Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Membangun Tim yang Kohesif di Madrasah

Zainal Abidin[1], Ahmad Qusairi[2*]
[1,2]Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah, Universitas Islam Internasional Darullughah Wadda'wah
zainalabidin@uiidalwa.ac.id[1], ahmadqusairi@uiidalwa.ac.id[2*]

Abstrak

Pembangunan tim yang kohesif merupakan faktor kunci dalam keberhasilan proses pendidikan di tingkat dasar, khususnya di lingkungan madrasah seperti MI Al Mustofa Pasuruan. Kendala utama yang dihadapi adalah kurang optimalnya penerapan kepemimpinan yang mampu memotivasi, menginspirasi, dan memperhatikan kebutuhan individu anggota tim, sehingga berdampak pada kurangnya kerjasama dan semangat kolektif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan transformasional dalam memperkuat kohesi tim di MI Al Mustofa Pasuruan, serta mengevaluasi efektivitas implementasinya. Pendekatan kualitatif digunakan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, dengan melibatkan 13 informan yang dipilih secara purposive. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional, terutama aspek inspirasi dan perhatian personal, secara signifikan meningkatkan motivasi dan rasa memiliki anggota tim, serta memperkuat kerjasama antar staf. Temuan ini memperkuat teori bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap pengembangan tim di lingkungan pendidikan dasar dan menyarankan perlunya pelatihan khusus bagi pemimpin madrasah untuk meningkatkan kompetensi ini. Penelitian ini memberikan kontribusi praktis dan akademis dalam konteks pengembangan kepemimpinan di madrasah berbasis budaya lokal.

Kata Kunci: kepemimpinan transformasional; kohesi tim, pendidikan dasar; madrasah; motivasi

Abstract

Building a cohesive team is a key factor in the success of the educational process at the elementary level, particularly in madrasahs like MI Al Mustofa Pasuruan. The main obstacle encountered is the suboptimal implementation of leadership that is able to motivate, inspire, and pay attention to the individual needs of team members, resulting in a lack of cooperation and collective spirit. This study aims to analyze the role of transformational leadership in strengthening team cohesion at MI Al Mustofa Pasuruan and evaluate the effectiveness of its implementation. A qualitative approach was used through in-depth interviews, observation, and documentation, involving 13 informants selected purposively. The results showed that the implementation of transformational leadership, especially the aspects of inspiration and personal attention, significantly increased the motivation and sense of belonging of team members, and strengthened cooperation among staff. These findings strengthen the theory that transformational leadership has a positive influence on team development in elementary education environments and suggest the need for specific training for school leaders to improve these competencies. This study provides practical and academic contributions in the context of leadership development in local culture-based madrasahs.

Keywords*: transformational leadership; team cohesion; elementary education; madrasah; motivation*

Article History: *Submitted 3 October 2025; Revised 12 December 2025; Accepted 19 December 2025*
How to Cite: Abidin, Z., & Qusairi, A. (2026). Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Membangun Tim yang Kohesif di Madrasah. Al Asma : Journal of Islamic Education, 8(1), 34-45. https://doi.org/10.24252/asma.v8i1.59704

PENDAHULUAN

Dalam dunia pendidikan, keberhasilan suatu madrasah sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala madrasah maupun tenaga pendidik lainnya (Abidin, Hilmiyati, & Zohriah, 2024). Terutama di lingkungan Madrasah Ibtidaiyah (MI) Al Mustofa Pasuruan, Jawa Timur, penting untuk memahami bagaimana kepemimpinan dapat mempengaruhi pembangunan tim yang kohesif dan efektif (Ben Sedrine, Bouderbala, & Nasraoui, 2021). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan transformasional dalam membangun suasana kerja yang harmonis dan kolaboratif di madrasah tersebut. Dengan demikian, studi ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru serta solusi praktis guna meningkatkan kualitas kerja dan kinerja tim di MI Al Mustofa.

Permasalahan utama yang diangkat adalah masih adanya tantangan dalam membangun kohesi tim di lingkungan madrasah yang berbeda tingkat keberhasilannya (Murni & Saputra, 2023). Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi dan kolaborasi anggota tim (Greimel, Kanbach, & Chelaru, 2023). Khusus di bidang pendidikan, penelitian oleh Leithwood (2004) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang menginspirasi dan memperhatikan kebutuhan individu secara signifikan mampu memperkuat kohesi dan kinerja sekolah. Namun, studi sebelumnya lebih banyak berfokus pada organisasi bisnis dan di lingkungan pendidikan formal tingkat atas. Hal ini menimbulkan perlunya pengkajian lebih dalam mengenai efektivitas kepemimpinan transformasional di tingkat madrasah tingkat dasar, khususnya di wilayah Pasuruan.

Fokus utama penelitian ini adalah mengkaji bagaimana penerapan kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kohesi dan kinerja tim di MI Al Mustofa Pasuruan. Pertanyaan penelitian utama adalah: Bagaimana peran kepemimpinan transformasional dalam membangun tim yang kohesif di madrasah tersebut? Penelitian ini akan membatasi pembahasan pada aspek karakteristik kepemimpinan transformasional dan dinamika kerja sama antar guru serta staf madrasah dalam kurun waktu satu tahun terakhir.

Keterbatasan penelitian ini terletak pada cakupan wilayah dan subjek studi yang terbatas pada MI Al Mustofa Pasuruan, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi ke semua madrasah di Jawa Timur ataupun Indonesia secara keseluruhan. Meski demikian, hasil studi diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi kepala madrasah dan pengembangan profesional di madrasah dasar, serta menambah literatur tentang penerapan kepemimpinan transformasional dalam konteks pendidikan agama di tingkat dasar (Supriatna, 2025).

Penelitian sebelumnya oleh Ali et al. (2021), menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi dan kohesi tim. Namun, kajian yang ada menunjukkan bahwa efektivitasnya sangat bergantung pada konteks sosial, budaya, serta karakteristik lembaga, sehingga belum dapat disimpulkan secara langsung bahwa peran kepemimpinan transformasional selalu menjadi faktor krusial dalam madrasah tingkat dasar. Studi-studi terdahulu sebagian besar berfokus pada

sekolah umum atau institusi pendidikan menengah dan tinggi, sementara riset yang secara spesifik menelaah kebutuhan, relevansi, dan urgensi peran kepemimpinan transformasional dalam membangun kohesi tim di madrasah dasar masih sangat terbatas.

Selain itu, gap utama dalam penelitian ini bukan hanya terkait model kepemimpinan yang diterapkan, tetapi lebih pada peran spesifik kepemimpinan transformasional dalam konteks madrasah yang memiliki budaya keagamaan dan tradisi lokal yang kuat. Artinya, penelitian ini tidak sekadar menguji kembali model kepemimpinan yang telah banyak dibahas, tetapi menyoroti bagaimana peran-peran transformasional seperti inspirasi, motivasi, dan perhatian individual; bekerja dalam dinamika kerja madrasah dasar yang unik. Dengan demikian, penelitian ini diposisikan untuk mengisi kekosongan tersebut melalui eksplorasi mendalam di MI Al Mustofa Pasuruan, sebuah madrasah yang beroperasi dalam lingkungan keagamaan dan budaya lokal khas Pasuruan.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baik secara akademis maupun praktis. Secara akademis, studi ini akan menambah literatur mengenai efektivitas kepemimpinan transformasional di lingkungan pendidikan agama tingkat dasar di Indonesia. Secara praktis, hasilnya dapat menjadi panduan bagi kepala madrasah dan pendidik dalam mengimplementasikan strategi kepemimpinan yang mampu membangun tim yang solid, kohesif, dan berorientasi pada keberhasilan bersama, khususnya di MI Al Mustofa Pasuruan (Inamorato dos Santos, Chinkes, Carvalho, Solórzano, & Marroni, 2023; Rinaldi, Cavicchi, & Robinson, 2022). Dengan demikian, diharapkan mampu meningkatkan mutu pendidikan dan pencapaian siswa secara umum.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus, pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan gambaran mendalam tentang peran kepemimpinan transformasional dalam membangun tim yang kohesif di lingkungan MI Al Mustofa Pasuruan (Sliwka, Klopsch, Beigel, & Tung, 2024). Pendekatan ini relevan karena fokus pada pemahaman konteks sosial dan dinamika subjektif para peserta didik dan pendidik dalam konteks madrasah dasar berbasis agama. Konsep utama yang diadopsi dalam penelitian ini adalah teori kepemimpinan transformasional Bass and Ringgio (2006), yang menekankan aspek motivasi, inspirasi, dan pengembangan individu sebagai kunci keberhasilan dalam membangun tim yang solid (Madi Odeh, Obeidat, Jaradat, Masa'deh, & Alshurideh, 2023).

Penelitian ini menyajikan data dari temuan lapangan secara deskriptif dan analisis interpretatif (Ocean, Montgomery, Jamison, Hicks, & Thorne, 2022). Alasan utama pemilihan lokasi di MI Al Mustofa Pasuruan adalah karena madrasah tersebut menunjukkan dinamika yang cukup kompleks terkait pengembangan tim dan kepemimpinan, serta memiliki karakteristik budaya lokal yang khas. Selain itu, lokasi ini dianggap representatif untuk menggambarkan konteks madrasah tingkat dasar di wilayah Jawa Timur. Unit analisis utama meliputi kepala madrasah, guru, dan staf madrasah yang terlibat langsung dalam kegiatan kepemimpinan dan kerjasama tim (Karim et al., 2025).

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi (Opara, Spangsdorf, & Ryan, 2023). Pengambilan informan menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria tertentu, yaitu individu yang memiliki

pengalaman langsung dalam proses kepemimpinan dan dinamika kerja tim di madrasah. Kriteria tersebut mencakup: (1) masa kerja minimal dua tahun, (2) terlibat dalam kegiatan operasional madrasah, dan (3) memahami proses kolaborasi guru–staf di MI Al Mustofa. Berdasarkan kriteria tersebut, terpilih 13 informan yang terdiri dari 1 kepala madrasah, 8 guru (4 guru senior dan 4 guru junior), serta 4 staf administrasi. Penentuan setiap informan dilakukan secara selektif untuk memastikan bahwa mereka memiliki kompetensi, pengalaman, dan perspektif yang relevan terhadap fokus penelitian (Salim, Zaibi, Brantasari, Ikhsan, & Aslindah, 2025). Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk memperoleh data yang mendalam, sementara observasi dilakukan selama kegiatan rutin madrasah untuk memahami dinamika kerja tim dan implementasi kepemimpinan transformasional secara langsung(Ahmad Amir Aziz & Miftahul Huda, 2024).

Dokumentasi berupa laporan kegiatan, notulen rapat, dan arsip terkait digunakan untuk mendukung analisis data (Batko & Ślęzak, 2022). Untuk memastikan keabsahan data, penelitian ini menggunakan triangulasi, yaitu triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari berbagai kategori informan, sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan data hasil wawancara, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Penggunaan triangulasi ini bertujuan untuk memperkuat validitas dan reliabilitas temuan penelitian. Proses pengumpulan data berlangsung selama tiga bulan, dilanjutkan dengan transkripsi dan verifikasi untuk memastikan keaslian serta keakuratan data. Analisis data dilakukan dengan pendekatan hermeneutik, melalui tahap reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, yang didukung oleh triangulasi sumber dan triangulasi teknik untuk meningkatkan validitas temuan (Hanson-DeFusco, 2023; Vivek, Nanthagopan, & Piriyatharshan, 2023).

Hasil analisis kemudian dipertajam melalui interpretasi terhadap pola-pola kepemimpinan, komunikasi, dan dinamika tim yang muncul, sehingga mampu menggambarkan secara lengkap bagaimana kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap kohesi tim di MI Al Mustofa Pasuruan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Wawancara dan Temuan Utama

Dari hasil wawancara mendalam dengan 13 informan, sejumlah pola muncul terkait pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kohesi tim di MI Al Mustofa Pasuruan. Kepala madrasah dan guru menggambarkan bahwa aspek utama dari kepemimpinan transformasional adalah inspirasi, motivasi, dan perhatian terhadap kebutuhan individu anggota tim.

Bapak Agus menyatakan, “Saya mencoba menjadi contoh dan memberikan motivasi agar semua merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja sama demi tujuan yang sama.” (kepala madrasah, 2024). Pernyataan ini menegaskan pentingnya aspek idealisasi dan inspirasi dalam model kepemimpinan transformasional. Guru lain menambahkan bahwa pemimpin mereka secara aktif membangun komunikasi terbuka dan memperhatikan pengembangan profesional individu, yang sesuai dengan aspek perhatian individual dalam teori tersebut.

Selain itu, wawancara mendalam mengungkap temuan yang lebih komprehensif terkait dinamika kepemimpinan di madrasah. Pertama, sebagian besar guru menyebutkan bahwa kepala madrasah memberikan ruang diskusi mingguan untuk membahas hambatan pembelajaran dan koordinasi kegiatan, yang meningkatkan rasa keterlibatan dan tanggung jawab bersama. Kedua, beberapa guru junior menyampaikan bahwa kepala madrasah sering memberi pendampingan personal ketika mereka mengalami kesulitan mengelola kelas atau menyesuaikan diri dengan budaya madrasah, yang memperkuat rasa percaya diri mereka. Ketiga, staf administrasi menegaskan bahwa kepala madrasah menerapkan sistem pembagian tugas berbasis kompetensi, sehingga tidak terjadi tumpang tindih dan konflik internal yang sebelumnya pernah muncul.

Temuan lain menunjukkan adanya mekanisme motivasi yang bersifat emosional. Para guru menekankan bahwa kepala madrasah sering memberikan apresiasi informal seperti ucapan terima kasih, pujian terbuka pada rapat staf, atau pemberian kesempatan mengikuti pelatihan luar madrasah. Praktik ini oleh para informan dinilai sangat efektif membangun rasa dihargai dan meningkatkan ikatan emosional antaranggota tim. Bahkan, beberapa guru mengakui bahwa apresiasi tersebut menjadi faktor kunci meningkatnya solidaritas mereka untuk saling membantu di sela kesibukan masing-masing.

Dari observasi dan konfirmasi wawancara, ditemukan pula bahwa kepala madrasah berperan aktif dalam meredam potensi konflik. Misalnya, ketika terjadi ketidaksepahaman antara guru senior dan junior terkait metode pengajaran, kepala madrasah memfasilitasi dialog terbuka, memastikan kedua pihak didengar, kemudian menawarkan solusi yang adil. Guru menyatakan bahwa gaya mediasi ini mencegah konflik berkembang menjadi masalah yang mengganggu kohesi tim.

Dari observasi terhadap proses kerja, terlihat bahwa kepemimpinan ini mendorong kolaborasi yang lebih aktif dan keterbukaan dalam menyelesaikan masalah. Hal ini berkontribusi positif terhadap meningkatnya kohesi dan rasa memiliki di antara anggota tim. Beberapa staf menyebutkan bahwa mereka lebih termotivasi dan merasa dihargai ketika kepala madrasah secara personal memotivasi dan memberi dukungan langsung.

Analisis dan Interpretasi Temuan.

Pengaruh utama kepemimpinan transformasional dapat dilihat dari tiga aspek utama: inspirasi, motivasi, dan perhatian personal (Bakker, Hetland, Kjellevold Olsen, & Espevik, 2023). Kepala madrasah di MI Al Mustofa menggunakan karakteristik ini untuk memotivasi tenaga pendidik dan stafnya, mendorong mereka bekerja secara kolaboratif dan menjadi contoh integritas serta dedikasi (MacPhail, Tannehill, & Ataman, 2024). Hal ini sejalan dengan teori Bass and Riggio (2006) bahwa pemimpin transformasional mampu meningkatkan efektivitas tim melalui pengembangan visi bersama dan memberikan perhatian individual (Prabhu, Ramaprasad, Prasad, & Modem, 2022).

Namun, analisis mendalam terhadap data lapangan menunjukkan bahwa mekanisme pengaruh kepemimpinan transformasional di MI Al Mustofa tidak hanya terletak pada pemberian inspirasi dan motivasi secara verbal, tetapi juga pada konsistensi perilaku pemimpin dalam memediasi konflik, menciptakan struktur kerja yang jelas, dan membangun rasa aman psikologis bagi guru dan staf. Hal ini tercermin dari temuan bahwa guru merasa lebih nyaman mengungkapkan hambatan mereka setelah kepala madrasah

menyediakan forum diskusi rutin dan pendampingan personal. Mekanisme ini mengindikasikan bahwa fungsi kepemimpinan transformasional di madrasah dasar lebih banyak beroperasi melalui praktik hubungan interpersonal jangka panjang dibandingkan instruksi formal.

Temuan juga menunjukkan bahwa perhatian personal yang diberikan kepala madrasah memiliki dua fungsi penting: (1) membangun trust horizontal antaranggota kelompok karena guru merasa diperlakukan secara adil, dan (2) menciptakan efek psikologis berupa meningkatnya rasa percaya diri dan sense of belonging. Peningkatan kepercayaan diri guru junior, misalnya, tidak hanya meningkatkan performa individu, tetapi juga mempengaruhi dinamika kohesi tim karena mereka menjadi lebih proaktif dalam kolaborasi. Hal ini menegaskan bahwa dampak kepemimpinan transformasional tidak bersifat langsung, tetapi melalui proses mediasi berupa perubahan emosi, persepsi, dan interaksi antar-guru.

Selain itu, analisis mendalam mengungkap bahwa kepala madrasah memainkan peran stabilisator nilai (value stabilizer). Dalam konteks MI yang berbasis keagamaan dan budaya lokal, kepala madrasah tidak hanya memotivasi tetapi juga menegaskan kembali nilai-nilai keikhlasan, kebersamaan, dan kesederhanaan dalam forum informal. Nilai-nilai tersebut kemudian menjadi "penyangga kohesi", karena guru dan staf menganggapnya sebagai standar moral bersama yang memperkuat solidaritas internal. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional di MI Al Mustofa bekerja melalui dua dimensi: dimensi struktural (pembagian tugas, komunikasi, mediasi konflik) dan dimensi kultural (internalisasi nilai lokal dan religius).

Secara khusus, kepala madrasah menunjukkan perilaku idealisasi dan memberi teladan dalam aktivitas sehari-hari, yang memperkuat identifikasi anggota tim dengan visi dan misi madrasah. Hal ini berdampak pada peningkatan tingkat kohesi dan rasa memiliki; staf merasa bagian penting dari keberhasilan madrasah sehingga mereka lebih bersedia bekerja sama secara efektif (Paganin, Avanzi, Guglielmi, Alcover, & Mazzetti, 2023).

Lebih jauh menunjukkan bahwa praktik mediasi konflik yang dilakukan kepala madrasah berfungsi sebagai mekanisme kohesi sehingga tidak hanya memulihkan hubungan antarindividu, tetapi juga memperkuat norma kerja kolaboratif. Temuan ini memperkaya teori Bass dan Riggio (2006) tentang kepemimpinan transformasional yang menciptakan perubahan moral, karena di MI Al Mustofa perubahan tersebut berbentuk harmonisasi hubungan interpersonal dan penurunan potensi konflik laten.

Dalam konteks pendidikan di tingkat dasar, penerapan kepemimpinan ini menjadi sangat relevan karena madrasah berperan sebagai komunitas belajar yang membutuhkan kerjasama dan kohesi tinggi (Toikka & Tarnanen, 2024). Pemimpin yang mampu menginspirasi dan memotivasi secara personal mampu memperkuat rasa kelompok dan mengurangi konflik internal, yang menjadi masalah umum di lingkungan madrasah (Santoso, Sulistyaningtyas, & Pratama, 2022).

Dari perspektif kritis, analisis data juga menunjukkan bahwa keberhasilan kepemimpinan transformasional tidak berdiri sendiri, tetapi dipengaruhi oleh struktur organisasi yang relatif kecil dan hubungan sosial yang dekat antaranggota madrasah. Pola kedekatan sosial ini memungkinkan pemimpin melakukan interaksi intens dan personal, yang mungkin sulit diterapkan di lembaga yang lebih besar. Maka, temuan ini memberikan nuansa bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional di MI Al Mustofa merupakan

hasil kombinasi antara karakter pemimpin dan konteks sosial-institusional yang mendukung.

Secara keseluruhan, analisis memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional di MI Al Mustofa bekerja melalui serangkaian proses relasional seperti pemberian perhatian personal, fasilitasi komunikasi terbuka, penghargaan informal, dan mediasi konflik; yang secara bertahap membangun iklim kerja yang aman secara psikologis dan kolaboratif. Inilah yang kemudian menghasilkan kohesi tim yang stabil dan produktif.

Faktor Pendukung dan Penghambat Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Membangun Kohesi Tim di Madrasah.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Bass dan Avolio (1994), yang menegaskan bahwa pemimpin transformasional berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kohesi tim melalui pembangunan percaya diri dan motivasi anggota. Mereka menunjukkan bahwa aspek inspirasi dan perhatian personal sangat penting dalam membangun iklim kerja yang harmonis di organisasi apa pun (Peng, Chen, Zou, & Nie, 2021). Temuan penelitian terdahulu ini memperkuat hasil lapangan bahwa kepala madrasah di MI Al Mustofa berhasil membangun suasana kerja yang kooperatif melalui perilaku inspiratif dan dukungan emosional yang konsisten kepada guru maupun staf.

Berbeda dengan studi sebelumnya dari Leithwood (2004) yang dilakukan di institusi pendidikan tingkat atas, penelitian ini menyoroti konteks madrasah tingkat dasar di Indonesia. Hasil penelitian terdahulu tersebut memperkuat temuan bahwa kepemimpinan transformasional memang relevan dalam meningkatkan motivasi guru, namun penelitian ini menambahkan bukti bahwa penerapannya di madrasah dasar dipengaruhi oleh nilai keagamaan lokal dan budaya komunitas yang melekat di MI Al Mustofa. Dalam konteks ini, kepala madrasah tidak hanya menjalankan fungsi kepemimpinan formal, tetapi sekaligus menjadi pengarah nilai dan teladan moral.

Faktor pendukung utama yang ditemukan dalam penelitian ini adalah adanya kedekatan emosional antara pemimpin dan guru, struktur organisasi kecil, dan tradisi musyawarah yang telah mengakar. Guru merasa lebih aman secara psikologis karena kepala madrasah menyediakan ruang diskusi terbuka setiap minggu dan memberikan pendampingan personal. Praktik ini secara nyata meningkatkan rasa percaya diri guru junior dan memperkuat kohesi tim. Hal ini sejalan dengan temuan Ali et al. (2021) bahwa dukungan emosional pemimpin memperkuat hubungan antaranggota tim.

Lebih jauh, studi ini mengonfirmasi bahwa aspek individual attention yang dilakukan dengan tulus berpengaruh besar terhadap kepercayaan dan loyalitas anggota tim (Ford, Newman, & Ford, 2023). Hasil wawancara menunjukkan bahwa penghargaan informal seperti ucapan terima kasih, penugasan berbasis kompetensi, dan kesempatan pelatihan merupakan faktor pendukung efektif yang memperkuat komitmen guru terhadap madrasah. Guru menyatakan bahwa perhatian kecil tetapi konsisten tersebut membuat mereka merasa dihargai dan menjadi bagian penting dari tim.

Selain faktor pendukung, penelitian ini juga menemukan beberapa faktor penghambat dalam penerapan kepemimpinan transformasional. Pertama, beban administratif guru yang tinggi menyebabkan sebagian dari mereka tidak dapat terlibat secara optimal dalam diskusi atau kegiatan kolaboratif. Kedua, perbedaan pengalaman

antara guru senior dan junior terkadang menimbulkan ketegangan kecil, terutama terkait metode pengajaran dan pembagian tugas. Kondisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional masih membutuhkan dukungan struktural untuk mengurangi beban kerja dan menyelaraskan ekspektasi antaranggota tim.

Meskipun hasil ini mendukung asumsi utama teori kepemimpinan transformasional, beberapa temuan menunjukkan bahwa keberhasilan penerapan model ini sangat dipengaruhi oleh faktor budaya dan karakteristik lokal (Alzoraiki, Ahmad, Ateeq, & Milhem, 2024). Dalam konteks MI Al Mustofa, budaya kekeluargaan dan nilai religius menjadi faktor pendukung kuat yang membuat guru dan staf lebih mudah menerima pengarahan serta motivasi dari kepala madrasah. Nilai-nilai seperti keikhlasan, kebersamaan, dan etika kerja Islami menjadi dasar kuat yang membuat gaya kepemimpinan transformasional lebih efektif dijalankan.

Pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan konteks budaya dan kebutuhan individu lebih efektif dalam membangun kohesi dibanding menggunakan satu pendekatan untuk semua (Müller, Konzag, Nielsen, & Sandholt, 2024). Temuan ini diperkuat oleh kondisi MI Al Mustofa di mana kepala madrasah memadukan keteladanan moral dengan praktik manajerial, seperti pembagian tugas yang adil dan penyelesaian konflik berbasis musyawarah. Kombinasi ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional berjalan optimal ketika selaras dengan nilai budaya institusi.

Faktor pendukung lain yang teridentifikasi melalui wawancara mendalam adalah gaya komunikasi kepala madrasah yang non-hierarkis. Guru menjelaskan bahwa mereka merasa lebih akrab, tidak takut menyampaikan ide, dan mudah meminta bantuan. Hubungan interpersonal yang cair ini menciptakan kondisi ideal bagi terbentuknya kohesi tim. Namun, beberapa guru juga mengakui bahwa kedekatan ini dapat menjadi hambatan ketika pemimpin harus bersikap tegas terhadap anggota yang kurang disiplin, sehingga aspek ketegasan tetap perlu diseimbangkan.

Dari sudut pandang kritis, penting untuk mempertanyakan apakah kepemimpinan transformasional yang diterapkan sudah cukup inklusif dan mampu menyentuh seluruh lapisan komunitas madrasah, termasuk tenaga pendidik yang berasal dari berbagai latar belakang budaya dan sosial. Temuan lapangan menunjukkan adanya tantangan dalam memastikan seluruh guru terlibat aktif, terutama mereka yang memiliki beban mengajar tinggi atau keterbatasan waktu. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun kepemimpinan transformasional efektif dalam membangun kohesi, dukungan struktural seperti pengurangan beban administratif atau penjadwalan ulang rapat menjadi sangat penting.

Dalam konteks akademik, temuan ini memperkuat argumentasi bahwa teori kepemimpinan transformasional sangat relevan dan dapat diadaptasi di lingkungan madrasah tingkat dasar di Indonesia, tetapi perlu disesuaikan dengan aspek budaya dan nilai lokal (Yakob, Sahudra, & Sukirno, 2025). Penelitian ini memberikan kontribusi baru bahwa keberhasilan model kepemimpinan transformasional bukan hanya terletak pada perilaku pemimpin, tetapi juga pada interaksi antara nilai budaya religius, kedekatan interpersonal, dan struktur organisasi yang relatif sederhana. Temuan ini memperkaya diskusi ilmiah terkait implementasi kepemimpinan dalam konteks pendidikan keagamaan di tingkat dasar.

SIMPULAN

Penelitian ini telah mengkaji secara mendalam peran kepemimpinan transformasional dalam membangun tim yang kohesif di MI Al Mustofa Pasuruan. Melalui wawancara dan observasi langsung, terbukti bahwa aspek inspirasi, motivasi, dan perhatian personal dari kepala madrasah secara signifikan berkontribusi terhadap peningkatan kerjasama dan rasa memiliki di kalangan staf dan guru. Hasil ini memperkuat argumen bahwa model kepemimpinan transformasional sangat relevan dan efektif diterapkan dalam konteks pendidikan dasar di Indonesia, khususnya dengan mempertimbangkan nilai budaya dan keagamaan lokal.

Meskipun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan, seperti ruang lingkup yang terbatas pada satu institusi dan periode pengumpulan data yang relatif singkat, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi secara luas. Untuk penelitian mendatang, disarankan untuk mengkaji peran faktor budaya dan iklim organisasi yang lebih luas, serta mengeksplorasi dampak jangka panjang dari penerapan kepemimpinan transformasional di berbagai lingkungan madrasah dasar. Implikasi dari studi ini membuka peluang untuk pengembangan model kepemimpinan yang lebih adaptif dan kontekstual guna meningkatkan keberhasilan tim dan kualitas pendidikan secara umum.

DAFTAR PUSTAKA

Abidin, J., Hilmiyati, F., & Zohriah, A. (2024). Unravelling the Dynamics of Madrasah Principal Performance and Teacher Quality: A Literature Review. *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, *10*(01), 89–102. (Madrasah Principal Performance). https://doi.org/10.32678/tarbawi.v10i01.9337

Ahmad Amir Aziz & Miftahul Huda. (2024). Contribution of Islamic University to Development of Mosque-Based Non-Formal Islamic Education in Lombok Indonesia. *Al-Hayat: Journal of Islamic Education*, *8*(3), 982–998. https://doi.org/10.35723/ajie.v8i3.677

Ali, H., Chuanmin, S., Ahmed, M., Mahmood, A., Khayyam, M., & Tikhomirova, A. (2021). Transformational Leadership and Project Success: Serial Mediation of Team-Building and Teamwork. *Frontiers in Psychology*, *12*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.689311

Alzoraiki, M., Ahmad, A. R., Ateeq, A., & Milhem, M. (2024). The role of transformational leadership in enhancing school culture and teaching performance in Yemeni public schools. *Frontiers in Education*, *9*. https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1413607

Bakker, A. B., Hetland, J., Kjellevold Olsen, O., & Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*, *41*(5), 700–708. https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004

Banwo, B. O., Khalifa, M., & Seashore Louis, K. (2022). Exploring trust: Culturally responsive and positive school leadership. *Journal of Educational Administration*, *60*(3), 323–339. https://doi.org/10.1108/jea-03-2021-0065

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. SAGE.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (0 edn). Psychology Press. https://doi.org/10.4324/9781410617095

Batko, K., & Ślęzak, A. (2022). The use of Big Data Analytics in healthcare. *Journal of Big Data*, *9*(1), 3. https://doi.org/10.1186/s40537-021-00553-4

Ben Sedrine, S., Bouderbala, A., & Nasraoui, H. (2021). Leadership style effect on virtual team efficiency: Trust, operational cohesion and media richness roles. *Journal of Management Development*, *40*(5), 365–388. https://doi.org/10.1108/jmd-10-2018-0289

Ford, R. C., Newman, S. A., & Ford, L. R. (2023). Giving to get loyalty: How organizations signal their loyalty to employees. *Organizational Dynamics*, *52*(1), 100956. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100956

Greimel, N. S., Kanbach, D. K., & Chelaru, M. (2023). Virtual teams and transformational leadership: An integrative literature review and avenues for further research. *Journal of Innovation & Knowledge*, *8*(2), 100351. https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100351

Gui, L., Lei, H., & Le, P. B. (2024). Fostering product and process innovation through transformational leadership and knowledge management capability: The moderating role of innovation culture. *European Journal of Innovation Management*, *27*(1), 214–232. https://doi.org/10.1108/ejim-02-2022-0063

Hanson-DeFusco, J. (2023). What data counts in policymaking and programming evaluation – Relevant data sources for triangulation according to main epistemologies and philosophies within social science. *Evaluation and Program Planning*, *97*, 102238. https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2023.102238

Inamorato dos Santos, A., Chinkes, E., Carvalho, M. A. G., Solórzano, C. M. V., & Marroni, L. S. (2023). The digital competence of academics in higher education: Is the glass half empty or half full? *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, *20*(1), 9. https://doi.org/10.1186/s41239-022-00376-0

Karim, A., Fathurohman ,Oman, Sulaiman ,Sulaiman, Marliani ,Lina, Muhammadun ,Muhammadun, & and Firmansyah, B. (2025). How do principals act as leaders and managers in boarding and public schools in Indonesia? *Cogent Education*, *12*(1), 2445354. https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2445354

Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K. (2021). The Relation among Organizational Culture, Knowledge Management, and Innovation Capability: Its Implication for Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *7*(1), 66. https://doi.org/10.3390/joitmc7010066

Leithwood, K. (2004). Educational leadership prepared for the laboratory for student success. *A Review Of*.

Lewa, P. M., Mburu, M. M., & Murigi, R. M. M. (2022). Transformational Leadership and Change Management in Dynamic Contexts. In J. Marques & S. Dhiman (Eds), *Leading With Diversity, Equity and Inclusion: Approaches, Practices and Cases for Integral Leadership Strategy* (pp. 47–65). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-95652-3_4

Longmuir, F. (2023). Leading in lockdown: Community, communication and compassion in response to the COVID-19 crisis. *Educational Management Administration & Leadership*, *51*(5), 1014–1030. https://doi.org/10.1177/17411432211027634

MacPhail, A., Tannehill, D., & Ataman, R. (2024). The role of the critical friend in supporting and enhancing professional learning and development. *Professional Development in Education*, *50*(4), 597–610. https://doi.org/10.1080/19415257.2021.1879235

Madi Odeh, R. B. S., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., Masa'deh, R., & Alshurideh, M. T. (2023). The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: The case of Dubai service sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *72*(2), 440–468. https://doi.org/10.1108/ijppm-02-2021-0093

Mayberry, M. (2024). *The Transformational Leader: How the World's Best Leaders Build Teams, Inspire Action, and Achieve Lasting Success*. John Wiley & Sons.

Müller, S. D., Konzag, H., Nielsen, J. A., & Sandholt, H. B. (2024). Digital transformation leadership competencies: A contingency approach. *International Journal of Information Management*, *75*, 102734. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102734

Murni, M., & Saputra, N. (2023). Increasing Academic Achievement through Madrasah Principal Strategies. *Nidhomul Haq : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *8*(3), 386–400. https://doi.org/10.31538/ndh.v8i3.4124

Nuraini, B. (2023). *Employee Performance Optimization: The Synergy of Leadership and Compensation*. Asadel Publisher.

Ocean, M., Montgomery, R., Jamison, Z., Hicks, K., & Thorne, S. (2022). Exploring the Expansive Properties of Interpretive Description: An Invitation to Anti-oppressive Researchers. *International Journal of Qualitative Methods*, *21*. https://doi.org/10.1177/16094069221103665

Opara, V., Spangsdorf, S., & Ryan, M. K. (2023). Reflecting on the use of Google Docs for online interviews: Innovation in qualitative data collection. *Qualitative Research*, *23*(3), 561–578. https://doi.org/10.1177/14687941211045192

Paganin, G., Avanzi, L., Guglielmi, D., Alcover, C.-M., & Mazzetti, G. (2023). How Emotional Contagion among Teachers Affects the Relationship between Transformational Leadership and Team Cohesion. *Behavioral Sciences*, *13*(8), 685. https://doi.org/10.3390/bs13080685

Peng, J., Chen, X., Zou, Y., & Nie, Q. (2021). Environmentally specific transformational leadership and team pro-environmental behaviors: The roles of pro-environmental goal clarity, pro-environmental harmonious passion, and power distance. *Human Relations*, *74*(11), 1864–1888. https://doi.org/10.1177/0018726720942306

Prabhu, N., Ramaprasad, B. S., Prasad, K., & Modem, R. (2022). Does workplace spirituality influence reflexivity in ongoing teams? Examining the impact of shared transformational leadership on team performance. *South Asian Journal of Business Studies*, *11*(3), 341–369. https://doi.org/10.1108/sajbs-07-2020-0246

Puni, A., Hilton, S. K., & Quao, B. (2021). The interaction effect of transactional-transformational leadership on employee commitment in a developing country. *Management Research Review*, *44*(3), 399–417. https://doi.org/10.1108/mrr-03-2020-0153

Rinaldi, C., Cavicchi, A., & Robinson, R. N. S. (2022). University contributions to co-creating sustainable tourism destinations. *Journal of Sustainable Tourism*, *30*(9), 2144–2166. https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1797056

Salim, N. A., Zaibi, M., Brantasari, M., Ikhsan, M., & Aslindah, A. (2025). Islamic Boarding School Leadership Innovation: From Traditional to Modernization of Education. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *5*(4), 447–460. https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v5i4.1392

Santoso, N. R., Sulistyaningtyas, I. D., & Pratama, B. P. (2022). Transformational Leadership During the COVID-19 Pandemic: Strengthening Employee Engagement Through Internal Communication. *Journal of Communication Inquiry*, 01968599221095182. https://doi.org/10.1177/01968599221095182

Shaked, H., Benoliel, P., & Hallinger, P. (2021). How National Context Indirectly Influences Instructional Leadership Implementation: The Case of Israel. *Educational Administration Quarterly*, *57*(3), 437–469. https://doi.org/10.1177/0013161x20944217

Sliwka, A., Klopsch, B., Beigel, J., & Tung, L. (2024). Transformational leadership for deeper learning: Shaping innovative school practices for enhanced learning. *Journal of Educational Administration*, *62*(1), 103–121. https://doi.org/10.1108/JEA-03-2023-0049

Supriatna, D. (2025). Transformational Leadership Based Approach to Islamic Education Management: Improving the Quality of Learning and Developing Student Character. *EDUKASIA Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, *6*(1), 255–266. https://doi.org/10.62775/edukasia.v6i1.1420

Thanh, N. H., & Quang, N. V. (2022). Transformational, Transactional, Laissez-faire Leadership Styles and Employee Engagement: Evidence From Vietnam's Public Sector. *Sage Open*, *12*(2). https://doi.org/10.1177/21582440221094606

Toikka, T., & Tarnanen, M. (2024). A shared vision for a school: Developing a learning community. *Educational Research*, *66*(3), 295–311. https://doi.org/10.1080/00131881.2024.2361412

Tran, Q. H. N. (2021). Organisational culture, leadership behaviour and job satisfaction in the Vietnam context. *International Journal of Organizational Analysis*, *29*(1), 136–154. https://doi.org/10.1108/ijoa-10-2019-1919

Vivek, R., Nanthagopan, Y., & Piriyatharshan, S. (2023). Beyond Methods: Theoretical Underpinnings of Triangulation in Qualitative and Multi-Method Studies". *SEEU Review*, *18*(2), 105–122. https://doi.org/10.2478/seeur-2023-0088

Yakob, M., Sahudra, T. M., & Sukirno, S. (2025). Transformational Leadership of Principals: Driving Excellence in Education Quality. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, *17*(1), 1658–1667. https://doi.org/10.35445/alishlah.v17i1.6887