

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA MADRASAH DALAM MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI MADRASAH DI MTS AN NAJAH PEKANBARU

Instiyawati Hakim¹, Sherly Indriani², Winda Aprilia³
^{1,2,3} Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, Indonesia

Email: 12210322344@student.uin-suska.ac.id



DOI: <https://doi.org/10.34125/jkps.v11i2.2183>

Sections Info

Article history:

Submitted: 27 January 2026
Final Revised: 11 February 2026
Accepted: 16 March 2026
Published: 30 April 2026

Keywords:

Transformational Leadership
Madrasah Principal
Organizational Culture



ABSTRAK

This study aims to analyze the transformational leadership of the principal at MTs An Najah Pekanbaru in developing the school's organizational culture. A qualitative descriptive approach was employed, using in-depth interviews, participatory observation, and document analysis, including the school's vision, mission, motto, and work programs. Data were analyzed thematically to identify leadership characteristics, strategies implemented, and the resulting organizational culture. The findings indicate that the principal exhibits strong transformational leadership, characterized by moral exemplarity, the ability to build and communicate a clear vision, inspirational communication, and the empowerment of teachers and educational staff. Strategies applied include internalizing the vision and mission, continuous coaching, participatory deliberation, role modeling, and effective communication, which collectively foster a harmonious work climate. This leadership style has cultivated an organizational culture that is religious, inclusive, participatory, disciplined, professional, and adaptive, enhancing a sense of ownership, loyalty, and commitment among school members. The study confirms that transformational leadership is a key factor in developing a robust organizational culture that supports harmonious performance at MTs An Najah Pekanbaru.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kepemimpinan transformasional kepala MTs An Najah Pekanbaru dalam membangun budaya organisasi madrasah. Pendekatan penelitian yang digunakan bersifat kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi terhadap dokumen madrasah, termasuk visi, misi, motto, dan program kerja. Analisis data dilakukan secara tematik untuk mengidentifikasi karakteristik kepemimpinan, strategi yang diterapkan, dan bentuk budaya organisasi yang terbentuk. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah memiliki karakter kepemimpinan transformasional yang mencakup keteladanan moral, kemampuan membangun dan mengkomunikasikan visi, komunikasi inspiratif, serta pemberdayaan guru dan tenaga kependidikan. Strategi yang diterapkan meliputi internalisasi visi-misi, pembinaan berkelanjutan, musyawarah partisipatif, keteladanan, dan komunikasi efektif yang membentuk iklim kerja yang harmonis. Kepemimpinan ini menghasilkan budaya organisasi yang religius, inklusif, partisipatif, disiplin, profesional, dan adaptif, sehingga warga madrasah memiliki rasa memiliki, loyalitas, dan komitmen terhadap lembaga. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan faktor kunci dalam membangun budaya organisasi yang kuat dan mendukung tercapainya kinerja harmonis di MTs An Najah Pekanbaru.

Kata kunci: *Kepemimpinan transformasional, Kepala madrasah, Budaya organisasi.*

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia pendidikan yang semakin kompleks menuntut lembaga pendidikan, termasuk madrasah, untuk terus beradaptasi terhadap perubahan sosial, budaya, dan tuntutan mutu pendidikan (Sudarsono, 2019). Madrasah tidak hanya dituntut mampu menghasilkan lulusan yang unggul secara akademik, tetapi juga memiliki karakter, akhlak mulia, serta kemampuan beradaptasi dengan dinamika zaman. Dalam konteks tersebut, keberhasilan madrasah sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala madrasah sebagai aktor utama dalam mengelola sumber daya, mengarahkan visi lembaga, serta membangun budaya organisasi yang kondusif dan berkelanjutan (Elenwo, 2023; Junaris et al., 2022).

Kepala madrasah memiliki peran strategis tidak hanya sebagai manajer administratif, tetapi juga sebagai pemimpin perubahan (*agent of change*). Kepemimpinan yang efektif mampu menggerakkan seluruh warga madrasah untuk bekerja secara kolektif, berkomitmen, dan memiliki rasa memiliki terhadap lembaga. Salah satu pendekatan kepemimpinan yang relevan dengan kebutuhan tersebut adalah kepemimpinan transformasional (Subakdi, 2025). Kepemimpinan transformasional menekankan kemampuan pemimpin dalam membangun visi bersama, memberikan keteladanan moral, mengomunikasikan tujuan secara inspiratif, serta memberdayakan warga organisasi agar mampu berkembang dan berkontribusi secara optimal (Ali et al., 2024).

Kepemimpinan transformasional dipahami sebagai gaya kepemimpinan yang berfokus pada upaya mentransformasikan nilai, sikap, dan perilaku anggota organisasi melalui pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual (Alessa & Ghuzayyil, 2021; Deng et al., 2023). Bass dan Avolio (2006) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional tidak hanya mengarahkan bawahan untuk mencapai target organisasi, tetapi juga mendorong perubahan cara berpikir, meningkatkan kesadaran terhadap tujuan bersama, serta menumbuhkan komitmen intrinsik anggota organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional berorientasi pada perubahan jangka panjang yang berkelanjutan melalui penguatan nilai dan budaya organisasi.

Dalam perspektif organisasi pendidikan, kepemimpinan transformasional memiliki kaitan erat dengan pembentukan budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, keyakinan, norma, dan kebiasaan yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan menjadi pedoman dalam bertindak (Akpa et al., 2021; Gutterman, 2024). Budaya organisasi yang kuat akan membentuk perilaku kerja yang positif, meningkatkan solidaritas, serta menciptakan iklim kerja yang harmonis. Sebaliknya, lemahnya budaya organisasi sering kali berdampak pada rendahnya komitmen, munculnya konflik internal, dan tidak optimalnya kinerja lembaga.

Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam memiliki karakteristik budaya organisasi yang khas. Nilai-nilai religius yang bersumber dari Al-Qur'an dan Hadis menjadi landasan utama dalam pembentukan sikap dan perilaku warga madrasah (Darmawan, 2016; Faturahman, 2018). Di samping itu, madrasah juga hidup dan berkembang dalam konteks sosial-budaya masyarakat setempat, sehingga kearifan lokal turut memengaruhi dinamika organisasi. Kondisi ini menuntut kepala madrasah untuk memiliki kemampuan kepemimpinan yang tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga kultural, yakni mampu mengintegrasikan nilai keislaman, kearifan lokal, dan tuntutan profesionalisme dalam satu kesatuan budaya organisasi (Irmawati & Jaharuddin, 2024; Nasution, 2025).

Keberagaman latar belakang warga madrasah, baik dari segi budaya, karakter, maupun kebiasaan kerja, merupakan realitas yang tidak dapat dihindari. Apabila tidak dikelola dengan

baik, keberagaman tersebut berpotensi menimbulkan disharmoni dalam organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional menjadi sangat penting dalam membangun budaya organisasi yang inklusif, partisipatif, dan berorientasi pada persatuan. Kepala madrasah dituntut mampu menanamkan nilai kebersamaan, disiplin, tanggung jawab, serta etika kerja melalui keteladanan dan pembinaan yang berkelanjutan.

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap penguatan budaya organisasi dan peningkatan kinerja lembaga pendidikan (Muzekki et al., 2025; Wahyuni & Maunah, 2021). Pemimpin yang mampu menjadi teladan, menyampaikan visi secara inspiratif, serta memberdayakan guru dan tenaga kependidikan cenderung berhasil menciptakan budaya kerja yang positif dan harmonis. Namun demikian, kajian mengenai kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam membangun budaya organisasi masih perlu diperdalam, terutama yang berbasis pada praktik empiris di madrasah dan mempertimbangkan konteks lokal serta nilai keislaman yang menjadi ciri khas lembaga tersebut.

MTs An Najah Pekanbaru merupakan salah satu madrasah yang memiliki karakteristik keberagaman latar belakang warga sekolah serta komitmen kuat terhadap nilai religius dan kearifan lokal. Dalam kondisi tersebut, peran kepala madrasah menjadi sangat sentral dalam membangun budaya organisasi yang mampu menyatukan perbedaan, menciptakan iklim kerja yang kondusif, serta mendorong kinerja yang harmonis. Praktik kepemimpinan yang diterapkan di MTs An Najah Pekanbaru menjadi menarik untuk dikaji lebih lanjut, khususnya dalam melihat bagaimana karakteristik kepemimpinan transformasional diwujudkan dalam keteladanan, visi, komunikasi inspiratif, dan pemberdayaan warga madrasah.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam membangun budaya organisasi di MTs An Najah Pekanbaru. Fokus penelitian diarahkan pada karakteristik kepemimpinan transformasional kepala madrasah, strategi yang diterapkan dalam membangun budaya organisasi, serta bentuk budaya organisasi yang dihasilkan sebagai dampak dari kepemimpinan tersebut. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian kepemimpinan pendidikan Islam serta kontribusi praktis bagi kepala madrasah dalam mengembangkan budaya organisasi yang efektif, harmonis, dan berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai kepemimpinan transformasional kepala MTs An Najah Pekanbaru dan pengaruhnya terhadap budaya organisasi madrasah. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti mengeksplorasi fenomena sosial, nilai, dan praktik organisasi secara kontekstual serta menekankan pemahaman subjektif para warga madrasah.

Penelitian dilaksanakan di MTs An Najah Pekanbaru, yang dipilih sebagai lokasi karena madrasah ini menunjukkan praktik kepemimpinan transformasional yang konsisten dan memiliki budaya organisasi yang berkembang. Informan penelitian dipilih secara purposive, yakni kepala madrasah, guru, dan tenaga kependidikan yang memiliki pengalaman dan pemahaman langsung terkait pelaksanaan kepemimpinan dan budaya organisasi. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara mendalam untuk menggali pengalaman, persepsi, dan pemahaman informan, observasi partisipatif untuk melihat praktik kepemimpinan dan interaksi warga madrasah, serta studi dokumentasi terhadap dokumen resmi madrasah, seperti visi, misi, motto, program kerja, dan laporan kegiatan.

Data yang diperoleh dianalisis secara tematik melalui tahap pengumpulan, reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan. Analisis menekankan keterkaitan antara karakteristik kepemimpinan transformasional, strategi yang diterapkan, dan bentuk budaya organisasi yang terbentuk. Validitas data diperkuat melalui triangulasi sumber dan teknik, sehingga hasil penelitian dapat dipercaya dan mencerminkan kondisi nyata di MTs An Najah Pekanbaru.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah MTs An Najah Pekanbaru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala MTs An Najah Pekanbaru mencerminkan karakteristik kepemimpinan transformasional yang kuat, terutama dalam aspek keteladanan, visi, komunikasi inspiratif, dan pemberdayaan warga madrasah. Kepala madrasah tidak hanya berperan sebagai pengambil kebijakan, tetapi juga tampil sebagai figur sentral yang menjadi rujukan sikap dan perilaku seluruh warga madrasah. Keteladanan ditunjukkan melalui konsistensi dalam menjalankan nilai-nilai religius, kedisiplinan waktu, tanggung jawab terhadap tugas, serta etika dalam berinteraksi dengan guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik. Keteladanan tersebut membentuk standar moral dan profesional yang secara perlahan diinternalisasi oleh warga madrasah dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Karakter kepemimpinan transformasional juga tampak dalam kemampuan kepala madrasah membangun dan mengomunikasikan visi lembaga secara jelas dan berkelanjutan. Visi madrasah tidak dipahami sebatas pernyataan formal, melainkan diupayakan agar menjadi kesadaran bersama. Setiap program akademik maupun nonakademik senantiasa dikaitkan dengan visi dan misi madrasah, sehingga seluruh warga memiliki arah dan tujuan yang sama. Proses ini menumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap lembaga, sekaligus memperkuat komitmen kolektif dalam menjalankan tugas.

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ar et al. (2023) yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah memiliki pengaruh signifikan terhadap pembentukan perilaku kerja warga sekolah melalui keteladanan dan kejelasan visi. Kepala sekolah yang konsisten menampilkan nilai religius, kedisiplinan, dan etika kerja mampu membentuk standar perilaku bersama yang diikuti oleh guru dan tenaga kependidikan. Keteladanan pimpinan berfungsi sebagai media internalisasi nilai yang lebih efektif dibandingkan sekadar instruksi formal, karena ditangkap langsung melalui praktik nyata dalam keseharian organisasi.

Penelitian Rifa'i, (2020) tentang kepemimpinan transformasional di madrasah menunjukkan bahwa komunikasi visi yang dilakukan secara berkelanjutan mampu meningkatkan rasa memiliki dan komitmen organisasi warga sekolah. Visi yang terus dikaitkan dengan program dan aktivitas madrasah mendorong guru dan tenaga kependidikan untuk memahami tujuan kerja sebagai bagian dari misi kolektif, bukan sekadar kewajiban administratif. Temuan tersebut memperkuat hasil penelitian ini bahwa kepemimpinan transformasional kepala MTs An Najah Pekanbaru tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga kultural, karena mampu membangun kesadaran bersama dan komitmen jangka panjang dalam menjalankan peran masing-masing.

Internalisasi motto, visi, dan misi MTs An Najah Pekanbaru menjadi salah satu wujud nyata kepemimpinan transformasional kepala madrasah. Motto "*Membentuk Siswa yang Berkarakter, Berakhlak dan Berintelektual*" tidak hanya berfungsi sebagai slogan, tetapi menjadi landasan nilai dalam pengambilan kebijakan dan pembinaan peserta didik. Kepala madrasah secara konsisten menekankan pentingnya keseimbangan antara pembentukan karakter dan

penguatan intelektual sebagai orientasi utama pendidikan madrasah.

Visi madrasah yang menekankan akhlak mulia, kecintaan terhadap Al-Qur'an, kreativitas, inovasi, serta penguasaan IPTEK diterjemahkan ke dalam berbagai program konkret. Penguatan budaya religius dilakukan melalui pembiasaan membaca Al-Qur'an dan penanaman nilai akhlakul karimah, sementara aspek kreativitas dan penguasaan teknologi didorong melalui inovasi pembelajaran yang adaptif terhadap perkembangan zaman. Hal ini menunjukkan kemampuan kepala madrasah dalam menjabarkan visi strategis ke dalam langkah-langkah operasional yang mudah dipahami dan dilaksanakan oleh warga madrasah.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Abubakar et al. (2023) yang menyatakan bahwa keberhasilan kepemimpinan transformasional di lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam menginternalisasikan visi, misi, dan nilai inti organisasi ke dalam praktik keseharian. Dalam penelitiannya, ditegaskan bahwa visi yang diterjemahkan ke dalam program nyata – seperti pembiasaan religius dan inovasi pembelajaran – lebih mudah dipahami serta diterima oleh warga sekolah dibandingkan visi yang hanya disampaikan secara formal. Proses internalisasi tersebut berkontribusi terhadap terbentuknya budaya organisasi yang konsisten dan berorientasi nilai.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Santoso et al. (2024) juga menunjukkan bahwa kepala madrasah yang mampu mengintegrasikan nilai religius, karakter, dan penguasaan IPTEK ke dalam kebijakan pendidikan berhasil membangun budaya madrasah yang adaptif sekaligus berakar pada nilai moral. Studi tersebut menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berfokus pada perubahan struktural, tetapi juga pada perubahan kultural melalui penanaman nilai yang berkelanjutan. Temuan ini menguatkan hasil penelitian di MTs An Najah Pekanbaru bahwa internalisasi motto dan visi madrasah menjadi instrumen strategis dalam membangun budaya organisasi yang holistik dan berorientasi pada pengembangan karakter serta kompetensi peserta didik.

Implementasi misi madrasah juga memperlihatkan orientasi kepemimpinan transformasional, khususnya dalam membangun budaya belajar yang disiplin, bertanggung jawab, dan bernuansa religius. Kepala madrasah mendorong terciptanya lingkungan belajar yang dinamis melalui pembinaan berkelanjutan, penguatan motivasi beramal sholeh, serta pembiasaan kedisiplinan dalam kegiatan belajar mengajar. Upaya mempersiapkan peserta didik agar mandiri, melek teknologi, dan menguasai bahasa asing dengan landasan iman dan takwa mencerminkan kepemimpinan yang visioner dan responsif terhadap tantangan pendidikan modern.

Karakteristik lain yang menonjol adalah kemampuan kepala madrasah dalam membangun komunikasi yang inspiratif. Arahkan, pesan, dan evaluasi disampaikan dengan bahasa yang persuasif dan memotivasi, bukan instruktif yang bersifat menekan. Komunikasi dilakukan secara formal melalui rapat dan musyawarah, serta secara informal melalui interaksi keseharian. Pola komunikasi ini menciptakan suasana kerja yang terbuka, harmonis, dan saling menghargai, sehingga guru dan tenaga kependidikan merasa dihargai kontribusi serta pendapatnya.

Kepala madrasah memberikan ruang pemberdayaan yang luas kepada warga madrasah. Guru dan tenaga kependidikan dilibatkan dalam perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi program. Pembagian tugas dilakukan berdasarkan kompetensi, disertai pemberian kepercayaan dan dukungan terhadap pengembangan profesional, seperti keikutsertaan dalam pelatihan dan kegiatan peningkatan kapasitas. Pemberdayaan ini berdampak pada meningkatnya rasa tanggung jawab, kemandirian, serta motivasi kerja warga madrasah.

Temuan ini selaras dengan hasil penelitian Sinaga, (2025) yang menegaskan bahwa komunikasi inspiratif merupakan salah satu dimensi utama kepemimpinan transformasional. Pemimpin yang mampu menyampaikan arahan secara persuasif dan memotivasi cenderung menciptakan iklim psikologis yang positif, sehingga anggota organisasi merasa aman untuk menyampaikan gagasan serta terlibat aktif dalam proses kerja. Dalam konteks pendidikan, komunikasi yang bersifat dialogis dan humanis terbukti meningkatkan kepercayaan serta memperkuat hubungan kerja antara pimpinan dan pendidik.

Penelitian Musawir et al. (2025) juga menunjukkan bahwa praktik pemberdayaan dalam kepemimpinan transformasional berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja dan komitmen organisasi. Keterlibatan guru dan tenaga kependidikan dalam perencanaan serta evaluasi program tidak hanya meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, tetapi juga menumbuhkan rasa tanggung jawab dan kepemilikan terhadap lembaga. Temuan serupa juga diungkapkan oleh Andila & Nasution, (2025) yang menyatakan bahwa pemberian kepercayaan, pembagian tugas berbasis kompetensi, serta dukungan terhadap pengembangan profesional berdampak positif terhadap motivasi kerja dan kemandirian pendidik. Dengan demikian, praktik komunikasi inspiratif dan pemberdayaan yang dilakukan kepala MTs An Najah Pekanbaru memperkuat karakter kepemimpinan transformasional sekaligus menjadi fondasi penting dalam membangun budaya organisasi madrasah yang partisipatif dan harmonis.

Secara keseluruhan, kepemimpinan transformasional kepala MTs An Najah Pekanbaru tercermin dari perpaduan antara keteladanan moral, kejelasan visi, komunikasi yang inspiratif, dan praktik pemberdayaan yang berkelanjutan. Karakteristik tersebut menjadi fondasi penting dalam membangun budaya organisasi madrasah yang positif, profesional, dan harmonis dalam upaya mencapai tujuan pendidikan.

Strategi Kepala Madrasah dalam Membangun Budaya Organisasi di MTs An Najah Pekanbaru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala MTs An Najah Pekanbaru menerapkan strategi kepemimpinan yang sistematis dan berorientasi jangka panjang dalam membangun budaya organisasi madrasah. Strategi tersebut tidak dijalankan secara parsial, melainkan terintegrasi antara aspek struktural, kultural, dan relasional. Kepala madrasah memandang budaya organisasi sebagai fondasi utama dalam mewujudkan iklim kerja yang harmonis dan produktif, sehingga penguatan budaya menjadi bagian inheren dari proses kepemimpinan sehari-hari.

Strategi pertama yang menonjol adalah internalisasi visi, misi, dan nilai-nilai inti madrasah. Kepala madrasah secara konsisten menjadikan visi dan misi sebagai rujukan utama dalam setiap pengambilan keputusan dan perencanaan program. Internalisasi dilakukan melalui berbagai forum formal seperti rapat dewan guru, musyawarah kerja, serta kegiatan evaluasi, maupun melalui interaksi informal dalam aktivitas keseharian. Visi dan misi tidak hanya disampaikan secara verbal, tetapi terus diulang dan dikaitkan dengan praktik nyata, sehingga secara perlahan membentuk kesadaran kolektif warga madrasah. Strategi ini memperlihatkan bahwa kepala madrasah tidak memosisikan visi sebagai simbol administratif, melainkan sebagai instrumen budaya yang mengarahkan pola pikir dan perilaku kerja.

Strategi kedua adalah pembinaan berkelanjutan terhadap guru dan tenaga kependidikan. Kepala madrasah memahami bahwa budaya organisasi tidak dapat terbentuk secara instan, tetapi memerlukan proses pembelajaran dan pembiasaan yang terus-menerus.

Pembinaan dilakukan melalui pendekatan humanis dan dialogis, dengan menekankan perbaikan sikap, etos kerja, serta komitmen profesional. Kepala madrasah tidak hanya menyoroti aspek kinerja, tetapi juga memperhatikan dimensi moral dan spiritual dalam pembinaan. Pendekatan ini mencerminkan strategi kepemimpinan transformasional yang menempatkan pengembangan individu sebagai prasyarat utama terbentuknya budaya organisasi yang kuat.

Budaya musyawarah dan partisipasi menjadi strategi penting dalam membangun budaya organisasi yang inklusif dan demokratis. Kepala madrasah membuka ruang keterlibatan bagi guru dan tenaga kependidikan dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program madrasah. Musyawarah dimaknai tidak sekadar sebagai mekanisme formal pengambilan keputusan, tetapi sebagai sarana pembelajaran nilai kebersamaan, saling menghargai, dan tanggung jawab kolektif. Melalui strategi ini, warga madrasah merasa dilibatkan dan diakui perannya, sehingga tumbuh rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap madrasah dan budaya kerja yang dijalankan.

Berbagai penelitian terdahulu menguatkan temuan tersebut dengan menegaskan bahwa partisipasi dan musyawarah merupakan elemen strategis dalam membangun budaya organisasi yang sehat di lembaga pendidikan. Schmitz et al.(2023) menyatakan bahwa kepemimpinan yang memberi ruang partisipasi aktif kepada guru dan tenaga kependidikan mampu meningkatkan komitmen kerja serta memperkuat kohesi sosial dalam organisasi sekolah. Ketika warga sekolah dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, mereka tidak hanya menjadi pelaksana kebijakan, tetapi juga turut bertanggung jawab atas keberhasilan program yang disepakati bersama.

Sejalan dengan itu, penelitian Adeoye et al., (2025) menunjukkan bahwa budaya musyawarah berkontribusi positif terhadap terciptanya iklim kerja yang demokratis dan harmonis, karena mendorong keterbukaan, saling menghargai, serta kepercayaan antaranggota organisasi. Musyawarah juga berfungsi sebagai sarana internalisasi nilai-nilai kolektif yang memperkuat rasa memiliki terhadap lembaga. Dengan demikian, praktik musyawarah dan partisipasi yang diterapkan di MTs An Najah Pekanbaru selaras dengan temuan empiris penelitian sebelumnya yang menempatkan keterlibatan warga sekolah sebagai kunci utama dalam membangun budaya organisasi yang inklusif, demokratis, dan berkelanjutan.

Strategi lain yang tidak kalah penting adalah keteladanan pimpinan sebagai sarana internalisasi nilai budaya organisasi. Kepala madrasah secara sadar menampilkan perilaku yang konsisten dengan nilai-nilai yang ingin dibangun, seperti kedisiplinan waktu, tanggung jawab, integritas, dan sikap religius. Keteladanan ini berfungsi sebagai bentuk pembelajaran sosial yang efektif, karena nilai budaya lebih mudah ditiru melalui contoh konkret dibandingkan instruksi normatif. Dalam konteks ini, kepemimpinan kepala madrasah berperan sebagai "*living values*" yang menghidupkan budaya organisasi dalam praktik sehari-hari.

Kepala madrasah juga menerapkan strategi penguatan komunikasi dan relasi interpersonal sebagai bagian dari pembangunan budaya organisasi. Komunikasi dijalankan secara terbuka, dua arah, dan persuasif, sehingga tercipta suasana kerja yang kondusif dan harmonis. Kepala madrasah berupaya menjaga keseimbangan antara ketegasan dalam pengambilan keputusan dan sikap empatik dalam membangun hubungan kerja. Strategi ini memungkinkan perbedaan pendapat dikelola secara konstruktif dan mencegah konflik berkembang menjadi masalah yang mengganggu stabilitas organisasi.

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Asbari & Novitasari, (2024) yang

menegaskan bahwa strategi kepemimpinan transformasional efektif ketika pemimpin mampu mengintegrasikan visi bersama, pembinaan berkelanjutan, keteladanan, dan partisipasi dalam satu kesatuan praktik kepemimpinan. Penelitian Zin et al. (2023) juga menunjukkan bahwa kepala sekolah yang menempatkan budaya sebagai fokus strategi kepemimpinan cenderung berhasil membangun iklim kerja yang kolaboratif dan berkelanjutan. Sementara itu, studi Ystaas et al., (2023) menekankan bahwa budaya musyawarah dan komunikasi terbuka merupakan faktor kunci dalam menjaga keharmonisan organisasi pendidikan.

Dengan demikian, strategi kepala MTs An Najah Pekanbaru dalam membangun budaya organisasi tidak bersifat reaktif, tetapi proaktif dan reflektif. Melalui internalisasi nilai, pembinaan berkelanjutan, musyawarah, keteladanan, dan komunikasi efektif, kepala madrasah berhasil membentuk fondasi budaya organisasi yang kuat. Strategi-strategi tersebut menjadi jembatan antara kepemimpinan transformasional dan terwujudnya budaya organisasi madrasah yang religius, partisipatif, dan harmonis.

Bentuk Budaya Organisasi yang Dibangun

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala MTs An Najah Pekanbaru melahirkan bentuk budaya organisasi yang khas dan saling menguatkan, yaitu budaya religius, inklusif, partisipatif, disiplin, profesional, dan adaptif. Budaya religius menjadi fondasi utama dalam kehidupan organisasi madrasah. Nilai-nilai keislaman tidak hanya tercermin dalam kegiatan ritual, seperti pembiasaan membaca Al-Qur'an dan penguatan akhlakul karimah, tetapi juga terinternalisasi dalam etika kerja, cara berinteraksi, serta pengambilan keputusan. Kepala madrasah secara konsisten menempatkan nilai religius sebagai rujukan moral dalam menjalankan kepemimpinan, sehingga budaya religius tidak bersifat simbolik, melainkan membentuk karakter dan perilaku warga madrasah secara nyata.

Budaya inklusif tumbuh seiring dengan kesadaran akan keberagaman latar belakang warga madrasah. Kepemimpinan transformasional mendorong terciptanya sikap saling menghargai, tidak diskriminatif, dan terbuka terhadap perbedaan pendapat maupun karakter individu. Budaya ini tercermin dalam kebijakan madrasah yang menekankan persatuan, penggunaan bahasa yang mempersatukan, serta penolakan terhadap pengelompokan eksklusif. Lingkungan kerja yang inklusif tersebut menciptakan rasa aman dan nyaman bagi warga madrasah, sehingga interaksi sosial dapat berlangsung secara harmonis.

Budaya partisipatif juga menjadi ciri menonjol dari organisasi madrasah. Kepala madrasah mendorong keterlibatan aktif guru dan tenaga kependidikan dalam berbagai proses organisasi, mulai dari perencanaan hingga evaluasi program. Partisipasi ini memperkuat budaya musyawarah dan tanggung jawab kolektif, di mana setiap warga madrasah merasa memiliki peran dan kontribusi terhadap pencapaian tujuan bersama. Budaya partisipatif tersebut berdampak pada meningkatnya rasa memiliki (*sense of ownership*) dan loyalitas terhadap lembaga.

Uraian tersebut sejalan dengan temuan berbagai penelitian yang menegaskan pentingnya budaya partisipatif dalam organisasi pendidikan. Penelitian oleh Alzoraiki et al., (2023) menunjukkan bahwa keterlibatan guru dan tenaga kependidikan dalam proses pengambilan keputusan mampu meningkatkan komitmen kerja, rasa tanggung jawab, serta loyalitas terhadap lembaga pendidikan. Ketika warga sekolah diberi ruang untuk berpartisipasi, mereka tidak hanya menjadi pelaksana kebijakan, tetapi juga merasa diakui sebagai bagian penting dari organisasi.

Temuan serupa juga diungkapkan oleh Grover et al. (2022) yang menyatakan bahwa budaya musyawarah dan partisipasi berkontribusi positif terhadap terbentuknya iklim

organisasi yang demokratis dan harmonis. Partisipasi aktif warga sekolah dalam perencanaan dan evaluasi program mendorong munculnya rasa memiliki (*sense of ownership*) serta memperkuat kerja sama tim. Dengan demikian, budaya partisipatif yang dikembangkan di MTs An Najah Pekanbaru selaras dengan temuan penelitian sebelumnya yang menempatkan partisipasi sebagai elemen kunci dalam membangun budaya organisasi yang kuat, solid, dan berorientasi pada pencapaian tujuan bersama.

Di sisi lain, budaya disiplin dan profesional dibangun melalui keteladanan pimpinan dan penegakan aturan yang konsisten. Kedisiplinan waktu, tanggung jawab terhadap tugas, serta komitmen terhadap kualitas kerja menjadi nilai yang terus ditekankan. Profesionalisme tercermin dalam upaya peningkatan kompetensi guru dan tenaga kependidikan, pembagian tugas sesuai keahlian, serta dorongan untuk terus belajar dan berkembang. Budaya ini mendukung terciptanya kinerja yang terarah dan berorientasi pada mutu.

Terakhir, budaya adaptif muncul sebagai respons terhadap dinamika dan tantangan perkembangan zaman. Kepala madrasah mendorong warga madrasah untuk terbuka terhadap inovasi, khususnya dalam pemanfaatan teknologi dan pengembangan pembelajaran. Adaptivitas ini tidak menghilangkan nilai religius, tetapi justru dipadukan dengan iman dan takwa sebagai landasan dalam menghadapi perubahan. Dengan demikian, budaya organisasi yang dibangun di MTs An Najah Pekanbaru merupakan hasil integrasi kepemimpinan transformasional yang menekankan nilai, partisipasi, disiplin, dan kemampuan beradaptasi, sehingga mendukung terciptanya organisasi madrasah yang harmonis dan berkelanjutan.

Azeem et al. (2021) menekankan bahwa organisasi yang mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, termasuk perkembangan teknologi, cenderung lebih resilient dan efektif dalam mencapai tujuan institusional. Adaptivitas ini mencakup kemampuan warga sekolah untuk menerima inovasi, menerapkan metode pembelajaran baru, serta berkolaborasi dalam menghadapi tantangan.

Penelitian Widarko & Anwarodin, (2022)) menunjukkan bahwa budaya adaptif yang dikombinasikan dengan nilai-nilai religius dan etika moral memperkuat integritas dan profesionalisme warga sekolah. Penelitian tersebut menegaskan bahwa organisasi pendidikan yang adaptif tidak hanya fleksibel terhadap perubahan, tetapi juga mampu menjaga konsistensi dalam penerapan nilai-nilai inti. Dengan demikian, budaya adaptif di MTs An Najah Pekanbaru, yang berakar pada kepemimpinan transformasional, mendukung terciptanya lingkungan kerja yang inovatif, harmonis, dan berkelanjutan, sekaligus mempertahankan fondasi nilai religius sebagai pedoman utama.

Budaya organisasi di MTs An Najah Pekanbaru yang terbentuk melalui kepemimpinan transformasional kepala madrasah menampilkan karakter religius, inklusif, partisipatif, disiplin, profesional, dan adaptif. Budaya ini tidak hanya tercermin dalam pola kerja sehari-hari guru dan tenaga kependidikan, tetapi juga menjadi landasan dalam pengambilan keputusan, pembinaan peserta didik, serta pengelolaan dinamika organisasi. Integrasi nilai-nilai religius dengan praktik adaptif dan partisipatif menciptakan lingkungan madrasah yang harmonis, meningkatkan rasa memiliki warga madrasah, serta mendorong tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan berkelanjutan. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional menjadi faktor kunci dalam membangun budaya organisasi yang kuat dan mendukung kinerja harmonis di MTs An Najah Pekanbaru.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala MTs An Najah Pekanbaru memiliki peran strategis dalam

membangun budaya organisasi yang positif dan harmonis. Karakteristik kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan melalui keteladanan moral, kejelasan visi, komunikasi inspiratif, serta praktik pemberdayaan warga madrasah menjadi fondasi utama terbentuknya budaya organisasi yang religius, inklusif, partisipatif, disiplin, profesional, dan adaptif. Kepala madrasah secara konsisten menginternalisasikan motto, visi, dan misi madrasah ke dalam praktik keseharian, sehingga seluruh warga madrasah memiliki arah yang sama dan rasa memiliki terhadap lembaga. Strategi kepemimpinan yang diterapkan, termasuk pembinaan berkelanjutan, musyawarah, keteladanan, dan komunikasi efektif, berhasil menumbuhkan lingkungan kerja yang kolaboratif, demokratis, dan responsif terhadap perubahan. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional tidak hanya membentuk perilaku individu, tetapi juga memperkuat budaya organisasi secara keseluruhan, sehingga mendukung tercapainya kinerja harmonis dan tujuan pendidikan secara berkelanjutan di MTs An Najah Pekanbaru.

REFERENSI

- Abubakar, F., Laoh, R., Riniati, W. O., Mokodompit, H., & Putra, P. (2023). The Role of Principal Transformational Leadership on Effectiveness School Organizational Culture. *Mudir : Jurnal Manajemen Pendidikan*, 5(2), 409–414. <https://doi.org/10.55352/mudir.v5i2.596>
- Adeoye, M. A., Baharun, H., & Munawwaroh, I. (2025). Transformational Leadership in Education: Harmonising Accountability, Innovation and Global Citizenship. *Kharisma: Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 4(1), 14–30. <https://doi.org/10.59373/kharisma.v4i1.68>
- Akpa, O., V., Olalekan, & Nneji, N. E. (2021). Organizational Culture and Organizational Performance: A Review of Literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM)*, 3(1).
- Alessa, S., & Ghuzayyil. (2021). The Dimensions of Transformational Leadership and Its Organizational Effects in Public Universities in Saudi Arabia: A Systematic Review. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.682092>
- Ali, A. H., Zaman, M. S., & Hassan, M. (2024). Impact of Transformational Leadership on Organizational Culture in Elementary Schools of Lahore. *Journal of Development and Social Sciences*, 5(3), 685–693. [https://doi.org/10.47205/jdss.2024\(5-III\)62](https://doi.org/10.47205/jdss.2024(5-III)62)
- Alzoraiki, M., Ahmad, A. R., Ateeq, A. A., Naji, G. M. A., Almaamari, Q., & Beshr, B. A. H. (2023). Impact of Teachers' Commitment to the Relationship between Transformational Leadership and Sustainable Teaching Performance. *Sustainability*, 15(5), 4620. <https://doi.org/10.3390/su15054620>
- Andila, M., & Nasution, I. (2025). Peran Komunikasi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Sekolah. *Jurnal Studi Guru Dan Pembelajaran*, 8(2), 851–861. <https://doi.org/10.30605/jsgp.8.2.2025.6182>
- Ar, S., Umami, I., & Pane, E. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Dan Budaya Organisasi Terhadap Profesionalitas Pada Kinerja Guru Madrasah Aliyah Di Provinsi Lampung. *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, 12(04). <https://doi.org/10.30868/ei.v12i04.7572>
- Asbari, M., & Novitasari, D. (2024). Kepemimpinan Transformasional sebagai Katalisator Inovasi dan Kinerja Organisasi: Tinjauan Literatur. *Journal of Information Systems and Management (JISMA)*, 3(6), 86–108. <https://doi.org/10.4444/jisma.v3i6.1149>
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635>

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Darmawan, D. (2016). Peranan Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Budaya Kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 2(3), 109–118.
- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2023). Transformational leadership effectiveness: An evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5), 627–641. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>
- Elenwo, N. W. O. (2023). Conceptualizing Organizational Culture and Theories. *BW Academic Journal*. <https://www.bwjjournal.org/index.php/bsjournal/article/view/1650>
- Faturahman, B. M. (2018). Kepemimpinan dalam Budaya Organisasi. *Madani Jurnal Politik Dan Sosial Kemasyarakatan*, 10(1), Article 1.
- Grover, V., Tseng, S.-L., & Pu, W. (2022). A Theoretical Perspective on Organizational Culture and Digitalization. *Information & Management*, 59(4), 103639. <https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103639>
- Gutterman, A. S. (2024). *Definitions and Models of Organizational Culture* (SSRN Scholarly Paper No. 4967434). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4967434>
- Irmawati, I., & Jaharuddin, J. (2024). Pengaruh Nilai-Nilai Islam Dalam Pembentukan Budaya Organisasi Perspektif Ekonomi Islam. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 3(5), 3853–3864. <https://doi.org/10.56799/jceki.v3i5.4843>
- Junaris, I., Wahid, A. H., Atiqoh, D., & Rohmatun, R. (2022). Characteristics of Organizational Culture Based on Local Wisdom. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(2), 477–489. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v6i2.3298>
- Musawir, L. O. A., Muslimin, K., Darwin, L. O. A., P, I., & Rosikah, R. (2025). Komunikasi Organisasi di Era Digital Dalam Meningkatkan Kualitas Kepemimpinan Transformasional. *Jurnal Ilmu Komunikasi Dan Sosial Politik*, 2(4), 1185–1189. <https://doi.org/10.62379/jiksp.v2i4.2817>
- Muzekki, T. R., Hurani, N. H., & Anshori, M. M. (2025). Nilai Kepemimpinan Transformasional Efektif dalam Memperkuat Budaya Organisasi Sekolah. *Improvement: Jurnal Ilmiah untuk Peningkatan Mutu Manajemen Pendidikan*, 12(1), 71–79. <https://doi.org/10.21009/improvement.v12i1.51336>
- Nasution, E. (2025). Pengembangan Budaya Organisasi Sekolah Berbasis Kearifan Lokal dalam Pendidikan Karakter Siswa. *Jurnal Kepengawasan, Supervisi Dan Manajerial (JKSM)*, 3(1), 26–31. <https://doi.org/10.61116/jksm.v3i1.613>
- Rifa'i, A. A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Budaya Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Guru. *Indonesian Journal of Education Management & Administration Review*, 4(1), 159–166.
- Santoso, M. A., Kurnia, R., Rohani, Efriani, A., & Ismail, F. (2024). The Influence of Organizational Culture on the Performance of Educators in Private Madrasahs. *TOFEDU: The Future of Education Journal*, 3(5), 1832–1837. <https://doi.org/10.61445/tofedu.v3i5.299>
- Schmitz, M.-L., Antonietti, C., Consoli, T., Cattaneo, A., Gonon, P., & Petko, D. (2023). Transformational leadership for technology integration in schools: Empowering teachers to use technology in a more demanding way. *Computers & Education*, 204, 104880. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2023.104880>
- Sinaga, T. P. (2025). Sinergi Komunikasi Interpersonal Dan Gaya Kepemimpinan Melalui Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Era Transformasi

- Organisasi. *Integrative Perspectives of Social and Science Journal*, 2(05 Oktober), 8231–8242.
- Subakdi, S. (2025). Kepemimpinan Nusantara: Integrasi Nilai Lokal dalam Praktik Kepemimpinan Kontemporer. *Jurnal Riset Rumpun Ilmu Sosial, Politik Dan Humaniora*, 4(1), 834–849. <https://doi.org/10.55606/jurrish.v4i1.5452>
- Sudarsono, S. (2019). Budaya Organisasi. *Widya Balina*, 4(2), 40–52. <https://doi.org/10.53958/wb.v4i2.39>
- Wahyuni, F., & Maunah, B. (2021). Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan Islam. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 2(2), 141–162. <https://doi.org/10.21154/sajiem.v2i2.51>
- Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022). Work Motivation and Organizational Culture on Work Performance: Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Mediating Variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 123–138. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.207>
- Ystaas, L. M. K., Nikitara, M., Ghobrial, S., Latzourakis, E., Polychronis, G., & Constantinou, C. S. (2023). The Impact of Transformational Leadership in the Nursing Work Environment and Patients' Outcomes: A Systematic Review. *Nursing Reports*, 13(3), 1271–1290. <https://doi.org/10.3390/nursrep13030108>
- Zin, E. M., Wildana, S. N., & Anshori, M. I. (2023). Studi Literatur: Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja. *Jurnal of Management and Social Sciences*, 1(3), 208–231. <https://doi.org/10.59031/jmsc.v1i3.176>

Copyright holder:

© Author

First publication right:

Jurnal Kepemimpinan & Pengurusan Sekolah

This article is licensed under:

