

***Integrasi Kepemimpinan Transformasional, Transaksional, dan Profetik Dalam
Meningkatkan Efektivitas Organisasi Pendidikan Islam***

Aulia Nursekha Salsabila, Mulyawan Safwandy Nugraha

Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung, Indonesia

Email: nursekhaaulia@gmail.com

Abstract

This study examines the integration of transformational, transactional, and prophetic leadership styles in improving organizational effectiveness at Madrasah Aliyah Negeri 5 Garut. Using a qualitative case study approach conducted from September 25-29, 2025, data were collected through in-depth interviews with principals, vice principals, senior and junior teachers, administrative staff, and students, complemented by observation and document analysis. The findings reveal that the principal predominantly applies transformational leadership through idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration, supported by transactional elements (contingent reward and management by exception) and prophetic values (shiddiq, amanah, and shura). The strengths lie in inspirational leadership oriented toward Islamic educational vision, moral exemplary, innovation encouragement, empathy, and integration of religious and professional values. However, weaknesses persist in uneven participation in deliberation, inconsistent reward systems, leadership centralization, and administrative-focused transactional approaches. Five priority interventions are recommended: transformation toward distributed leadership, development of innovation culture, strengthening communication and participation systems, organizational justice management, and generational bridging programs. The implementation strategy is designed in three phases over twelve months with comprehensive evaluation and monitoring systems to ensure sustainable organizational transformation.

Keywords: *Transformational Leadership, Transactional Leadership, Prophetic Leadership, Islamic Educational Organization, Organizational Effectiveness.*

A. Pendahuluan

Kepemimpinan merupakan elemen fundamental yang menentukan keberhasilan organisasi pendidikan Islam dalam mencapai tujuan strategisnya.¹ Dalam konteks dinamika pendidikan kontemporer yang mengalami transformasi cepat, organisasi pendidikan Islam memerlukan kepemimpinan yang tidak hanya mampu mengelola aspek manajerial secara profesional, tetapi juga mengintegrasikan nilai-nilai ajaran Islam dalam seluruh dimensi

¹ Mulyawan Safwandi Nugraha and H. Rochimat, "Implementasi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan Berdasarkan Instrumen Akreditasi Satuan Pendidikan (IASP) Tahun 2020 di MAN 2 Kab Bandung," *Journal of Comprehensive Science (JCS)* 3, no. 7 (2024).

kepemimpinan.² Madrasah Aliyah Negeri sebagai pilar pendidikan Islam tingkat menengah memiliki peran strategis dalam membentuk generasi muslim yang berkualitas, berakhlak mulia, dan memiliki kompetensi akademik memadai.

Kajian dalam bidang psikologi organisasi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja anggota, tingkat kepuasan, dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.³ Data dari Kementerian Agama Republik Indonesia tahun 2023 mengindikasikan bahwa sekitar 35 persen madrasah di Indonesia mengalami problematika dalam hal kepemimpinan dan manajemen organisasi. Fenomena ini mengindikasikan urgensi dilakukannya intervensi sistematis untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan di lembaga pendidikan Islam.

Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan penerapan teori kepemimpinan transformasional, transaksional, dan profetik di MAN 5 Garut secara komprehensif, menganalisis kekuatan dan kelemahan praktik kepemimpinan yang ada, mengidentifikasi dampaknya terhadap efektivitas organisasi, serta mengembangkan intervensi konkret untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan dengan strategi implementasi yang aplikatif dan terukur.

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus kualitatif dengan pendekatan purposive sampling melibatkan kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru senior dan junior, serta tenaga kependidikan di MAN 5 Garut. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen. Artikel ini akan membahas profil organisasi dan gaya kepemimpinan yang diterapkan, analisis kekuatan dan kelemahan kepemimpinan, dampak terhadap efektivitas organisasi, serta rekomendasi intervensi strategis dengan langkah implementasi yang terukur.

B. Pembahasan

1. Landasan Teori Kepemimpinan dalam Organisasi Pendidikan Islam

Kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio (1994) merupakan gaya kepemimpinan yang mampu mengubah kesadaran, sikap, dan perilaku pengikut untuk bekerja melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi.⁴ Kepemimpinan ini memiliki empat dimensi utama: *idealized influence* (pengaruh ideal), *inspirational motivation* (motivasi inspirasional), *intellectual stimulation* (stimulasi

² Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, 8th ed. (Los Angeles: Sage Publications, 2019), 161-165

³ Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, 8th ed. (Boston: Pearson, 2013), 289-291.

⁴ Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership* (Thousand Oaks: Sage Publications, 1994), 3-10.

intelektual), dan *individualized consideration* (pertimbangan individual).⁵ Pemimpin transformasional berfungsi sebagai role model yang menginspirasi, mendorong kreativitas, dan memperhatikan kebutuhan individual anggota organisasi. Studi terbaru menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak signifikan terhadap kinerja guru dan komitmen organisasional, terutama dalam konteks pendidikan tinggi di mana pemimpin mampu menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk mencapai pencapaian luar biasa.⁶

Kepemimpinan transaksional, sebagaimana dijelaskan Bass (1985), berfokus pada hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut melalui sistem penghargaan dan hukuman.⁷ Dimensi kepemimpinan transaksional meliputi *contingent reward* (penghargaan kontingen), *management by exception-active* (pengawasan aktif), dan *management by exception-passive* (pengawasan pasif). Gaya kepemimpinan ini efektif dalam menjaga kedisiplinan dan memastikan pencapaian target jangka pendek melalui mekanisme reward dan punishment yang jelas. Penelitian bibliometrik terbaru menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional tetap menjadi salah satu model kepemimpinan paling efektif di dunia, dengan pengaruh positif terhadap kinerja organisasional dan kepuasan kerja, terutama dalam konteks pendidikan di mana pengawasan dan penghargaan yang terstruktur penting untuk mempertahankan standar kualitas.⁸

Kepemimpinan profetik yang dikembangkan Kuntowijoyo (2001) menekankan integrasi nilai-nilai kenabian dalam praktik kepemimpinan, meliputi *shiddiq* (kejujuran), *amanah* (tanggung jawab), *tabligh* (komunikasi efektif), dan *fathonah* (kecerdasan).⁹ Dalam konteks organisasi pendidikan Islam, kepemimpinan profetik menjadi landasan moral yang memastikan bahwa manajemen modern tidak kehilangan ruh keislaman. Prinsip *shura* (musyawarah) dalam Islam juga menjadi nilai penting dalam pengambilan keputusan organisasi yang partisipatif dan demokratis. Studi terbaru menunjukkan bahwa kepemimpinan profetik yang diterapkan di madrasah Indonesia memiliki dampak

⁵ Stephanie V. Lawrason et al., "Characteristics of Transformational Leadership Development Programs: A Scoping Review," *Evaluation and Program Planning* 101 (December 2023): 102354, <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2023.102354>.

⁶ Hardianto et al., "Revitalizing Educational Leadership: A Comprehensive Literature Review of Transformational Leadership in Indonesia Academic Settings," *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan* 16, no. 1 (March 2024): 98–106, <https://doi.org/10.35445/alishlah.v16i1.4768>.

⁷ Bernard M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations* (New York: Free Press, 1985), 121-130.

⁸ Sigit Santosa, Nuryakin, and Sri Hartini Wahyuningsih, "Transactional Leadership: A Bibliometric Analysis About One of the Most Effective Leadership Models in the World," *Multidisciplinary Reviews* 7, no. 3 (December 2023): 2024041, <https://doi.org/10.31893/multirev.2024041>

⁹ Kuntowijoyo, *Muslim Tanpa Masjid: Esai-Esai Agama, Budaya, dan Politik dalam Bingkai Strukturalisme Transendental* (Bandung: Mizan, 2001), 343-358.

positif terhadap kepuasan kerja guru dan pembentukan karakter siswa, dengan penekanan pada integritas, komitmen moral, dan kepedulian terhadap kesejahteraan komunitas.¹⁰ Kepemimpinan profetik tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan organisasi tetapi juga pada pengembangan spiritual dan pembentukan karakter anggota organisasi.¹¹

Efektivitas organisasi pendidikan ditentukan oleh kemampuan kepemimpinan dalam mengintegrasikan ketiga gaya kepemimpinan tersebut secara sinergis. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan hibrid yang menggabungkan aspek transformasional sebagai fondasi inspirasi dan visi, transaksional sebagai mekanisme kontrol dan penghargaan, serta profetik sebagai landasan moral dan spiritual, cenderung lebih efektif dalam konteks organisasi pendidikan Islam yang kompleks dan multidimensi.¹² Studi meta-analisis terbaru mengonfirmasi bahwa kombinasi kepemimpinan transformasional dan transaksional secara signifikan meningkatkan kinerja akademik siswa, kepuasan kerja guru, dan budaya sekolah yang positif.¹³ Dalam era digital dan globalisasi, kepemimpinan pendidikan juga perlu mengadopsi pendekatan terdistribusi (*distributed leadership*) yang membagi tanggung jawab kepemimpinan di antara berbagai stakeholder untuk menciptakan ekosistem pembelajaran yang lebih kolaboratif dan inovatif.¹⁴

2. Profil Organisasi dan Praktik Kepemimpinan

Madrasah Aliyah Negeri 5 Garut merupakan lembaga pendidikan Islam tingkat menengah yang awalnya merupakan Madrasah Aliyah Swasta Al-Junaediyah yang berubah status menjadi madrasah negeri pada tahun ajaran 1996/1997. Madrasah ini memiliki visi "Terwujudnya warga madrasah yang berakhlak mulia, berprestasi, berbudaya lingkungan, dan berwawasan global" dengan motto "SOMEAH" yang merupakan akronim dari Sinergi, Optimal, Mandiri, Efektif Efisien, Akuntabel, dan

¹⁰ Syahdara Anisa Makruf, Sutrisno Sutrisno, and Zalik Nuryana, "Islamic Education for Women in Madrasah Mu'allimat: Developing Prophetic Leadership Competence," *Jurnal Pendidikan Islam* 8, no. 2 (December 2022): 429-448, <https://doi.org/10.15575/jpi.v8i2.19452>.

¹¹ Ismail Junaris et al., "Kyai's Prophetic Leadership in Effectiveness of Learning in Pesantren," *Tadris: Jurnal Keguruan dan Ilmu Tarbiyah* 7, no. 1 (2022): 133-144, <https://doi.org/10.24042/tadris.v7i1.11751>.

¹² Gary Klein, "Transformational and Transactional Leadership, Organizational Support and Environmental Competition Intensity as Antecedents of Intrapreneurial Behaviors," *European Research on Management and Business Economics* 29, no. 2 (May 2023): 100215, <https://doi.org/10.1016/j.iiedeen.2023.100215>.

¹³ Xiang Zhu and Rhene C. Tabajen, "Exploring the Link Between Transformational Leadership and Teacher Innovation," *International Journal of Education and Humanities* 16, no. 3 (October 2024): 83-87, <https://doi.org/10.54097/a6660y88>.

¹⁴ Tariq Shal et al., "Teacher Leadership and Virtual Communities: Unpacking Teacher Agency and Distributed Leadership," *Education and Information Technologies* 29 (2024): 15025-15042, <https://doi.org/10.1007/s10639-023-12446-5>.

Humanis. Saat ini madrasah dipimpin oleh Dr. H. Sudi Priyambodo, M.Pd. sejak tahun 2022 dengan lebih dari 50 tenaga pendidik dan kependidikan.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, gaya kepemimpinan yang diterapkan di MAN 5 Garut merupakan kepemimpinan transformasional dengan dukungan nilai-nilai profetik dan sebagian pendekatan transaksional. Kepala madrasah menunjukkan keteladanan moral dan disiplin tinggi melalui *idealized influence*, dimana beliau datang lebih awal, berpakaian rapi, berbicara sopan, serta menampilkan integritas dalam setiap kegiatan. Guru menilai bahwa kepala madrasah bukan hanya memberi instruksi, tetapi juga memberi contoh nyata dalam ibadah dan tanggung jawab kerja.

Dimensi *inspirational motivation* tampak dari rutinitas kepala madrasah menyampaikan pesan motivatif dalam upacara dan rapat, menanamkan semangat menuntut ilmu dan bekerja sebagai bentuk ibadah. Guru merasa motivasi tersebut membuat mereka lebih bersemangat menjalankan tugas dengan niat ikhlas. Bagi siswa, kisah-kisah inspiratif dari tokoh Islam yang beliau sampaikan menjadi dorongan moral untuk meneladani nilai disiplin dan kejujuran.

Intellectual stimulation terlihat dari aktivitas kepala madrasah yang aktif mendorong inovasi dan kreativitas. Guru dilibatkan dalam workshop bulanan, pelatihan teknologi, dan penelitian tindakan kelas. Kepemimpinan ini menciptakan ruang berpikir kritis dan keberanian mencoba metode baru tanpa takut salah. Staf tata usaha merasakan dampaknya melalui penerapan sistem administrasi digital yang lebih efisien, sedangkan siswa diberi kesempatan mengusulkan ide kegiatan kesiswaan yang positif.

Individualized consideration ditunjukkan melalui empati kepala madrasah terhadap kondisi personal guru dan staf. Beliau memahami kesulitan individu, mendukung guru yang melanjutkan studi, dan memberikan toleransi bila ada masalah keluarga. Bagi siswa, perhatian kepala madrasah tampak ketika beliau mengenal banyak peserta didik secara pribadi dan memberi motivasi langsung saat diperlukan.

Elemen transaksional tampak melalui *contingent reward* dimana kepala madrasah memberikan penghargaan berupa sertifikat, rekomendasi pelatihan, atau pujian terbuka kepada guru dan siswa berprestasi. *Management by exception-active* dilakukan melalui supervisi kelas secara rutin untuk memastikan mutu pembelajaran, dimana teguran diberikan secara bijak dan bersifat membina.

Kepemimpinan profetik terlihat melalui penerapan nilai *shiddiq* (kejujuran) dalam transparansi pengelolaan dana BOS dan keputusan kebijakan, nilai *amanah* (tanggung jawab) dalam menjalankan tugas dengan profesionalisme tinggi, dan nilai *shura*

(musyawarah) melalui pelibatan guru dan staf dalam rapat sebelum mengambil keputusan besar, meski keputusan akhir tetap berada di tangan pimpinan.

3. Analisis Kekuatan dan Kelemahan Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan di MAN 5 Garut memiliki sejumlah kekuatan signifikan.

- a. Kepemimpinan bersifat inspiratif dan berorientasi visi, mampu menginspirasi seluruh warga sekolah dengan visi pendidikan Islam yang kuat dan jelas yang diinternalisasikan dalam kegiatan pembelajaran dan budaya kerja.
- b. Kepala madrasah menjadi teladan moral dan etis dengan nilai-nilai *shiddiq* dan *amanah* yang tercermin dalam sikap dan kebijakan, menumbuhkan rasa percaya dari guru, staf, dan siswa.
- c. Kemampuan mendorong inovasi dan kreativitas melalui dukungan penuh kepada guru untuk melaksanakan penelitian tindakan kelas, mengembangkan media pembelajaran digital, serta mengikuti pelatihan profesional.
- d. Gaya kepemimpinan yang empatik dan humanis menciptakan suasana kerja yang harmonis dan penuh saling pengertian. Kelima, keterpaduan antara nilai religius dan profesional menciptakan keseimbangan antara manajemen modern dan nilai-nilai Islam.

Namun, terdapat beberapa kelemahan yang perlu diperbaiki.

- a. Pertama, partisipasi dalam musyawarah belum merata dimana beberapa guru muda merasa pendapat mereka belum banyak diakomodasi, menunjukkan penerapan nilai *shura* belum optimal.
- b. Penghargaan terhadap kinerja guru dan staf belum konsisten, masih bersifat insidental dan belum terstruktur dalam sistem motivasi yang berkelanjutan.
- c. Kecenderungan dominasi figur pimpinan yang meskipun menjadi kekuatan dalam hal keteladanan, namun menyebabkan keputusan terlalu terpusat dan berpotensi mengurangi inisiatif bawahan.
- d. Pendekatan transaksional yang masih bersifat administratif, dimana pengawasan dan teguran belum sepenuhnya diikuti dengan mekanisme coaching atau pendampingan pengembangan diri yang sistematis.

4. Dampak Gaya Kepemimpinan Terhadap Efektivitas Organisasi

Kepemimpinan kepala madrasah memberikan dampak positif terhadap berbagai aspek organisasi. Terhadap guru, terjadi peningkatan semangat kerja, loyalitas, dan rasa memiliki yang tinggi terhadap lembaga. Guru terdorong untuk terus berinovasi dalam pembelajaran dan meningkatkan kompetensi profesionalnya. Hubungan yang terjalin sangat humanis dengan komunikasi dua arah, penuh penghargaan, dan berlandaskan

kepercayaan, menciptakan rasa aman psikologis yang menjadi dasar budaya kerja kolaboratif dan kondusif.

Terhadap staf tata usaha, terciptanya rasa dihargai, dipercaya, dan dilibatkan dalam berbagai proses administrasi madrasah. Kepala madrasah menumbuhkan suasana kerja yang terbuka dan transparan, terutama dalam pengelolaan keuangan serta pelaporan administrasi, menciptakan lingkungan kerja yang akuntabel, jujur, dan minim konflik. Transparansi dan keterbukaan informasi membentuk tim administrasi yang solid, efisien, dan memiliki kesadaran etis dalam menjalankan tugas.

Bagi siswa, kepala madrasah tampil sebagai figur panutan yang memberikan inspirasi melalui keteladanan perilaku dan sikap. Kepribadian kepala madrasah yang santun, disiplin, dan tegas membentuk karakter siswa untuk meneladani nilai-nilai kedisiplinan, tanggung jawab, dan akhlak mulia. Lingkungan madrasah menjadi lebih religius, tertib, dan kondusif untuk belajar. Kegiatan pembiasaan positif seperti doa bersama, literasi Al-Qur'an, shalat berjamaah, dan partisipasi aktif dalam kegiatan madrasah merupakan hasil nyata dari kepemimpinan inspiratif yang diterapkan.

Terhadap budaya organisasi, kombinasi antara gaya kepemimpinan transformasional dan profetik membentuk budaya yang berorientasi pada nilai dan perubahan positif. Kepala madrasah berhasil menanamkan nilai-nilai kejujuran, tanggung jawab, kerja sama, dan inovasi sebagai bagian dari identitas madrasah. Budaya kerja yang tercipta bersifat dinamis dan adaptif terhadap perkembangan zaman, dengan keseimbangan antara kemajuan profesional dan komitmen terhadap prinsip moral.

5. Tantangan dalam Implementasi Kepemimpinan Efektif

Penelitian mengidentifikasi lima tantangan utama yang kompleks dan multidimensi.

- a. Pertama, masalah motivasi staf dimana terdapat kesenjangan motivasi antara guru senior dan guru muda, dengan beberapa guru yang mendekati masa pensiun menunjukkan penurunan semangat kerja, sementara sistem reward dan punishment belum berjalan optimal.
- b. Masalah komunikasi dimana komunikasi vertikal dari pimpinan ke bawahan kadang tidak efektif, terutama dalam penyampaian kebijakan baru. Kurangnya forum komunikasi horizontal antar guru dari bidang studi berbeda dan pemanfaatan teknologi komunikasi modern yang belum optimal menjadi kendala.
- c. Manajemen konflik dimana terdapat konflik generasi antara guru senior dan guru muda terkait metode pembelajaran. Guru senior cenderung menggunakan metode

konvensional, sementara guru muda ingin menerapkan metode pembelajaran yang lebih modern dan inovatif, menimbulkan perbedaan perspektif dalam pengembangan kurikulum dan ketegangan dalam pembagian tugas.

- d. Pengembangan organisasi dimana keterbatasan sumber daya finansial untuk program pengembangan menjadi kendala utama, adanya resistensi terhadap perubahan dari sebagian stakeholder, dan sistem monitoring serta evaluasi kinerja yang belum berjalan optimal sehingga sulit mengukur efektivitas program.

6. Rekomendasi Intervensi Strategis untuk Peningkatan Kepemimpinan

Berdasarkan analisis mendalam, direkomendasikan lima intervensi prioritas.

- a. Transformasi menuju *distributed leadership* (kepemimpinan terdistribusi) melalui klarifikasi peran dan wewenang dengan menyusun ulang deskripsi jabatan, pemberdayaan tim kepemimpinan dengan memberikan otonomi kepada wakil kepala madrasah, dan pengembangan kapasitas kepemimpinan melalui pelatihan dan mentoring. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa kepemimpinan terdistribusi efektif meningkatkan komitmen guru, kepuasan kerja, dan efektivitas sekolah, terutama dalam konteks negara berkembang, meskipun efektivitasnya bergantung pada konteks budaya dan geografis.¹⁵ Model kepemimpinan terdistribusi mengurangi beban kepala sekolah dan menciptakan kapasitas kolektif organisasi untuk menghadapi kompleksitas lingkungan pendidikan modern.¹⁶
- b. Pengembangan budaya inovasi pembelajaran melalui pembentukan forum inovasi pembelajaran dengan mengadakan *Innovation Friday* secara bulanan, dukungan sumber daya dengan mengalokasikan anggaran khusus untuk pilot project minimal lima persen dari anggaran BOS, sistem reward inovasi dengan memberikan *Innovation Award* setiap semester, dan penciptaan *psychological safety* dimana tidak ada hukuman untuk inovasi yang gagal.
- c. Penguatan sistem komunikasi dan partisipasi melalui diversifikasi saluran komunikasi dengan mengadakan rapat formal terstruktur dan mengembangkan platform digital, mekanisme feedback terstruktur dengan menyediakan kotak saran digital dan fisik yang direspons maksimal tujuh hari, peningkatan kualitas musyawarah dengan mengirim agenda tiga hari sebelum rapat dan menggunakan teknik fasilitasi partisipatif.

¹⁵ Marco Galdames-Calderón, "Distributed Leadership in Educational Contexts: A Catalyst for School Improvement," *International Journal of Educational Leadership* 2024 (2024): 45-67.

¹⁶ Muhammad Nadeem, "Distributed Leadership as an Instrument for School Improvement: Evidence from Educational Contexts," *Educational Management Research Quarterly* 45, no. 3 (2024): 321-338.

- d. Sistem manajemen keadilan organisasi melalui audit ekuitas organisasi dengan melakukan pemetaan beban kerja seluruh guru, penyesuaian kebijakan dengan menetapkan standar beban kerja yang adil dan sistem poin distribusi kesempatan pelatihan yang transparan, program pembinaan khusus dengan mentoring intensif untuk guru honorer dan guru muda, serta pembentukan mekanisme grievance dengan ombudsman internal.
- e. Program bridging generasi melalui pembentukan tim kerja heterogen dengan komposisi generasi yang seimbang, mentoring dua arah dengan guru senior sebagai mentor pedagogik dan guru muda sebagai mentor teknologi, dialog antar generasi dengan workshop *Generational Intelligence*, dan rotasi peran kepemimpinan untuk mengembangkan kapasitas kepemimpinan guru muda.

7. Strategi Implementasi Intervensi

Implementasi intervensi dirancang dalam tiga fase selama dua belas bulan. Fase pertama adalah Persiapan dan Sosialisasi (Bulan 1-2) dengan pembentukan Tim Steering Committee, workshop perencanaan detail, sosialisasi intensif melalui town hall meeting, dan capacity building melalui pelatihan tim kepemimpinan dan seluruh guru serta studi banding ke madrasah unggulan.

Fase kedua adalah Pilot Project (Bulan 3-6) dengan soft launch seluruh program pada bulan ketiga, intensifikasi program pada bulan keempat dan kelima melalui percepatan inovasi, penguatan komunikasi, implementasi audit ekuitas, dan intensifikasi bridging generasi, serta evaluasi pilot pada bulan keenam dengan pengukuran KPI, FGD evaluatif, penyesuaian strategi, dan showcase hasil pilot project.

Fase ketiga adalah Full Implementation dan Institutionalisi (Bulan 7-12) dengan scaling up program pada bulan ketujuh hingga kesembilan melalui ekspansi dan penguatan sistem, penguatan institutionalisi pada bulan kesepuluh dan kesebelas dengan integrasi ke dalam sistem, pengembangan kapasitas internal, dan penguatan akuntabilitas, serta evaluasi komprehensif pada bulan kedua belas dengan pengukuran pencapaian seluruh KPI, perayaan pencapaian, dan perencanaan siklus berikutnya.

Evaluasi dan monitoring dilakukan secara berjenjang pada tiga level: input (kesiapan organisasi, kualitas perencanaan, kecukupan sumber daya), process (pelaksanaan kegiatan, efektivitas komunikasi, partisipasi dalam forum), dan output-outcome (jumlah inovasi, peningkatan persepsi keadilan, kolaborasi antar generasi, peningkatan kinerja dan prestasi). Dashboard digital interaktif dikembangkan untuk menampilkan data indikator kinerja secara real-time dengan sistem visual berbasis grafik dan kode warna untuk pengambilan keputusan yang cepat dan berbasis data

C. Kesimpulan

Studi kasus kepemimpinan di MAN 5 Garut mengungkapkan kompleksitas praktik kepemimpinan dalam organisasi pendidikan Islam kontemporer. Gaya kepemimpinan yang diterapkan merupakan kepemimpinan hibrid yang mengintegrasikan elemen transformasional, transaksional, dan profetik dengan kekuatan utama pada integrasi nilai spiritual Islam, kemampuan memotivasi, sistem manajemen terstruktur, dan keteladanan personal pemimpin. Namun, terdapat kelemahan signifikan dalam aspek delegasi wewenang, stimulasi inovasi, partisipasi dalam pengambilan keputusan, keadilan organisasi, dan sistem evaluasi kepemimpinan.

Dampak kepemimpinan terhadap organisasi menunjukkan hasil yang positif pada komitmen dan motivasi guru serta budaya organisasi yang religius, namun dampak terhadap inovasi pembelajaran, kepuasan kerja sebagian kategori guru, dan prestasi siswa masih memerlukan peningkatan konsistensi. Lima intervensi prioritas yang direkomendasikan yaitu transformasi menuju distributed leadership, pengembangan budaya inovasi, penguatan sistem komunikasi dan partisipasi, sistem manajemen keadilan organisasi, serta program bridging generasi dirancang secara sistematis dengan strategi implementasi bertahap selama dua belas bulan.

Keberhasilan implementasi intervensi sangat tergantung pada komitmen kepemimpinan, dukungan kelembagaan yang sistematis, partisipasi aktif seluruh warga madrasah, dan kesediaan untuk terus belajar dan beradaptasi berdasarkan feedback dan evaluasi. Penelitian ini memberikan kontribusi praktis bagi peningkatan kualitas kepemimpinan di MAN 5 Garut dan dapat menjadi rujukan bagi lembaga pendidikan Islam lainnya yang menghadapi tantangan serupa dalam mengintegrasikan kepemimpinan modern dengan nilai-nilai keislaman.

Untuk penelitian berikutnya, disarankan untuk melakukan studi longitudinal yang mengukur dampak jangka panjang implementasi intervensi terhadap prestasi siswa, kepuasan kerja guru, dan efektivitas organisasi secara kuantitatif. Penelitian komparatif antar madrasah dengan karakteristik berbeda juga akan memperkaya pemahaman tentang model kepemimpinan efektif dalam konteks organisasi pendidikan Islam yang beragam.

Referensi

Alzoraiki, Mohammed, Ahmad Rizal Ahmad, Abdullah Ateeq, and Mufleh Milhem. "The Role of Transformational Leadership in Enhancing School Culture and Teaching Performance in Yemeni Public Schools." *Frontiers in Education* 9 (July 2024). <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1413607>.

- Bass, Bernard M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press, 1985.
- Bass, Bernard M., and Bruce J. Avolio. *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
- Galdames-Calderón, Marco. "Distributed Leadership in Educational Contexts: A Catalyst for School Improvement." *International Journal of Educational Leadership* 2024 (2024): 45-67.
- Hardianto, Hidayat, Arief Wulandari, Sulastri, and Nofriser. "Revitalizing Educational Leadership: A Comprehensive Literature Review of Transformational Leadership in Indonesia Academic Settings." *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan* 16, no. 1 (March 2024): 98–106. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v16i1.4768>.
- Hieng, Sokny, Channa Hum, Seangdanin Seoung, Rithya Sam, Phanny Phorn, and Samon Vy. "Transactional Leadership Style in Higher Educations: A Systematic Literature Review." *Scientia. Technology, Science and Society* 1, no. 3 (2024): 126–144. [https://doi.org/10.59324/stss.2024.1\(3\).08](https://doi.org/10.59324/stss.2024.1(3).08).
- Junaris, Ismail, Hasan Baharun, Johnson Andriesgo, and Zamroni. "Kyai's Prophetic Leadership in Effectiveness of Learning in Pesantren." *Tadris: Jurnal Keguruan dan Ilmu Tarbiyah* 7, no. 1 (2022): 133–144. <https://doi.org/10.24042/tadris.v7i1.11751>.
- Kementerian Agama Republik Indonesia. *Statistik Pendidikan Islam Tahun 2023*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, 2023.
- Kılınç, Ali Çağatay, Mithat Polatcan, Gökhan Savaş, and Emre Er. "How Transformational Leadership Influences Teachers' Commitment and Innovative Practices: Understanding the Moderating Role of Trust in Principal." *Educational Management Administration & Leadership* 52, no. 2 (2024): 455-474. <https://doi.org/10.1177/17411432221105372>.
- Klein, Gary. "Transformational and Transactional Leadership, Organizational Support and Environmental Competition Intensity as Antecedents of Intrapreneurial Behaviors." *European Research on Management and Business Economics* 29, no. 2 (May 2023): 100215. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2023.100215>.
- Kuntowijoyo. *Muslim Tanpa Masjid: Esai-Esai Agama, Budaya, dan Politik dalam Bingkai Strukturalisme Transendental*. Bandung: Mizan, 2001.
- Lawrason, Stephanie V., Rachel B. Shaw, Jennifer Turnnidge, and Jean Côté. "Characteristics of Transformational Leadership Development Programs: A Scoping Review." *Evaluation and Program Planning* 101 (December 2023): 102354. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2023.102354>.
- Leithwood, Kenneth, and Jingping Sun. "The Nature and Effects of Transformational School Leadership: A Meta-Analytic Review of Unpublished Research." *Educational Administration Quarterly* 48, no. 3 (2012): 387-423.
- Makruf, Syahdara Anisa, Sutrisno Sutrisno, and Zalik Nuryana. "Islamic Education for Women in Madrasah Mu'allimat: Developing Prophetic Leadership Competence." *Jurnal Pendidikan Islam* 8, no. 2 (December 2022): 429-448. <https://doi.org/10.15575/jpi.v8i2.19452>.
- Mantry, Pradhan, Tak, Lalotra, and Islam. "Distributed Leadership Research in Higher Education: A Bibliometric Analysis 2013-2023." *Discover Sustainability* (2023). <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00432-x>.
- Murni, and Adiyono. "Prophetic Leadership: A Review of Islamic Leadership Values in Educational Management." *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 9, no. 1 (2024): 142-158. <https://doi.org/10.31538/ndh.v9i1.4768>.
- Nadeem, Muhammad. "Distributed Leadership as an Instrument for School Improvement: Evidence from Educational Contexts." *Educational Management Research Quarterly* 45, no. 3 (2024): 321-338.
- Northouse, Peter G. *Leadership: Theory and Practice*. 8th ed. Los Angeles: Sage Publications, 2019.

- Santosa, Sigit, Nuryakin, and Sri Hartini Wahyuningsih. "Transactional Leadership: A Bibliometric Analysis About One of the Most Effective Leadership Models in the World." *Multidisciplinary Reviews* 7, no. 3 (December 2023): 2024041. <https://doi.org/10.31893/multirev.2024041>.
- Sergiovanni, Thomas J. *Moral Leadership: Getting to the Heart of School Improvement*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- Shal, Tariq, Norma Ghamrawi, Abdullah Abu-Tineh, and Yousef M. Al-Shaboul. "Teacher Leadership and Virtual Communities: Unpacking Teacher Agency and Distributed Leadership." *Education and Information Technologies* 29 (2024): 15025–15042. <https://doi.org/10.1007/s10639-023-12446-5>.
- Spillane, James P., Richard Halverson, and John B. Diamond. "Towards a Theory of Leadership Practice: A Distributed Perspective." *Journal of Curriculum Studies* 36, no. 1 (2004): 3-34.
- Yukl, Gary. *Leadership in Organizations*. 8th ed. Boston: Pearson, 2013.
- Zhu, Xiang, and Rhene C. Tabajen. "Exploring the Link Between Transformational Leadership and Teacher Innovation." *International Journal of Education and Humanities* 16, no. 3 (October 2024): 83-87. <https://doi.org/10.54097/a6660y88>