



KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF DALAM PENINGKATAN BUDAYA ETOS KERJA PEDISIPLINAN GURU DI MTSN 2 JOMBANG

Kurnia Ridhwan Abdillah¹, Moh Syamsul Falah²
^{1,2} Universitas Hasyim Asy'ari Tebuireng Jombang, Indonesia

Email : kurniaabdillah@mhs.unhasy.ac.id



DOI: <https://doi.org/10.34125/jmp.v11i3.2738>

Sections Info

Article history:

Submitted: 23 March 2026
Final Revised: 11 April 2026
Accepted: 16 May 2026
Published: 27 June 2026

Keywords:

Transformational Leadership
Work Ethic Culture
Teacher Discipline
Madrasa
Prophetic Culture



ABSTRACT

The principal's leadership plays a strategic role in shaping the work ethic culture and discipline of teachers, particularly in Islamic educational institutions that are required to meet academic quality standards while upholding religious values. This study aims to describe the form of transformational leadership at MTsN 2 Jombang, analyze the work ethic culture of teacher discipline, and examine the role of transformational leadership in improving the work ethic culture and discipline of teachers at the institution. This study employed a qualitative method with a naturalistic-descriptive approach and a case study design. Data were collected through in-depth interviews, participatory observation, and documentation study involving the principal, teachers, and educational support staff selected through purposive sampling. Data analysis followed the interactive analysis model of Miles, Huberman, and Saldaña, encompassing data reduction, data display, and conclusion drawing and verification. The findings indicate that transformational leadership was implemented comprehensively through four dimensions: consistent role modeling (idealized influence), inspirational motivation grounded in prophetic values (inspirational motivation), intellectual stimulation through open communication (intellectual stimulation), and individualized consideration.

ABSTRAK

Kepemimpinan kepala madrasah memegang peranan strategis dalam membentuk budaya etos kerja dan kedisiplinan guru, khususnya di lembaga pendidikan Islam yang dituntut memenuhi standar mutu akademik sekaligus nilai-nilai religius. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan bentuk kepemimpinan transformatif di MTsN 2 Jombang, menganalisis budaya etos kerja pendisiplinan guru, serta menganalisis peran kepemimpinan transformatif dalam meningkatkan budaya etos kerja dan pendisiplinan guru di madrasah tersebut. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan naturalistik-deskriptif dan desain studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi terhadap kepala madrasah, guru, dan tenaga kependidikan sebagai informan yang dipilih secara purposive. Analisis data mengacu pada model analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang mencakup reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif diimplementasikan secara komprehensif melalui empat dimensi: keteladanan konsisten (idealized influence), motivasi inspiratif berbasis nilai profetik (inspirational motivation), stimulasi intelektual melalui komunikasi terbuka (intellectual stimulation), dan perhatian individual (individualized consideration).

Kata kunci: kepemimpinan transformatif, budaya etos kerja, pendisiplinan guru, madrasah, budaya profetik

PENDAHULUAN

Perubahan sosial global pada abad ke-21 menempatkan dunia pendidikan pada posisi strategis dalam menyiapkan generasi yang adaptif, berkarakter, dan berdaya saing tinggi. Mutu pendidikan tidak lagi dipahami semata-mata sebagai capaian akademik, melainkan sebagai hasil dari proses pembelajaran yang berkualitas, berdisiplin, dan berakar pada profesionalisme pendidik. Dalam konteks ini, kualitas pendidikan sangat ditentukan oleh kinerja guru sebagai aktor sentral dalam proses pembelajaran, karena guru berperan langsung dalam mentransformasikan pengetahuan, nilai, sikap, serta kedisiplinan kepada peserta didik (Supendi, Rosa, Fahrurozi, & Gaffar, 2025).

Guru dituntut tidak hanya memiliki kompetensi pedagogik dan profesional sesuai standar nasional pendidikan, tetapi juga ditopang oleh etos kerja dan kedisiplinan yang tinggi. Tantangan global seperti percepatan digitalisasi pendidikan, perubahan karakteristik peserta didik generasi digital, serta kompetisi mutu pendidikan antarnegara menuntut guru untuk bekerja secara adaptif, reflektif, disiplin, dan berorientasi pada pengembangan berkelanjutan (Tobondo, 2025). Namun demikian, berbagai kajian empiris menunjukkan bahwa peningkatan tuntutan profesionalisme guru sering kali tidak diiringi dengan kesiapan budaya kerja dan kedisiplinan yang kuat di lingkungan pendidikan. Masih dijumpai fenomena rendahnya kedisiplinan, lemahnya komitmen terhadap tugas, serta resistensi terhadap perubahan yang berdampak pada stagnasi kualitas pembelajaran (Fadhilah, Suryadi, & Abubakar, 2020). Kondisi ini menegaskan bahwa penguatan etos kerja dan kedisiplinan guru merupakan kebutuhan mendesak yang harus ditangani secara sistematis dan kontekstual.

Dalam konteks organisasi pendidikan, kepemimpinan memegang peranan strategis dalam membentuk, mengarahkan, dan menginternalisasikan nilai-nilai kerja dan kedisiplinan kepada seluruh warga sekolah. Kepala sekolah atau kepala madrasah tidak hanya berfungsi sebagai administrator, tetapi juga sebagai pemimpin perubahan yang memiliki kapasitas visioner dan kemampuan interpersonal (Sidik, Supriadi, & Saryanto, 2024). Salah satu pendekatan kepemimpinan yang dinilai relevan dengan tuntutan perubahan tersebut adalah kepemimpinan transformatif. Pendekatan ini menekankan kemampuan pemimpin dalam membangun visi bersama, menunjukkan keteladanan moral, memberikan motivasi inspiratif, serta memberdayakan sumber daya manusia secara optimal. Berbagai penelitian mutakhir menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif memiliki korelasi positif yang signifikan dengan peningkatan etos kerja, kedisiplinan, komitmen organisasi, serta kinerja guru (Fairy, Yudana, & Divayana, 2024).

Madrasah sebagai lembaga pendidikan berciri keislaman menghadapi tantangan yang tidak kalah kompleks dibandingkan sekolah umum. Selain dituntut memenuhi standar mutu akademik nasional, madrasah juga memiliki tanggung jawab moral dan spiritual dalam membentuk karakter, akhlak, dan nilai religius peserta didik. Oleh karena itu, etos kerja dan kedisiplinan guru di madrasah menjadi faktor krusial dalam mewujudkan pendidikan yang unggul secara akademik sekaligus berakar kuat pada nilai-nilai keislaman (Sidik, Supriadi, & Saryanto, 2024). Pola kepemimpinan yang bersifat birokratis dan instruksional semata cenderung menempatkan guru sebagai pelaksana kebijakan tanpa ruang partisipasi yang bermakna, sehingga kedisiplinan dan etos kerja guru berkembang secara formalistik dan tidak berakar kuat dalam nilai dan budaya organisasi madrasah (Supendi, Rosa, Fahrurozi, & Gaffar, 2025). Sebaliknya, kepemimpinan transformatif memungkinkan terbangunnya hubungan kerja yang humanis, partisipatif, dan berbasis nilai, sehingga guru terdorong untuk meningkatkan kualitas kinerjanya secara sadar dan berkelanjutan.

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara kepemimpinan

transformatif dan etos kerja serta kedisiplinan guru. Fadhilah, Suryadi, dan Abubakar (2020) menemukan adanya pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan etos kerja guru di sekolah umum. Rosawidiani (2023) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformatif berkontribusi secara tidak langsung terhadap peningkatan kinerja melalui penguatan etos kerja guru. Supendi, Rosa, Fahrurozi, dan Gaffar (2025) menegaskan bahwa kepemimpinan transformatif mampu meningkatkan etos kerja dan komitmen profesional guru melalui penguatan visi bersama dan pembangunan budaya organisasi yang partisipatif. Fairy, Yudana, dan Divayana (2024) menunjukkan bahwa etos kerja guru berperan sebagai variabel penting yang memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru dalam konteks budaya organisasi sekolah.

Meskipun demikian, sebagian besar penelitian tersebut masih didominasi oleh pendekatan kuantitatif yang berfokus pada pengukuran hubungan antarvariabel, sehingga belum sepenuhnya mampu menjelaskan proses, makna, dan dinamika kepemimpinan dalam konteks nyata kehidupan organisasi pendidikan. Kajian mendalam mengenai bagaimana kepemimpinan transformatif secara kontekstual diimplementasikan dalam meningkatkan budaya etos kerja dan kedisiplinan guru di lingkungan madrasah negeri, khususnya yang berada dalam kultur pesantren, masih relatif terbatas. Konteks lokal madrasah yang memiliki karakteristik nilai religius, keteladanan moral, serta relasi sosial berbasis kebersamaan belum banyak dieksplorasi secara kualitatif dalam studi kepemimpinan pendidikan.

Berdasarkan kesenjangan penelitian tersebut, studi ini dilakukan di MTsN 2 Jombang yang berlokasi di lingkungan Pondok Pesantren Darul Ulum Rejoso, Peterongan, Jombang. Berdasarkan observasi awal, madrasah ini menunjukkan dinamika etos kerja dan kedisiplinan guru yang menarik untuk dikaji secara mendalam, di mana upaya nyata dalam membangun budaya kerja melalui keteladanan pimpinan, pembinaan berkelanjutan, serta internalisasi nilai-nilai keislaman telah berlangsung secara terstruktur. Penelitian ini bertujuan untuk: (1) mendeskripsikan bentuk dan karakteristik kepemimpinan transformatif yang diterapkan di MTsN 2 Jombang; (2) menganalisis budaya etos kerja pendisiplinan guru di MTsN 2 Jombang; dan (3) menganalisis peran kepemimpinan transformatif dalam meningkatkan budaya etos kerja dan pendisiplinan guru di madrasah tersebut. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan memperkaya khazanah keilmuan kepemimpinan pendidikan Islam melalui pendekatan kualitatif yang menekankan pemahaman proses dan makna, sekaligus memberikan kontribusi praktis bagi pengembangan kepemimpinan madrasah yang efektif, humanis, dan berorientasi nilai.

METODE PENELITIAN

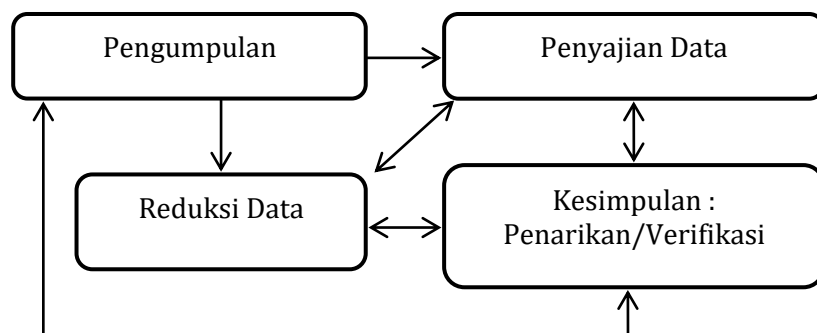
Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian bertujuan memahami fenomena sosial secara mendalam berdasarkan perspektif subjek penelitian dalam konteks alamiah, tanpa orientasi pada pengujian hipotesis, melainkan pada penggalian makna, pola, dan proses yang terjadi dalam suatu realitas sosial (Sugiyono, 2020). Desain studi kasus digunakan karena penelitian memusatkan perhatian pada satu lembaga pendidikan tertentu sebagai suatu sistem yang terikat (*bounded system*), yakni MTsN 2 Jombang, yang dipandang memiliki karakteristik khusus dalam penerapan kepemimpinan transformatif sehingga dapat dikaji secara mendalam dan komprehensif (Creswell & Poth, 2018).

Penelitian dilaksanakan di MTsN 2 Jombang yang berlokasi di lingkungan Pondok Pesantren Darul Ulum Rejoso, Kecamatan Peterongan, Kabupaten Jombang, Provinsi Jawa Timur, selama tiga bulan mulai Desember 2025 hingga Februari 2026. Pemilihan lokasi

didasarkan pada karakteristik kepemimpinan yang dinamis, konteks nilai pesantren yang khas, serta adanya upaya nyata dalam membangun budaya kerja guru melalui keteladanan pimpinan dan internalisasi nilai-nilai keislaman. Subjek penelitian ditentukan menggunakan teknik purposive sampling dengan mempertimbangkan keterlibatan langsung dan relevansi informan terhadap fokus penelitian (Sugiyono, 2020). Informan terdiri atas kepala madrasah sebagai informan kunci (key informant), guru sebagai informan utama, serta tenaga kependidikan sebagai informan pendukung.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik yang saling melengkapi, yaitu wawancara mendalam (in-depth interview) semi-terstruktur, observasi partisipatif moderat, dan studi dokumentasi. Wawancara mendalam digunakan untuk mengungkap pengalaman subjektif, nilai-nilai kepemimpinan, serta makna personal informan terkait praktik kepemimpinan dan budaya etos kerja guru (Creswell, 2014). Observasi partisipatif dilakukan untuk mengamati secara langsung pola kepemimpinan, interaksi kerja, iklim organisasi, serta manifestasi etos kerja guru dalam kehidupan madrasah sehari-hari (Denzin & Lincoln, 2018). Studi dokumentasi mencakup visi dan misi madrasah, program kerja kepala madrasah, peraturan dan tata tertib guru, notulen rapat, serta dokumen penilaian kinerja, yang berfungsi untuk memperkuat dan memverifikasi temuan dari kedua teknik sebelumnya (Sugiyono, 2020).

Analisis data menggunakan model analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) yang bersifat siklis dan berkelanjutan, terdiri atas tiga tahap: reduksi data melalui pengodean (coding) dan pengelompokan ke dalam kategori tematik; penyajian data dalam bentuk narasi deskriptif dan matriks tematik untuk mengidentifikasi pola dan keterkaitan antara kepemimpinan transformatif dan budaya etos kerja guru; serta penarikan dan verifikasi kesimpulan secara terus-menerus hingga tercapai kejenuhan data (data saturation) (Creswell, 2014). Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu; member check dengan mengonfirmasi temuan kepada informan; serta perpanjangan pengamatan untuk memastikan konsistensi dan kredibilitas data, sebagaimana kriteria credibility, transferability, dependability, dan confirmability yang dikemukakan oleh Moleong (2019).



Gambar 1. Bagan Analisis Data

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Kepemimpinan Transformatif di MTsN 2 Jombang

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, kepemimpinan yang dijalankan oleh kepala MTsN 2 Jombang, Ibu Agustin Aminah, S.Pd., M.Pd.I., secara empiris mencerminkan karakteristik kepemimpinan transformatif yang komprehensif. Temuan penelitian

menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan tersebut beroperasi melalui empat dimensi utama yang dikembangkan oleh Bass (1985), yakni *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.

Dimensi *idealized influence* terwujud melalui keteladanan konsisten kepala madrasah, terutama dalam hal kedisiplinan waktu. Kepala madrasah secara rutin hadir di madrasah sebelum pukul 07.00 WIB untuk menyambut siswa dan guru. Hal ini ditegaskan langsung oleh kepala madrasah: "Sebagai pimpinan, saya memaknai kepemimpinan transformatif sebagai upaya nyata untuk mengubah seluruh warga madrasah... perubahan ini tidak bisa sekadar diinstruksikan, melainkan harus dicontohkan" (Agustin Aminah, wawancara, 15 April 2026). Pandangan serupa dikemukakan oleh Wakil Kepala Bidang Kurikulum: "Pemimpin transformatif harus mampu menjadi teladan dalam integritas, disiplin, inovasi, dan pelayanan" (H. Syaiful Bahri, wawancara, 15 April 2026). Keteladanan ini diakui guru sebagai faktor pendorong kedisiplinan yang lahir dari rasa hormat, bukan dari tekanan: "Ketegasan beliau tidak membuat kami merasa tertekan, melainkan justru memacu kami karena beliau selalu memberikan teladan terlebih dahulu sebelum menuntut kami untuk disiplin" (Ella, wawancara, 15 April 2026).

Dimensi *inspirational motivation* diwujudkan melalui perumusan dan komunikasi visi "team building yang solid" secara konsisten dalam berbagai forum. Kepala madrasah mengintegrasikan nilai-nilai religius sebagai basis motivasi: "Saya mengintegrasikan kedisiplinan dengan nilai religius, seperti mengawali hari dengan apel pagi, doa bersama, serta pendampingan siswa dalam murottal pagi dan salat berjamaah. Dengan begitu, komitmen kerja mereka tumbuh dari dorongan spiritual dan profesional secara bersamaan" (Agustin Aminah, wawancara, 15 April 2026). Dampaknya dirasakan langsung oleh guru: "Dalam setiap kesempatan, terutama saat rapat dinas rutin bulanan, beliau selalu meluangkan waktu khusus untuk memberikan arahan dan motivasi... kami terdorong untuk terus meningkatkan profesionalitas dan mutu kerja" (Ella, wawancara, 15 April 2026).

Dimensi *intellectual stimulation* tercermin dari kebijakan kepala madrasah yang mendorong inovasi pedagogik melalui forum MGMP per mata pelajaran, workshop keprofesionalan, dan supervisi akademik berkala. Pola komunikasi dua arah yang terbuka menjadi ciri khas kepemimpinan di madrasah ini: "Komunikasi yang dibangun oleh kepala madrasah sangat terbuka dan demokratis... setiap kali ada permasalahan atau kebijakan baru, kami selalu diberi kesempatan untuk mengemukakan pendapat... ruang diskusi inilah yang membuat kami merasa dihargai secara intelektual dan berani berinovasi dalam pembelajaran" (Ella, wawancara, 15 April 2026). Kepala madrasah turut mendelegasikan wewenang kepada tim kurikulum untuk menciptakan iklim akademik yang produktif: "Beliau mendorong kami untuk merancang forum diskusi yang benar-benar produktif bagi guru, bukan sekadar menggugurkan kewajiban administratif" (H. Syaiful Bahri, wawancara, 20 April 2026).

Dimensi *individualized consideration* tampak dari pendekatan personal kepala madrasah terhadap setiap staf dan guru sesuai kebutuhan masing-masing. Pendelegasian tugas dilakukan melalui asesmen proporsional terhadap kapasitas individu, dan setiap permasalahan diselesaikan secara personal dan kekeluargaan: "Ibu Kepala Madrasah sangat memahami ritme kerja dan kapasitas kami... motivasi yang beliau berikan tidak disamaratakan, melainkan disesuaikan dengan kendala atau kebutuhan spesifik yang sedang kami hadapi" (Zainal, wawancara, 15 April 2026).

Budaya Etos Kerja Pendisiplinan Guru di MTsN 2 Jombang

Temuan penelitian menunjukkan bahwa budaya etos kerja pendisiplinan guru di MTsN 2 Jombang telah berkembang melampaui kepatuhan terhadap aturan formal, melainkan

menjadi kesadaran kolektif yang berakar pada integritas profesional dan nilai spiritual. Budaya ini terwujud melalui empat manifestasi utama.

Pertama, internalisasi prinsip "kerja cerdas, ikhlas, dan tuntas" sebagai pedoman kolektif seluruh warga madrasah. Nilai ini bukan sekadar slogan, melainkan diterapkan dalam setiap penyelesaian tugas: "Setiap pekerjaan harus dilakukan dengan perencanaan yang matang (cerdas), didasari dengan niat ibadah agar muncul rasa rela (ikhlas), dan harus dipastikan selesai hingga ke akar-akarnya tanpa ada tugas yang menggantung (tuntas)" (Zainal, wawancara, 15 April 2026). Kepala madrasah membenarkan kondisi tersebut: "Alhamdulillah, kondisi etos kerja guru saat ini sangat baik. Guru menunjukkan tanggung jawab, kedisiplinan, serta semangat dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai pendidik" (Agustin Aminah, wawancara, 15 April 2026).

Kedua, praktik kedisiplinan waktu yang terintegrasi dengan aktivitas religius. Seluruh guru dan tenaga kependidikan diwajibkan hadir sebelum pukul 07.00 WIB, dirangkai dengan apel pagi, doa bersama, pendampingan murottal pagi, serta salat Dhuha, Zuhur, dan Asar berjamaah. Kepala madrasah menjelaskan: "Budaya disiplin ini kami desain secara dinamis agar seluruh warga madrasah terbiasa bergerak cepat dan tepat waktu dalam menjalankan tugasnya" (Agustin Aminah, wawancara, 15 April 2026). Penerapan aturan ini direspons positif oleh guru: "Kami semua menyadari bahwa kedisiplinan adalah kunci profesionalitas... budaya kerja yang kami jalankan meliputi apel pagi, rapat dinas rutin bulanan untuk evaluasi, hingga forum MGMP per mata pelajaran" (Ella, wawancara, 15 April 2026).

Ketiga, digitalisasi pelaporan dan pengawasan kinerja melalui kewajiban bukti foto kegiatan belajar mengajar (KBM) dengan time-stamp otomatis sebagai instrumen akuntabilitas pedagogik yang transparan: "Saat kegiatan KBM berlangsung, guru diwajibkan memberikan bukti foto yang mencantumkan hari, tanggal, dan waktu secara akurat... dengan adanya sistem pelaporan digital ini, pengawasan dapat dilakukan secara lebih objektif" (Agustin Aminah, wawancara, 15 April 2026). Kedisiplinan administratif ini juga meliputi penyusunan silabus, pengunggahan RPP, pengisian jurnal mengajar harian, hingga pelaporan nilai ke aplikasi rapor digital secara tepat waktu (H. Syaiful Bahri, wawancara, 15 April 2026).

Keempat, sistem penghargaan (reward) dan sanksi (punishment) yang adil dan transparan. Mekanisme pendisiplinan dilakukan secara bertahap, mulai dari pembinaan personal, teguran lisan, hingga sanksi administratif bagi pelanggaran berulang. Apresiasi diberikan kepada guru berprestasi berupa uang pembinaan, sertifikat penghargaan, dan publikasi prestasi secara internal: "Kami ingin menciptakan lingkungan di mana setiap kerja keras dan inovasi guru mendapatkan pengakuan yang layak dari lembaga" (Agustin Aminah, wawancara, 15 April 2026).

Peran Kepemimpinan Transformatif dalam Meningkatkan Budaya Etos Kerja Pendisiplinan Guru

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif berperan sebagai katalisator utama dalam peningkatan budaya etos kerja dan kedisiplinan guru melalui tiga mekanisme utama. Pertama, implementasi program pengembangan profesional berkelanjutan berupa workshop keprofesian setiap enam bulan hingga satu tahun sekali, optimalisasi forum MGMP per mata pelajaran, dan supervisi akademik berkala. Kedua, penguatan etos kerja melalui keteladanan dan pembinaan religius, termasuk mengundang pimpinan Pondok Pesantren Darul Ulum untuk memberikan mau'idhoh hasanah guna memperkuat niat dan dedikasi kerja seluruh guru dan staf. Ketiga, evaluasi kinerja rutin bulanan yang diselesaikan melalui pendekatan komunikasi kekeluargaan: "Semua

permasalahan... dapat diatasi dan dicari jalan keluarnya asalkan kita mau membangun komunikasi yang baik antara pimpinan, guru, dan tenaga kependidikan" (Agustin Aminah, wawancara, 15 April 2026).



Gambar 2. Kegiatan Evaluasi (Rapat Evaluasi Bulanan)

Dampak nyata dari kepemimpinan transformatif ini terlihat pada perubahan signifikan dalam perilaku profesional guru. Kepala madrasah menegaskan: "Saat ini tingkat kedisiplinan guru semakin baik, terlihat dari kehadiran yang lebih tepat waktu dan penyelesaian administrasi pembelajaran yang lebih tertib. Guru juga semakin bertanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diberikan... kualitas pembelajaran mengalami peningkatan karena guru mulai aktif mengikuti pelatihan dan menerapkan metode pembelajaran yang lebih inovatif di kelas." Hal ini dikonfirmasi oleh Wakil Kepala Bidang Kurikulum: "Guru-guru sekarang lebih disiplin dalam menyusun perangkat pembelajaran... mereka juga lebih aktif dalam kegiatan MGMP maupun pelatihan yang diselenggarakan madrasah... banyak guru mulai menggunakan media pembelajaran yang lebih kreatif dan interaktif" (H. Syaiful Bahri, wawancara, 15 April 2026).



Gambar 3. Kegiatan MGMP

Pembahasan

Temuan penelitian ini secara keseluruhan mengonfirmasi dan memperkuat teori kepemimpinan transformatif yang dikembangkan oleh Bass (1985) serta Bass dan Avolio (1994), sekaligus menghadirkan dimensi kontekstualisasi yang khas dalam lingkungan madrasah berbasis pesantren.

Manifestasi idealized influence melalui keteladanan konsisten kepala madrasah selaras dengan pandangan Bass dan Riggio (2006) bahwa pemimpin transformatif membangun komitmen pengikut melalui otoritas moral, bukan sekadar otoritas struktural. Dalam

perspektif budaya profetik yang dikembangkan oleh Syamsul Falah (2021), keteladanan merupakan energi nilai yang mampu menggerakkan kesadaran internal pengikut tanpa paksaan fisik, karena ia berakar pada nilai *siddiq* (integritas) dan amanah (tanggung jawab). Temuan ini memperkuat argumen bahwa di MTsN 2 Jombang, kedisiplinan guru tumbuh bukan karena rasa takut terhadap sanksi, melainkan karena rasa hormat terhadap konsistensi moral pimpinan, sebagaimana juga ditemukan oleh Anggraeni (2025) bahwa kepemimpinan kepala madrasah yang berbasis keteladanan berperan strategis dalam membangun budaya kerja guru yang positif.

Konstruksi *inspirational motivation* berbasis visi *transendental* di MTsN 2 Jombang menunjukkan kekhasan yang melampaui teori motivasi konvensional. Dalam kajian Bass (1985), visi yang inspiratif mampu membangkitkan optimisme dan komitmen kolektif pengikut. Namun di madrasah ini, motivasi tidak hanya bersifat duniawi-institusional, tetapi juga *transendental*, yakni memandang kerja sebagai bentuk pengabdian dan ibadah (Syamsul Falah, 2021). Strategi mengundang pimpinan Pondok Pesantren Darul Ulum untuk pembinaan spiritual merupakan bentuk legitimasi visi yang kontekstual dan efektif, mengingat budaya ketaatan terhadap figur kiai yang mengakar kuat dalam tradisi pesantren. Guru yang memaknai tugas sebagai amanah profesional bernilai ukhrawi cenderung menunjukkan komitmen yang lebih dalam dan persisten dibandingkan yang sekadar termotivasi oleh insentif material (Supendi, Rosa, Fahrurrozi, & Gaffar, 2025).

Temuan mengenai *intellectual stimulation* melalui pola komunikasi dua arah yang demokratis dan fasilitasi MGMP mencerminkan prinsip pemberdayaan (*empowerment*) dalam kepemimpinan transformatif (Bass & Riggio, 2006). Dalam perspektif budaya profetik, dimensi ini selaras dengan nilai *fathanah* (kecerdasan) dan *tabligh* (keterbukaan) yang mendorong pengembangan intelektual berkelanjutan (Syamsul Falah, 2021). Ketika guru diberikan ruang untuk berpendapat dan berinovasi, mereka cenderung memiliki etos kerja yang lebih tinggi karena merasa dihargai sebagai profesional. Temuan ini memperkuat kesimpulan Rosawidiani (2023) bahwa kepemimpinan transformatif berkontribusi pada peningkatan kinerja guru melalui penguatan kapasitas intelektual dan pemberdayaan profesional.

Dimensi *individualized consideration* yang diwujudkan melalui pendekatan personal dan kekeluargaan mencerminkan nilai rahmah (kasih sayang dan kepedulian) dalam kepemimpinan Islam (Syamsul Falah, 2021). Dalam teori Bass (1985), perhatian individual menciptakan komitmen afektif yang mendorong rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap institusi. Temuan ini menjelaskan mengapa di MTsN 2 Jombang tidak ditemukan kendala fatal dalam kedisiplinan, karena setiap dinamika organisasi segera diredam melalui pendekatan empatik yang menempatkan guru sebagai subjek pengembangan, bukan sekadar objek kebijakan.

Analisis terhadap budaya etos kerja yang terbentuk di MTsN 2 Jombang menunjukkan fenomena yang secara sosiologis signifikan. Internalisasi prinsip "kerja cerdas, ikhlas, dan tuntas" memiliki pijakan kuat pada teori Weber (2002), di mana etos kerja yang tangguh lahir ketika individu memandang pekerjaannya sebagai panggilan moral (*calling*). Di madrasah ini, konsep *calling* tersebut dimanifestasikan melalui terma "ikhlas" yang bermakna bahwa mendidik adalah bentuk pengabdian kepada Tuhan, bukan sekadar transaksi ekonomi. Hal ini selaras dengan pandangan Syamsul Falah (2021) bahwa budaya profetik menuntut integrasi antara kesalehan spiritual dan kompetensi teknis, yang dalam temuan ini berhasil diwujudkan secara konkret melalui pembentukan budaya organisasi yang khas.

Kebijakan integrasi disiplin waktu dengan aktivitas religius merupakan strategi rekayasa sosial yang efektif. Hasibuan (2019) mendefinisikan disiplin kerja sebagai kesadaran dan

kesediaan menaati aturan. Namun temuan di MTsN 2 Jombang menunjukkan bahwa kedisiplinan telah bertransformasi dari sekadar kepatuhan struktural (*compliance*) menuju internalisasi (*internalization*), di mana keterlambatan tidak lagi hanya dimaknai sebagai pelanggaran tata tertib, tetapi juga sebagai keterlambatan dalam memulai ibadah. Kondisi ini selaras dengan pandangan Mulyasa (2018) bahwa kedisiplinan guru yang tulus akan menciptakan iklim pembelajaran yang tertib dan kondusif, sekaligus menjadi keteladanan bagi peserta didik.

Inovasi digitalisasi pengawasan melalui sistem pelaporan KBM berbasis *time-stamp* merupakan temuan yang relevan dengan tuntutan era digital dalam manajemen pendidikan (Tobondo, 2025). Sistem ini berfungsi ganda: sebagai instrumen pencegahan preventif terhadap indisipliner dan sebagai manifestasi tanggung jawab profesional. Meskipun sistem pengawasan digital sering kali memicu resistensi karena dianggap sebagai *micromanagement*, guru di MTsN 2 Jombang menerimanya secara positif sebagai instrumen akuntabilitas publik. Hal ini dimungkinkan karena landasan komunikasi yang dialogis dan inspiratif telah terlebih dahulu terbangun, sehingga pengawasan digital tidak dimaknai sebagai ketidakpercayaan, melainkan sebagai penjagaan mutu layanan pendidikan bersama.

Temuan mengenai mekanisme *reward and punishment* yang adil dan transparan memperkuat analisis perilaku organisasi Robbins dan Judge (2020) mengenai pentingnya keadilan distributif dan prosedural dalam membentuk motivasi kerja. Penerapan sanksi bertahap yang diawali dengan pembinaan personal sebelum sanksi administratif mencerminkan prinsip *individualized consideration* yang konsisten, di mana penegakan disiplin tidak bersifat reaktif dan represif, melainkan edukatif dan humanis.

Secara keseluruhan, penelitian ini menghadirkan kebaruan yang signifikan dalam kajian kepemimpinan pendidikan Islam. Berbeda dari penelitian terdahulu yang umumnya mengkaji kepemimpinan transformatif di sekolah umum dengan pendekatan kuantitatif (Fadhilah, Suryadi, & Abubakar, 2020; Rosawidiani, 2023), penelitian ini mengungkap bagaimana kepemimpinan transformatif diimplementasikan secara kontekstual dalam madrasah negeri berbasis kultur pesantren. Temuan menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan transformatif di lembaga pendidikan Islam tidak cukup hanya diukur dari adopsi instrumen manajemen modern, tetapi sangat bergantung pada kemampuan pimpinan dalam melakukan kontekstualisasi gaya kepemimpinan ke dalam bingkai budaya profetik (Syamsul Falah, 2021). Sinergi antara ketegasan manajerial, kelembutan spiritual, dan inovasi digital inilah yang pada akhirnya berhasil mentransformasi rutinitas dinas mengajar menjadi dedikasi profesional yang bermartabat dan berkesinambungan, sekaligus memperluas kerangka teoritis kepemimpinan transformatif Bass (1985) dengan dimensi spiritual-profetik yang kontekstual.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan tiga temuan utama yang saling berkaitan. Pertama, kepemimpinan transformatif di MTsN 2 Jombang diimplementasikan secara komprehensif melalui empat dimensi Bass, yakni keteladanan konsisten (*idealized influence*), motivasi inspiratif berbasis nilai profetik (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual melalui komunikasi terbuka dan demokratis (*intellectual stimulation*), serta perhatian individual yang humanis (*individualized consideration*). Kekhasan kepemimpinan di madrasah ini terletak pada kemampuan pimpinan dalam mengontekstualisasikan keempat dimensi tersebut ke dalam bingkai budaya profetik, sehingga kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai instrumen manajerial, tetapi juga sebagai medium transformasi nilai dan karakter.

Kedua, budaya etos kerja pendisiplinan guru di MTsN 2 Jombang telah melampaui fase

kepatuhan struktural (compliance) menuju tahap internalisasi (internalization). Hal ini terwujud melalui penghayatan prinsip "kerja cerdas, ikhlas, dan tuntas" sebagai pedoman kolektif, integrasi pembiasaan disiplin waktu dengan aktivitas religius, penerapan sistem pelaporan digital berbasis time-stamp sebagai instrumen akuntabilitas pedagogik, serta mekanisme reward and punishment yang adil dan transparan. Kedisiplinan di madrasah ini tidak lagi dipahami semata-mata sebagai kewajiban administratif, melainkan sebagai kesadaran moral yang berakar pada nilai spiritual dan profesionalisme.

Ketiga, kepemimpinan transformatif terbukti berperan sebagai katalisator utama dalam meningkatkan budaya etos kerja dan pendisiplinan guru melalui sinergi antara program pengembangan profesional berkelanjutan, pembinaan religius berbasis kultur pesantren, dan evaluasi kinerja rutin yang diselesaikan melalui pendekatan komunikasi kekeluargaan. Perpaduan antara ketegasan manajerial, kelembutan spiritual, dan inovasi digital telah berhasil mentransformasi orientasi kerja guru dari rutinitas dinas menjadi dedikasi profesional yang bermartabat dan berkesinambungan.

Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi dalam memperluas kerangka kepemimpinan transformatif Bass (1985) dengan dimensi spiritual-profetik yang kontekstual, sebagaimana yang dikonseptualisasikan oleh Syamsul Falah (2021). Temuan ini menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan transformatif di lembaga pendidikan Islam tidak semata-mata ditentukan oleh adopsi instrumen manajemen modern, melainkan sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam menyelaraskan nilai-nilai manajerial dengan nilai-nilai keislaman yang hidup dalam budaya organisasi madrasah.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada cakupan studi kasus tunggal, sehingga transferabilitas temuan perlu dilakukan dengan kehati-hatian. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas kajian pada madrasah dengan karakteristik demografis dan kultural yang berbeda, menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengukur signifikansi pengaruh antarvariabel secara statistik, serta mengeksplorasi variabel turunan lain seperti tingkat kepuasan kerja guru dan kualitas lulusan sebagai dampak jangka panjang dari kepemimpinan transformatif berbasis budaya profetik.

REFERENSI

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5th ed.). Los Angeles: Sage Publications.
- Fadhilah, M. L. Z., Suryadi, S., & Abubakar, A. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap etos kerja guru dan staf. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 12(2), 206–224. <https://doi.org/10.17509/jmp.v12i2>
- Fairy, S. N. P. O., Yudana, M., & Divayana, D. G. H. (2024). Kontribusi kepemimpinan transformasional dan etos kerja terhadap kinerja guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 15(2), 39–50. <https://doi.org/10.23887/japi.v15i2>

- Falah, M. S. (2021). *Konsep kepemimpinan transformasional dalam budaya profetik*. Jawa Timur: Penerbit.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Los Angeles: Sage Publications.
- Moleong, L. J. (2019). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2018). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational behavior* (18th ed.). Boston: Pearson Education.
- Rosawidiani, N. S. (2023). Hubungan kepemimpinan transformasional dan etos kerja guru. *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 16(2). <https://doi.org/10.17977/ym.v16i2>
- Sidik, R., Supriadi, D., & Saryanto. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional, pemahaman kurikulum, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru berdasarkan budaya sekolah. *Edu Cendikia: Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 4(3), 1561–1572. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i3>
- Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supendi, P., Rosa, A. T. R., Fahrurrozi, & Gaffar, M. A. (2025). Transformational leadership in education: Improving work ethic and professional commitment of teachers. *Lectura: Jurnal Pendidikan*, 16(1), 357–367. <https://doi.org/10.31849/lectura.v16i1>
- Tobondo, Y. A. (2025). Manajemen sekolah dan kepemimpinan transformasional di era digital. *SUKMA: Jurnal Pendidikan*, 9(1), 61–83. <https://doi.org/10.32533/09104.2025>
- Weber, M. (2002). *The protestant ethic and the spirit of capitalism* (T. Parsons, Trans.). London: Routledge. (Original work published 1905)

Copyright holder:

© Author

First publication right:

Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:

CC-BY-SA