <https://doi.org/10.3390/su122410366>.
- Hallinger, Philip. "Leading Educational Change: Reflections on the Practice of

- Instructional and Transformational Leadership.” *Cambridge Journal of Education* 33, no. 3 (2003): 329–351. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/0305764032000122005>.
- Hariharasudan, A., and Sebastian Kot. “A Scoping Review on Digital English and Education 4.0 for Industry 4.0.” *Social Sciences* 7, no. 11 (November 9, 2018): 227. <https://doi.org/10.3390/socsci7110227>.
- Hasan, Muhammad Nur. “Upaya Menjadikan Madrasah Sebagai Lembaga Pendidikan Unggul.” *Wahana Akademika: Jurnal Studi Islam Dan Sosial* 2, no. 2 (2023). <https://doi.org/https://doi.org/10.21580/wa.v2i2.380>.
- Herdiaty, Intan Shella, and Anton Wachidin Widjaja. “The Impact of Transformational Leadership on Digital Transformation Towards Madrasah Reform and Performance.” *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics* 8, no. 2 (2025). <https://doi.org/https://doi.org/10.31538/ijse.v8i2.6301>.
- Hsiao, Hsi-Chi, and Jen-Chia Chang. “The Role of Organizational Learning in Transformational Leadership and Organizational Innovation.” *Asia Pasific Education Review* 12 (2011): 621–631. <https://doi.org/10.1007/s12564-011-9165-x>.
- Humaisi, M. Syafiq, Muhammad Thoyib, M. Nurdin, Ryan Rahmawati, and Badru Ngoh. “Pesantren-Based Transformational Leadership in the Development of International Madrasah Innovation.” *Cendikia: Jurnal Kependidikan Dan Kemasyarakatan* 22, no. 1 (2024). <https://doi.org/https://doi.org/10.21154/cendekia.v22i1.8781>.
- Humaisi, M. Syafiq, Muhammad Thoyib, M. Nurdin, Ryan Rahmawati, and Badru Ngoh. “Pesantren-Based Transformational Leadership in the Development of International Madrasah Innovation.” *Cendikia: Jurnal Kependidikan Dan Kemasyarakatan* 22, no. 1 (2024). <https://doi.org/https://doi.org/10.21154/cendekia.v22i1.8781>.
- Humaisi, M. Syafiq, Muhammad Thoyib, M. Nurdin, Ryan Rahmawati, and Badru Ngoh. “Pesantren-Based Transformational Leadership in the Development of International Madrasah Innovation.” *Jurnal Kependidikan Dan Kemasyarakatan* 22, no. 1 (2024): 1–15. <https://doi.org/https://doi.org/10.21154/cendekia.v22i1.8781>.
- Ibn Kathīr, I. *Tafsīr Al-Qur’ān Al-‘Azīm*. Riyadh: Dār Ṭayyibah, 2000.
- Ibrahim, Busthomi, Abdul Rahim Zumrah, Supardi Supardi, and Juhji Juhji. “Transformational Leadership and Organizational Commitment: Moderator Role of Pesantren Employee Job Satisfaction.” *International Journal of Evaluation and Research in Education* 12, no. 4 (2023): 1934–43. <https://doi.org/10.11591/ijere.v12i4.24966>.

- Iqbal, Muhammad. “KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM UPAYA PENGEMBANGAN SEKOLAH/MADRASAH.” *Pionir: Jurnal Pendidikan* 10, no. 3 (2021). <https://doi.org/https://doi.org/10.22373/pjp.v10i3.12187>.
- Istikomah, Istikomah. “Elevating Educational Quality: A Management Strategy to Enhancing Muhammadiyah School Branding.” *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 7, no. 3 (September 1, 2023): 973–84. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v7i3.5756>.
- Jatim, Kemenag. “Siswa MIN 1 Kota Malang Meraih Medali Emas KMNR Tingkat Nasional.” jatim.kemenag.go.id (Kanwil Kemenag Jawa Timur), 2018.
- Jiaxin, Guo, Zhuang Huijuan, and Howlader Md Hasan. “Global Competence in Higher Education: A Ten-Year Systematic Literature Review.” *Frontiers in Education* 9 (June 17, 2024). <https://doi.org/10.3389/educ.2024.1404782>.
- Judge, Timothy A, and Ronald F Piccolo. “Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity.” *Journal of Applied Psychology* 89, no. 5 (2004): 755–68. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>.
- Kandemir, Ayhan. “The Mediating Role of School Effectiveness in the Relationship between Transformational Leadership and Workplace Exclusion.” *Frontiers in Psychology* 15, no. 1475156 (2024). <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1475156>.
- Kandori, Iwan, Allen C.H Manongko, and Christilia Supit. “Pengaruh Kondisi Sosial Ekonomi Keluarga Dan Motivasi Belajar Siswa Terhadap Prestasi Belajar Siswa Kelas Xi Ips Sma Negeri 2 Manado.” *Literacy: Jurnal Pendidikan Ekonomi* 2, no. 1 (December 7, 2022): 191–205. <https://doi.org/10.53682/jpeunima.v2i1.1734>.
- Karakose, Turgu, Abdurrahman Kardas, Sadet Kanadlı, Tijen Tülübaş, and Bilal Yildirim. “How Collective Efficacy Mediates the Association between Principal Instructional Leadership and Teacher Self-Efficacy: Findings from a Meta-Analytic Structural Equation Modeling (MASEM) Study.” *Behavioral Sciences* 14, no. 2 (2024): 85. <https://doi.org/10.3390/bs14020085>.
- Kareem, Jacqueline, Harold Andrew Patrick, Napoleon Prabakaran, B Valarmathi, Veerta Tania, M. P. M Pramod Kumar, and Ujjal Mukherjee. “Transformational Educational Leaders Inspire School Educators’ Commitment.” *Frontiers in Education* 8, no. 1171513 (2023). <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/educ.2023.1171513>.
- Kasman, Kasman, Fadlan Masykura Setiadi, and Zulfikar Zulfikar. “Transformational Leadership: Women’s Role in Building Competitive Integrated Islamic School.” *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 8, no. 3 (2024). <https://doi.org/https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v8i3.8388>.

- Kaya, Ayca. "The Association between Transformational Leadership and Teachers' Creativity: Professional Resilience and Job Satisfaction as Mediators." *Frontiers in Psychology* 15, no. 1514621 (2024). <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1514621>.
- Kaya, Metin, and Mehmet Koçyiğit. "The Relationship Between Transformational Leadership and Teacher Self-Efficacy in Terms of National Culture." *EDUPIJ: Educational Process: International Journal* 12, no. 1 (2023): 33–47. <https://doi.org/10.22521/edupij.2023.121.3>.
- Kemenag. "Peningkatan Mutu Madrasah Unggulan." *Jurnal Edukasi*, 2014.
- Kotler, Philip, and Karen F. A Fox. *Strategic Marketing for Educational Institutions (2nd Ed.)*. New Jersey: Prentice Hall, 1995.
- Lasrin, Herman, Bibin Rubini, and Lina Novita. "The Effect of Transformational Leadership and Technological Literacy on Increasing Teacher Innovativeness." *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 9, no. 3 (2025). <https://doi.org/https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v9i3.12058>.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. *The Effects of Transformational Leadership on Organizational Conditions and Student Engagement with School*. *Educational Administration Quarterly*, 2000.
- Leithwood, Kenneth, Alma Harris, and Hopkins David. "Seven Strong Claims about Successful School Leadership Revisited." *School Leadership & Management* 40, no. 1 (2019): 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>.
- Leithwood, Kenneth, and Doris Jantzi. "The Effects of Transformational Leadership on Organizational Conditions and Student Engagement with School." *Journal of Educational Administration* 38, no. 2 (2000): 112–29. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/09578230010320064>.
- Lin, Wei, Hongbiao Yin, and Zhijun Liu. "The Roles of Transformational Leadership and Growth Mindset in Teacher Professional Development: The Mediation of Teacher Self-Efficacy." *Sustainability* 14, no. 11 (2022). <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su14116489>.
- Liu, Chang, and Jian-Hao Huang. "The Impact of College Students' Perceived Transformational Leadership on Learning Outcomes: The Serial Mediating Role of Academic Self-Efficacy and Achievement Goal Orientation." *Higher Education Studies* 13, no. 4 (2023). <https://doi.org/10.5539/hes.v13n4p1>.
- Madtsamuda. "Album Prestasi MTs Muhammadiyah 2 Pondok Pesantren Karangasem Paciran-Lamongan 2024-2025." Lamongan, 2025.
- Madtsamuda. "Dokumen Madtsamuda 2024-2026." Lamongan, 2026.

- Madtsamuda. "Madtsamuda Achievements and Programs 2024." Lamongan, 2024.
- Madtsamuda. "Profil Madrasah Tahun Ajaran 2023/2024." Lamongan, 2023. <https://madtsamuda.sch.id/>.
- Madtsamuda. "Profil Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 2 Pondok Karangasem Paciran Lamongan." Lamongan, 2019.
- Madtsamuda. *Tentang Madtsamuda*. Lamongan, 2024.
- Madtsamuda. "Visi Dan Misi Madrasah." Lamongan, 2024.
- Martin, J. P. "Skills for the 21st Century: Findings and Policy Lessons from the OECD Survey of Adult Skills (OECD Education Working Papers No. 166)." Paris, 2018. <https://doi.org/10.1787/96e69229-en>.
- Mastur, Mastur, Soim Soim, Nik Haryanti, and Moh Gufron. "The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Islamic Educational Institutions." *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 6, no. 3 (2022): 104–118. <https://doi.org/https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v6i3.3431>.
- Mawardi, Mawardi, Hambali Hambali, and Husni Hidayat. "Building Madrasah Work Culture through Transformative Leadership Based on Religious." *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 7, no. 2 (2023). <https://doi.org/https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v7i2.4697>.
- Miles, Matthew B, A. Michael Huberman, and Johnny Saldaña. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (3rd Ed.)*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2018.
- Mincu, Monica. "Why Is School Leadership Key to Transforming Education? Structural and Cultural Assumptions for Quality Education in Diverse Contexts." *PROSPECTS* 52, no. 3–4 (December 31, 2022): 231–42. <https://doi.org/10.1007/s11125-022-09625-6>.
- Muhammad Latif Nawawi. "Pengembangan Madrasah Unggul Berbasis Pesantren Di MA Unggulan Darul Ulum Jombang." *TAUJIH: Jurnal Pendidikan Islam* 4, no. 1 (June 13, 2022): 1–17. <https://doi.org/10.53649/taujih.v4i1.103>.
- Muslih, Muslih, Giyoto Giyoto, Imam Makruf, and Sulaiha Annisyaroh. "The Effect of Transformational Leadership on Employee Job Satisfaction (Study at Madrasah Ibtidaiyah Assaidiyah Surabaya)." *Tadbir: Jurnal Study Manajemen Pendidikan* 6, no. 2 (2022). <https://doi.org/https://doi.org/10.29240/jsmp.v6i2.4666>.
- Nifasri, Nifasri. "Adapting Transformative Leadership in Islamic Education: Insights from Madrasah." *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 9, no. 1 (2025). <https://doi.org/https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v9i1.10803>.

- Nisa', Fahliyatun, and Makshsushoh Turrif'ah. "Strategic Quality Planning Dalam Membangun Madrasah Unggul." *Piwulang: Jurnal Pendidikan Agama Islam* 1, no. 2 (2019). <https://doi.org/https://doi.org/10.32478/ngulang.v1i2.235>.
- Northouse, P. G. *Leadership: Theory and Practice (9th Ed.)*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2021.
- Nurdin, Arbain, and Akhmad Munir. "Formulasi Mutu Kurikulum Madrasah Unggulan Berbasis Pesantren Di Jember." *Journal of Islamic Education Research* 1, no. 3 (2022). <https://doi.org/https://doi.org/10.35719/jier.v1i3.69>.
- Nurrizayani, Nurrizayani, Niswanto Niswanto, and Nasir Usman. "Empowering Education: Transformational Leadership Creates Inspiring Work Climates to Boost Teacher Performance." *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 8, no. 4 (2024): 1302–1312. <https://doi.org/https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v8i4.9646>.
- OECD. "OECD Digital Education Outlook 2023." OECD Digital Education Outlook. OECD Publishing, December 13, 2023. <https://doi.org/10.1787/c74f03de-en>.
- Purba, Widya Nurhafni Zulpa, Muhftahatus Sa'adah, Nur Syapika Adila, Shaleh Shaleh, and Iva Nandya Atika. "Piwulang: Jurnal Pendidikan Agama Islam." *Al-Madrasah: Jurnal Ilmiah Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah* 7, no. 4 (2023). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.35931/am.v7i4.2748>.
- Putri, Ayu Yulianti, and Ardin Sianipar. "The Role of Transformational Leadership in Improving School Performance a Systematic Literature Review (SLR)." *International Journal of Research and Innovation in Social Science* 8, no. 12 (2024): 1403–15. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.47772/IJRISS.2024.8120119>.
- PWMU.CO. "Madtsamuda Gelar Ujian Akhir Program ITCP Di UMM." PWMU.CO, 2025. <https://pwmu.co/madtsamuda-gelar-ujian-akhir-program-itcp-di-umm>.
- PWMU.CO. "Madtsamuda Terima Penghargaan Top 100 Islamic School Choice 2024." PWMU.CO, 2024. <https://pwmu.co/354072/05/10/madtsamuda-terima-penghargaan-top-100-islamic-school-choice>.
- RI, Kemenag. "Profil MIN 1 Kota Malang (NSM 111135730001)." Subdit Kelembagaan dan Kerjasama Madrasah – Direktorat Jenderal Pendidikan Islam (Kemenag RI), n.d. https://appmadrasah.kemenag.go.id/web/profileDetail?kategory=bos&kota=3573&nsm=111135730001&provinsi=35&utm_source=chatgpt.com.
- Riswandi, R., L. Wicaksono, R Oktaria, and M Mujiyanti. "Implementasi Learning Organization Dalam Pengembangan Manajemen Pendidikan Sekolah Dasar Di Kabupaten Pringsewu." *Aksiologi: Jurnal Pengabdian Kepada*

- Masyarakat* 6, no. 2 (2022): 214–227. <https://doi.org/https://doi.org/10.30651/aks.v6i2.4431>.
- Roesminingsih, Erny, and Windasari Windasari. “The Impact of Transformational Leadership on Teacher Performance: A Study of Professional Learning Communities in Indonesia.” *Journal of Pedagogical Research* 9, no. 3 (2025): 312–326. <https://doi.org/https://doi.org/10.33902/JPR.202530146>.
- Rost, J. C. *Leadership for the Twenty-First Century*. Westport, CT: Praeger/Greenwood Publishing Group, 1993.
- Rukiyah, Ity. *Daya Saing Madrasah*. Palembang: Bening Media Publishing, 2022.
- Saifullah, Ach, Binti Maunah, Achmad Patoni, and Prayogi Restia Saputra. “Dimensions of Transformational Leadership in Improving the Competitiveness of Islamic Education Institutions.” *Jurnal Kependidikan Dan Kemasyarakatan* 21, no. 2 (2023): 163–79. <https://doi.org/https://doi.org/10.53802/fitrah.v15i2.952>.
- Salima, Zulfatus. “Peluncuran MaC, Ikon Resmi Madtsamuda Hadirkan Semangat Baru Di Matsama 2025.” *PWMU.CO*, July 15, 2025. <https://pwmu.co/peluncuran-mac-ikon-resmi-madtsamuda-hadirkan-semangat-baru-di-matsama-2025/>.
- PWMU.CO. “SMK Agama Miri Malaysia Kunjungi Madtsamuda.” *PWMU.CO*, 2024. <https://pwmu.co/smk-agama-miri-malaysia-kunjungi-madtsamuda/>.
- Samul, J. “Emotional and Spiritual Intelligence of Future Leaders: Challenges for Education.” *Education Sciences* 10, no. 7 (2020): 178. <https://doi.org/10.3390/educsci10070178>.
- Sasan, J. M., Escultor, G. R., & Larsari, V. N. “The Impact of Transformational Leadership on School Culture.” *International Journal of Social Service and Research* 3, no. 8 (2022): 1902–1909. <https://doi.org/10.46799/ijssr.v3i8.334>.
- Sasan, John Michael, Gemma R Escultor, and Vahid Norouzi Larsari. “The Impact of Transformational Leadership on School Culture.” *International Journal of Social Service and Research* 3, no. 8 (2023). <https://doi.org/https://doi.org/10.46799/ijssr.v3i8.334>.
- Scheerens, Jaap. *Educational Effectiveness and Ineffectiveness: A Critical Review of the Knowledge Base*. New York: Springer, 2015.
- Senge, Peter M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday, 2006.
- Setiawan, Deny, Ibrahim Bafadal, Ahmad Supriyanto, and Syamsul Hadi. “Madrasah Berbasis Pesantren: Potensi Menuju Reformasi Model Pendidikan Unggul.” *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* 8, no. 1 (2020).

<https://doi.org/10.21831/jamp.v8i1.27871>.

Setyaningrum, R, Taufiqullah Taufiqulloh, and B Habibi. “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Terhadap Perilaku Inovatif Guru SMA.” *Journal of Education Research* 5, no. 3 (2024). <https://doi.org/https://doi.org/10.37985/jer.v5i3.1477>.

Sidik, Ramadhan, Didi Supriadi, and Saryanto Saryanto. “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pemahaman Kurikulum Dan Motivasi Kerja, Terhadap Kinerja Guru Berdasarkan Budaya Sekolah.” *Edu Cendikia: Jurnal Ilmiah Pendidikan* 3, no. 04 (2025): 1561–1572. <https://doi.org/https://doi.org/10.47709/educendikia.v4i03.5415>.

Suara Muhammadiyah. “Bekerjasama Dengan Cambridge Assessment of Education, MTs Muhammadiyah 2 Karangasem Sosialisasikan ICP,” July 28, 2024. <https://suaramuhammadiyah.id/read/bekerjasama-dengan-cambridge-asesmen-of-education-mts-muhammadiyah-2-karangasem-sosialisasikan-icp>.

Sulhan, Moh, and Ilyas Rifa. “Personality Competence , Authority and Change Vision ; Transformative Leadership in Building Madrasah Competitive Advantage.” *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 07, no. 02 (2023): 537–50. <https://doi.org/https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v7i2.5274>.

Supriatna, Dasep. “Transformational Leadership Based Approach to Islamic Education Management: Improving the Quality of Learning and Developing Student Character.” *Edukasia: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran* 6, no. 1 (2025). <https://doi.org/https://doi.org/10.62775/edukasia.v6i1.1420>.

Suryadi, Fransiskus Sawan, and Santi Anugrahsari. “Transformational Leadership and Behavioral Innovation in Education: A Meta-Analysis.” *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis* 12, no. 1 (2024): 25–36. <https://doi.org/https://doi.org/10.21009/JPEB.012.1.3>.

Syam, Aldo Redho. “Konsep Kepemimpinan Bermutu Dalam Pendidikan Islam.” *Jurnal At-Ta'dib: Journal of Pesantren Education* 12, no. 2 (2017): 49–69. <https://doi.org/https://doi.org/10.21111/at-tadib.v12i2.1214>.

Taufiq, Muhammad, Djaman Satori, Sururi Sururi, and Marwan Marwan. “Kepemimpinan Transformasional Di Sekolah: Analisis Bibliometrik Database Scopus.” *JAMP: Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan* 7, no. 4 (2024).

Tholkhah, Imam. “Strategi Peningkatan Daya Saing Madrasah (Studi Kasus).” *EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama Dan Keagamaan* 14, no. 2 (2016). <https://doi.org/https://doi.org/10.32729/edukasi.v14i2.20>.

Tonegawa, Yoshiko. “Education in SDGs: What Is Inclusive and Equitable Quality Education?,” 55–70, 2023. https://doi.org/10.1007/978-981-19-4859-6_4.

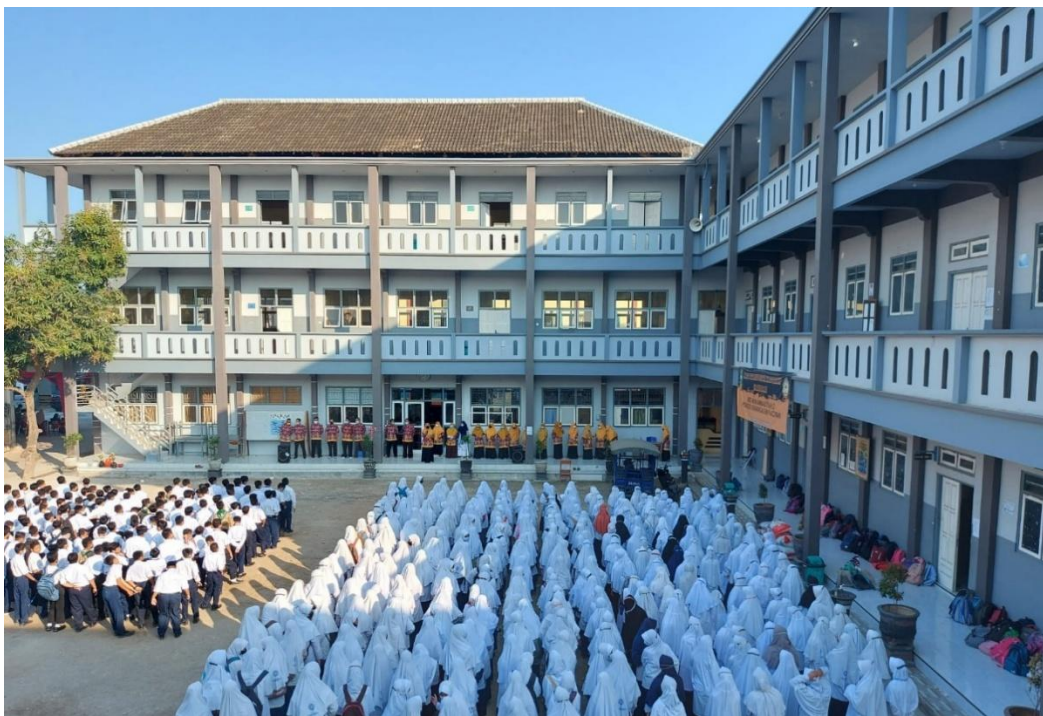
- Toprak, Mustafa, Mehmet Karakus, and Junjun Chen. "Transformational School Leadership: A Systematic Review of Research in a Centralized Education System." *Journal of Educational Administration* 61, no. 5 (August 1, 2023): 514–30. <https://doi.org/10.1108/JEA-10-2022-0185>.
- Trimulyo, Joko, Hana Lestari, Ima Rahmawati, and Chanda Chansa Thelma. "The Influence of Transformational Leadership on Fostering Management Innovation in Islamic Education Institutions." *Jurnal Manajemen Pendidikan* 9, no. 1 (2025): 85–98. <https://doi.org/https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v9i1.10785>.
- Umayah, Siti. "Upaya Guru Dan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Daya Saing Madrasah." *Mudarrisa: Jurnal Kajian Pendidikan Islam* 7, no. 2 (2015). <https://doi.org/https://doi.org/10.18326/mdr.v7i2.259-288>.
- Wahjono, Sentot Imam. "Kepemimpinan Transformasional Di Sekolah-Sekolah Muhammadiyah." *Manajemen Bisnis* 1, no. 1 (January 11, 2013): 74. <https://doi.org/10.22219/jmb.v1i1.1324>.
- Wang, Gang, In-Sue Oh, Stephen H Courtright, and Amy E Colbert. "Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research." *Group & Organization Management* 36, no. 2 (2011): 223–270. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1059601111401017>.
- Yu, Xia, and Guanwei Jang. "A Framework for Transformational Leadership to Enhance Teacher's Work Performance." *Frontiers in Psychology* 15, no. 1331597 (2024). <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1331597>.
- Yukl, G. A. *Leadership in Organizations (8th Ed.)*. Harlow, England: Pearson Education Limited, 2013.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

A. Dokumentasi



A.1 Gedung Madtsamuda



A.2 Kegiatan Upacara di Halaman Madtsamuda



A.3 Wawancara dengan Kamad



A.4 Wawancara dengan Siswa



A.5 Wawancara dengan Wakasis



A.6 Wawancara dengan Guru



A.7 Piagam Sekolah Unggul Utama dari PP Muhammadiyah



A.8 Piagam 100 Sekolah Terbaik



A.9 Piagam Penghargaan kepada Kepala Madrasah

B. Pertanyaan Wawancara

Wawancara kepada kepala sekolah

FOKUS 1: Desain Keunggulan dan Daya Saing

(Tujuan: Mendapatkan "Blueprint" Madtsamuda)

1. Analisis Akar Masalah: Bisa ceritakan bagaimana kondisi Madtsamuda sebelum adanya desain "Madrasah Unggul" ini? Masalah apa yang paling mendesak sehingga desain keunggulan ini harus dibuat? Keunggulan seperti apa yang anda rancang, anda cita2kan dan anda bayangkan untuk sekolah ini?
2. Filosofi Keunggulan: Apa yang membedakan konsep "Unggul" di Madtsamuda dengan madrasah lain? Mengapa Anda memilih jalur kurikulum internasional (Cambridge/Singapura) sebagai identitas utama?
3. Standar Daya Saing: Bagaimana Bapak menentukan indikator bahwa Madtsamuda sudah "berdaya saing"? Apakah indikatornya jumlah siswa, piala internasional, atau keterserapan alumni di sekolah lanjutan favorit?
4. Proses Kreatif Desain: Siapa saja pihak yang terlibat dalam merancang desain unggul ini? Apakah ini murni ide Kepala Madrasah atau ada hasil *benchmarking* ke sekolah luar negeri?
5. Diferensiasi Produk: Dalam desain Anda, ada ICP, ITCP, dan ACP. Bisa jelaskan spesifikasi unik dari masing-masing desain ini sehingga orang tua merasa "rugi" jika tidak menyekolahkan anaknya di sini?

FOKUS 2: Strategi Implementasi (Program & Manajerial)

(Tujuan: Membedah "Dapur" atau cara kerja organisasi)

6. Mekanisme Eksekusi: Setelah desain dibuat, bagaimana langkah pertama Bapak dalam "membangkitkan" program ICP dan ITCP kepada para guru agar tidak hanya menjadi dokumen di atas kertas?
7. Manajemen SDM: Strategi apa yang Bapak terapkan untuk memastikan guru-guru mampu mengajar dengan standar internasional? Bagaimana jika ada guru senior yang sulit beradaptasi dengan teknologi (AI/Digital)?
8. Kebijakan Anggaran: Program unggulan tentu butuh biaya besar (kerja sama internasional). Bagaimana strategi manajerial Bapak dalam mengelola keuangan madrasah agar tetap *sustainable* (berkelanjutan)?

9. **Kemitraan Strategis:** Bagaimana kronologi dan strategi Bapak dalam melobi pihak luar (seperti UMM atau lembaga internasional) agar mau bekerja sama dengan Madtsamuda yang berada di kecamatan (Paciran)?
 10. **Monitoring & Evaluasi:** Bagaimana mekanisme Bapak mengevaluasi program mingguan atau bulanan? Jika sebuah program unggulan gagal mencapai target, tindakan manajerial apa yang langsung diambil?
-

FOKUS 3: Dampak Kepemimpinan Transformasional

(Tujuan: Melihat perubahan nyata pada budaya dan prestasi)

11. **Perubahan Perilaku Guru:** Apakah Bapak/Ibu (informan guru) merasakan perubahan gaya kerja? Seberapa besar pengaruh Kepala Madrasah dalam membuat Anda merasa "malu" jika tidak berinovasi?
 12. **Transformasi Budaya Organisasi:** Dulu Madtsamuda mungkin punya budaya kerja "biasa saja". Bagaimana suasana kompetisi dan kolaborasi di kantor sekarang? Apakah sudah terbentuk *growth mindset* di setiap staf?
 13. **Peningkatan Mutu Akademik:** Secara statistik dan fakta lapangan, bagaimana dampak kepemimpinan ini terhadap nilai akademik siswa dan kualitas lulusan dalam 3 tahun terakhir?
 14. **Efek Domino Prestasi:** Sejak penerapan gaya kepemimpinan baru ini, bagaimana tren prestasi internasional siswa? Apakah prestasi ini kebetulan atau memang hasil sistematis dari kepemimpinan transformasional?
 15. **Public Trust (Kepercayaan Publik):** Bagaimana dampak kepemimpinan ini terhadap animo masyarakat luar daerah? Mengapa siswa dari Batam hingga Papua bisa "terpikat" untuk datang ke Paciran?
-

FOKUS 4: Model Kepemimpinan Transformasional (Karakteristik & Pola)

(Tujuan: Menemukan "Seni" dan gaya kepemimpinan yang khas)

16. **Idealized Influence (Karakteristik Tokoh):** Tindakan nyata apa yang dilakukan Kepala Madrasah sehingga guru-guru merasa segan dan hormat tanpa merasa tertekan? Apakah dari kedisiplinannya, ibadahnya, atau cara bicaranya?
17. **Inspirational Motivation (Pola Komunikasi):** Dalam rapat-rapat madrasah, kalimat atau doktrin apa yang paling sering Bapak ucapkan untuk membakar semangat para guru? Bagaimana Bapak mengelola energi tim agar tidak "burnout"?

18. Intellectual Stimulation (Pola Inovasi): Bagaimana cara Bapak memicu guru untuk berpikir "Out of the box"? Pernahkah Bapak memberikan tantangan yang dianggap mustahil oleh guru, tapi akhirnya berhasil dilaksanakan?
19. Individualized Consideration (Pendekatan Personal): Di balik ketegasan memimpin, bagaimana cara Bapak melakukan pendekatan personal kepada guru yang sedang punya masalah pribadi agar kinerjanya tidak turun?
20. Pola Tindakan (Refleksi): Jika Bapak harus merumuskan, apa "Secret Sauce" atau rahasia utama model kepemimpinan Bapak yang membuat Madtsamuda bertransformasi secepat ini dibandingkan madrasah lain yang sebaya?

Pertanyaan untuk Wakamad Kesiswaan

FOKUS 1: Desain Keunggulan dan Daya Saing

(Tujuan: Menguji apakah Wakamad memahami dan menjalankan desain yang dibuat Kepala Madrasah)

1. Interpretasi Visi: Bagaimana Anda menerjemahkan visi "Madrasah Unggul" yang dirancang Kepala Madrasah ke dalam standar kompetensi siswa di Madrasah?
2. Diferensiasi Siswa: Bagaimana cara Madrasah membagi kriteria siswa untuk kelas ICP, ITCP, dan ACP? Apa sih yang ingin kita tonjolkan dari tiap-tiap kelas ini supaya masing-masing siswa punya keunggulan yang khas dan tidak saling tumpang tindih?"
3. Keunggulan Komparatif: Dibandingkan sekolah kompetitor di sekitar Paciran, desain kegiatan kesiswaan apa yang menjadi "nilai jual utama" Madrasah saat ini?
4. Target Daya Saing: Bagaimana Anda menentukan target prestasi kesiswaan setiap tahunnya? Apakah ada desain jangka panjang untuk membawa siswa ke kancah internasional secara rutin?

FOKUS 2: Strategi Implementasi (Program, Kebijakan, & Manajerial)

(Tujuan: Membedah mekanisme teknis yang dilakukan bidang kesiswaan)

5. Eksekusi Program: Bagaimana langkah-langkah manajerial yang Anda lakukan untuk mengimplementasikan program "Make a Change" (MaC) dalam kegiatan ekstrakurikuler dan organisasi siswa (IPM/OSIS)?
6. Manajemen Pembinaan: Bisa ceritakan alur pembinaan siswa dari mulai penjurangan bakat hingga pengiriman delegasi ke lomba internasional seperti di Thailand? Bagaimana koordinasi Anda dengan guru pembimbing?
7. Kebijakan Disiplin & Karakter: Strategi apa yang Anda terapkan untuk membangun budaya disiplin santri di pondok agar selaras dengan tuntutan akademik madrasah yang tinggi?
8. Pemanfaatan Jejaring: Bagaimana Anda mengelola kebijakan kerjasama dengan pihak eksternal (wali murid, alumni, atau lembaga mitra) untuk mendukung pembiayaan dan fasilitas kegiatan kesiswaan?

FOKUS 3: Dampak Kepemimpinan Transformasional

(Tujuan: Melihat perubahan nyata pada mutu siswa dan budaya kerja)

9. Dampak pada Budaya Siswa: Perubahan perilaku apa yang paling signifikan Anda rasakan pada siswa sebelum dan sesudah kepemimpinan saat ini menerapkan gaya transformasional?
10. Peningkatan Capaian: Secara data kesiswaan, bagaimana tren perolehan prestasi (lokal hingga internasional) dalam 3 tahun terakhir? Apakah ada lonjakan yang signifikan?
11. Budaya Kerja Tim Kesiswaan: Bagaimana kepemimpinan saat ini memengaruhi cara kerja tim kesiswaan? Apakah Anda merasa ada peningkatan etos kerja dan soliditas tim?
12. Respon Pasar (Trust): Bagaimana dampak prestasi-prestasi tersebut terhadap minat pendaftar (PPDB)? Apakah benar jangkauan asal daerah siswa menjadi lebih luas?

FOKUS 4: Model Kepemimpinan Transformasional (Karakteristik & Pola)

(Tujuan: Konfirmasi/Triangulasi gaya kepemimpinan Kepala Madrasah dari sudut pandang bawahan)

13. Idealized Influence (Kewibawaan): Bagaimana sosok Kepala Madrasah memberikan keteladanan kepada siswa dan pengurus kesiswaan dalam hal integritas dan komitmen pada mutu?
14. Inspirational Motivation (Motivasi): Ceritakan momen saat tim kesiswaan menghadapi kendala besar (misal: dana atau kegagalan lomba). Bagaimana cara Kepala Madrasah membangkitkan kembali semangat Anda dan tim?
15. Intellectual Stimulation (Stimulasi Ide): Apakah Kepala Madrasah sering menantang Anda untuk membuat program kesiswaan yang belum pernah ada sebelumnya? Berikan contoh inovasi kesiswaan yang lahir dari tantangan beliau.
16. Individualized Consideration (Perhatian): Bagaimana bentuk dukungan personal yang diberikan Kepala Madrasah jika Anda atau staf kesiswaan mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas? Apakah beliau memberikan bimbingan atau sekadar perintah?

Pertanyaan untuk perwakilan Guru

FOKUS 1: Desain Keunggulan dan Daya Saing

(Tujuan: Melihat sejauh mana guru memahami dan "membeli" visi madrasah unggul)

1. Pemahaman Visi: Menurut Bapak/Ibu, apa yang sebenarnya membuat Madrasah ini "berbeda" atau lebih unggul dibanding sekolah lain di sekitar sini?
2. Kesesuaian Desain: Bagaimana Bapak/Ibu melihat pembagian kelas ICP, ITCP, dan ACP? Apakah pembagian ini memudahkan guru dalam mengajar siswa sesuai bakatnya, atau justru menjadi tantangan baru?
3. Target Kualitas: Standar minimal seperti apa yang ditekankan oleh Madrasah kepada Bapak/Ibu saat mengajar di kelas-kelas unggulan tersebut?

FOKUS 2: Strategi Implementasi (Program & Manajerial)

(Tujuan: Memverifikasi pelaksanaan kebijakan di ruang kelas)

4. Dukungan Sarana: Bagaimana Bapak/Ibu memanfaatkan fasilitas teknologi (seperti AI atau perangkat digital) yang disediakan Madrasah? Apakah pengelolaannya sudah mendukung proses mengajar yang "berdaya saing"?
5. Penerapan Kurikulum: Bisa diceritakan bagaimana Bapak/Ibu mengajar di kelas ICP yang menggunakan standar internasional? Apa saja kendala teknis yang Bapak/Ibu hadapi dan bagaimana Madrasah membantu mengatasinya?
6. Pengembangan Kompetensi: Apakah ada pelatihan khusus yang Bapak/Ibu terima dari Madrasah agar bisa mengajar di kelas-kelas unggulan tersebut? Seberapa sering hal itu dilakukan?
7. Mekanisme Evaluasi: Bagaimana cara pimpinan memantau atau mengevaluasi cara mengajar Bapak/Ibu? Apakah Bapak/Ibu merasa evaluasi tersebut membantu meningkatkan kualitas mengajar?

FOKUS 3: Dampak Kepemimpinan Transformasional

(Tujuan: Merasakan perubahan budaya kerja dan iklim organisasi)

8. Etos Kerja: Apakah Bapak/Ibu merasa ada perubahan suasana kerja sejak kepemimpinan saat ini (gaya "Make a Change") diterapkan? Apa yang paling terasa perbedaannya?

9. Dampak pada Prestasi: Apakah prestasi internasional siswa selama ini berpengaruh pada semangat Bapak/Ibu dalam mengajar? Apakah guru-guru juga merasa tertantang untuk ikut berprestasi?
10. Budaya Kolaborasi: Bagaimana hubungan kerja antar sesama guru di sini? Apakah Bapak/Ibu merasa didorong untuk saling bekerja sama demi memajukan madrasah?

FOKUS 4: Model Kepemimpinan Transformasional (Karakteristik & Pola)

(Tujuan: Konfirmasi gaya kepemimpinan dari perspektif bawahan)

11. Keteladanan (Idealized Influence): Hal apa dari sosok Kepala Madrasah yang paling Bapak/Ibu kagumi atau tiru dalam hal kedisiplinan dan semangat kerja?
12. Dorongan Inovasi (Intellectual Stimulation): Pernahkah Bapak/Ibu memiliki ide pengajaran yang berbeda, lalu menyampaikannya ke pimpinan? Bagaimana tanggapan beliau? Apakah beliau memberikan kebebasan bagi guru untuk berkreasi?
13. Motivasi (Inspirational Motivation): Kalau sedang merasa lelah atau jenuh dengan tugas yang banyak, apa yang biasanya pimpinan katakan atau lakukan agar Bapak/Ibu semangat lagi?
14. Perhatian Pribadi (Individualized Consideration): Seberapa sering Kepala Madrasah berdiskusi santai dengan Bapak/Ibu mengenai kendala pribadi atau hambatan Bapak/Ibu saat mengajar di kelas? Apakah Bapak/Ibu merasa diperhatikan sebagai individu, bukan hanya sebagai staf?

Pertanyaan untuk siswa

FOKUS 1: Desain Keunggulan dan Daya Saing

(Tujuan: Mengetahui apakah siswa merasakan keunikan desain madrasah dibanding sekolah lain)

1. Alasan Memilih Sekolah: Saat pertama kali daftar ke sini, apa yang membuat kamu (dan orang tua) yakin kalau Madtsamuda lebih bagus dari sekolah lain? Apa "janji" sekolah yang paling menarik buat kamu?
2. Pemahaman Program: Kamu kan masuk di kelas (ICP/ITCP/ACP), menurutmu apa yang membuat kelas ini spesial atau lebih sulit dibanding kelas biasa?
3. Kebanggaan: Menurutmu, apa satu hal yang paling membanggakan dari Madtsamuda yang tidak dimiliki oleh sekolah teman-temanmu di luar sana?

FOKUS 2: Strategi Implementasi (Program & Kebijakan)

(Tujuan: Melihat bagaimana siswa menjalani program-program unggulan secara nyata)

4. Kualitas Pembelajaran: Bagaimana rasanya belajar menggunakan perangkat digital atau program khusus seperti Cambridge/AI di kelas? Apakah cara guru mengajar di sini benar-benar membuatmu merasa lebih maju?
5. Program Pembinaan: Kalau ada lomba (apalagi yang internasional), bagaimana cara madrasah membimbing kamu? Apakah kamu merasa didukung penuh atau justru merasa terbebani?
6. Kegiatan Kesiswaan: Sejauh mana kegiatan OSIS/IPM atau ekstrakurikuler di sini melatih kamu untuk jadi pemimpin atau punya *skill* baru?

FOKUS 3: Dampak Kepemimpinan Transformasional

(Tujuan: Melihat perubahan karakter dan prestasi dari sisi siswa)

7. Perubahan Diri: Sejak sekolah di sini, perubahan apa yang paling kamu rasakan pada dirimu sendiri? (Misalnya jadi lebih berani bicara, lebih disiplin, atau lebih jago bahasa Inggris/Tahfidz).
8. Iklim Prestasi: Apakah kamu merasa di sekolah ini ada suasana "lomba untuk jadi yang terbaik"? Bagaimana perasaanmu melihat teman-temanmu menang lomba di luar negeri?
9. Fasilitas & Layanan: Apakah menurutmu fasilitas yang ada sekarang sudah sangat membantu kamu untuk jadi siswa yang unggul?

FOKUS 4: Model Kepemimpinan Transformasional

(Tujuan: Melihat bagaimana siswa memandang sosok Kepala Madrasah/Pemimpin)

10. Kedekatan Pemimpin (Individualized Consideration): Seberapa sering kamu melihat atau mengobrol dengan Kepala Madrasah? Pernahkah beliau memberikan nasihat atau semangat langsung kepadamu atau teman-teman di kelas?
11. Inspirasi (Idealized Influence): Apa satu sifat atau kebiasaan Kepala Madrasah yang menurutmu paling keren dan ingin kamu contoh?
12. Motivasi (Inspirational Motivation): Kalau Kepala Madrasah sedang bicara di depan siswa (saat upacara atau pertemuan), pesan apa yang paling kamu ingat yang bikin kamu semangat belajar?
13. Tantangan Berpikir (Intellectual Stimulation): Pernahkah kamu merasa ditantang oleh guru atau kepala sekolah untuk melakukan sesuatu yang besar/sulit tapi ternyata kamu bisa melakukannya?