

## Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Efektivitas Kerja Sama Tim di MIN 20 Aceh Besar

\*Mardin<sup>1</sup>, Hikmah Mardyanto<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh, Indonesia

\*Email: [mardin@ar-raniry.ac.id](mailto:mardin@ar-raniry.ac.id)

### ABSTRACT

This study aims to examine the strategies and challenges of school principals in managing teamwork at MIN 20 Aceh Besar, and to compare them with the findings of previous studies by Dewi (2021) and Munandar (2022). This study uses a qualitative approach with data collection techniques through observation, interviews, documentation, and triangulation involving various school stakeholders. The results show that the principal's leadership strategies are implemented collaboratively, participatively, and contextually based on the school's work culture. These strategies include joint planning, team involvement in task distribution, delegation based on competence, and clarity of authority. In addition, regular monitoring and evaluation are carried out, as well as capacity building through structured training programmes. The main challenges faced are differences in the level of commitment among team members and limited technical skills. Nevertheless, trust among team members has been well established. Communication barriers are overcome through coordination forums and regular discussions. The headmaster continues to strive to improve team performance through planned training and development to overcome various limitations and strengthen collaborative commitment.

**Keywords:** Headmaster Leadership, Work Team Management, Collaboration, Participatory, Leadership Challenges

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji strategi dan tantangan kepala sekolah dalam mengelola kerja sama tim di MIN 20 Aceh Besar, serta membandingkannya dengan temuan penelitian sebelumnya oleh Dewi (2021) dan Munandar (2022). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dokumentasi, dan triangulasi yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan sekolah. Hasil menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan kepala sekolah dilaksanakan secara kolaboratif, partisipatif, dan kontekstual berdasarkan budaya kerja sekolah. Strategi tersebut meliputi perencanaan bersama, keterlibatan tim dalam pembagian tugas, delegasi berdasarkan kompetensi, dan kejelasan wewenang. Selain itu, dilakukan pemantauan dan evaluasi secara rutin, serta pengembangan kapasitas melalui program pelatihan terstruktur. Tantangan utama yang dihadapi adalah perbedaan tingkat komitmen di antara anggota tim dan keterbatasan keterampilan teknis. Meskipun demikian, kepercayaan di antara anggota tim telah terjalin dengan baik. Hambatan komunikasi diatasi melalui forum koordinasi dan pembahasan rutin. Kepala sekolah terus berupaya meningkatkan kinerja tim melalui pelatihan dan pengembangan yang direncanakan guna mengatasi berbagai keterbatasan dan memperkuat komitmen kolaboratif.

**Kata Kunci:** *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Manajemen Tim Kerja, Kolaborasi, Partisipatif, Tantangan Kepemimpinan*

\*\*\*

## A. PENDAHULUAN

Menurut Tracy, *kerja tim* adalah aktivitas yang dikelola dan dilaksanakan oleh sekelompok individu dalam suatu organisasi. *Kerja tim* berperan dalam meningkatkan kerja sama dan komunikasi, baik di dalam maupun antar departemen perusahaan. Secara umum, tim terdiri dari individu dengan keterampilan yang beragam, yang kemudian menjadi kekuatan utama dalam mencapai tujuan organisasi (Mizal & Dewi, 2021).

*Kerja sama tim* merupakan salah satu faktor kunci dalam mencapai tujuan organisasi, termasuk di lingkungan pendidikan. Kerjasama yang harmonis memungkinkan setiap individu berkontribusi sesuai peran dan keahliannya, sehingga proses pembelajaran dapat berjalan lebih optimal. Dengan *kerja sama tim* yang solid, berbagai masalah yang muncul di dunia pendidikan dapat diatasi bersama melalui diskusi dan solusi yang tepat

Kepemimpinan strategis yang efektif di madrasah, khususnya di Aceh Besar seperti MIN 20, memiliki dampak signifikan terhadap kualitas pendidikan dan kinerja organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah yang mengadakan pelatihan, memfasilitasi kelompok kerja guru (KKG), dan membangun hubungan harmonis dapat meningkatkan efektivitas tim pengajar di lembaga pendidikan Islam. Selain itu, studi dalam konteks madrasah di Aceh Besar (MAS Ruhul Islam Anak Bangsa) menyimpulkan bahwa strategi kepemimpinan seperti seleksi guru berdasarkan latar belakang, penilaian negosiasi, dan komunikasi aktif memainkan peran krusial dalam membentuk tim pembelajaran yang efektif.(Amiruddin et al., 2023)

Selain itu, dari konteks yang lebih luas, Ari Munandar (2023) menyimpulkan bahwa di MAN 1 Aceh Besar, kepala madrasah menggunakan gaya kepemimpinan demokratis dan proses koordinasi serta pengembangan kapasitas kerja sama tim untuk mencapai visi dan misi madrasah. Kepala sekolah yang memiliki kompetensi pribadi, manajerial, supervisi, dan sosial mampu meningkatkan profesionalisme pendidik, meskipun dibatasi oleh sumber daya manusia dan dana yang terbatas.

Namun, meskipun kerangka umum strategi kepemimpinan tampak konsisten, pertanyaan penelitian tetap muncul mengenai: bagaimana strategi ini secara spesifik diimplementasikan di MIN 20 Aceh Besar? Apakah konteks lokal (budaya, struktur organisasi, ketersediaan dana BOS/BOSDA) memerlukan penyesuaian tertentu terhadap strategi tersebut? Dengan kata lain, kesenjangan *penelitian* adalah kurangnya studi empiris yang secara langsung mengkaji strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola kerja tim di MIN 20 Aceh Besar, termasuk bagaimana kepemimpinan memfasilitasi koordinasi antara guru, keterlibatan perwakilan kurikulum, dan penyelesaian masalah internal.

Studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan bagi pengembangan ilmu kepemimpinan pendidikan, khususnya dalam konteks madrasah. Secara teoritis, hasil studi ini akan menambah literatur mengenai strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam membentuk dan mengelola kerja sama tim yang efektif, terutama di unit pendidikan dasar berbasis agama. Secara praktis, temuan penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan bagi kepala madrasah, pengawas pendidikan, dan pembuat kebijakan dalam merumuskan strategi untuk meningkatkan kinerja kolektif guru dan staf madrasah. Selain itu, secara metodologis, penelitian ini dapat dijadikan model untuk penelitian serupa di konteks madrasah lain, dengan mempertimbangkan variabel lokal seperti budaya organisasi dan sumber daya yang tersedia.

## B. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk memahami secara mendalam strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola kerja sama tim di MIN 20 Aceh Besar. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada proses, makna, dan pola kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala madrasah dalam mengoordinasikan guru dan staf pendidikan. Melalui pendekatan kualitatif, peneliti dapat mengumpulkan informasi secara alami berdasarkan kondisi aktual di lapangan.

Penelitian dilakukan di MIN 20 Aceh Besar dengan subjek penelitian meliputi kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru, dan staf pendidikan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, pengamatan langsung aktivitas kerja tim, dan dokumentasi dalam bentuk program kerja, struktur organisasi, dan notulen rapat.

Kombinasi teknik ini digunakan untuk memperoleh data komprehensif mengenai strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam membangun dan mengelola kerja tim yang efektif.

Analisis data dilakukan secara bertahap melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Untuk memastikan validitas data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber dan teknik sehingga data yang diperoleh dapat diuji keakuratan dan konsistensinya. Oleh karena itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang jelas dan mendalam mengenai strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola kerja tim di MIN 20 Aceh Besar (Moleong, 2019).

## C. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pembagian Tugas

#### a. Perencanaan Kerja

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa proses perencanaan kerja di MIN 20 Aceh Besar dilakukan secara kolaboratif dan sistematis melalui berbagai forum koordinasi formal. Berdasarkan hasil wawancara, perencanaan tidak dilakukan secara sepihak, tetapi melalui keterlibatan aktif berbagai pemangku kepentingan madrasah, yang kemudian menghasilkan keputusan bersama. Tema utama yang muncul adalah "Perencanaan Kolaboratif Berbasis Forum Formal," di mana rapat kerja menjadi media utama untuk mengembangkan strategi pembagian tugas. (Putra, 2015)

Kepala madrasah menekankan pentingnya pertemuan sebagai titik awal perencanaan: "Perencanaan kerja kami dimulai dengan pertemuan bersama koordinator kurikulum, urusan siswa, dan infrastruktur. Setelah itu, kami menentukan guru mana yang akan mengajar mata pelajaran tertentu berdasarkan kemampuan dan keahlian mereka." Kutipan ini menunjukkan bahwa proses perencanaan tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mempertimbangkan profesionalisme guru. Selain itu, keberadaan forum pengumuman pembagian tugas yang membuka ruang untuk masukan menunjukkan budaya partisipatif, yang menjadi dasar pengambilan keputusan di lingkungan madrasah.

Analisis temuan ini memperkuat teori kepemimpinan terdistribusi (Spillane, 2006), yang menekankan pentingnya distribusi peran dan tanggung jawab secara kolektif di lembaga pendidikan. Dalam konteks ini, kepala madrasah tidak bertindak sebagai otoritas pengambil keputusan tunggal melainkan sebagai fasilitator proses partisipatif. Namun, terdapat dinamika menarik terkait bentuk forum yang digunakan. Seperti dijelaskan oleh koordinator kurikulum: "Pertemuan koordinasi biasanya diadakan di luar

sekolah untuk membahas tugas masing-masing bagian." Lokasi pertemuan, yang sengaja diadakan di luar lingkungan sekolah, mencerminkan strategi untuk menciptakan suasana informal yang mendukung diskusi terbuka. Hal ini menunjukkan paradoks antara bentuk formal forum dan pendekatan informal dalam pelaksanaannya strategi yang tampaknya efektif dalam memecahkan hambatan komunikasi birokratis. (Basidin, 2023)

Dari perspektif guru, narasi yang menekankan pentingnya pemahaman bersama dalam proses perencanaan ditemukan. Seorang guru menyatakan: "Kepala madrasah sering mengadakan rapat kerja di luar sekolah untuk mengembangkan program kerja bersama, termasuk rencana pelajaran. Pendekatan ini sangat membantu dalam menyelaraskan persepsi dan menghindari kesalahpahaman." Hal ini menyoroti makna lain dari kegiatan koordinasi, yaitu sebagai sarana untuk menyelaraskan visi dan persepsi guru. Tidak hanya berfungsi administratif, perencanaan kerja juga menjadi alat untuk membangun pemahaman bersama, yang esensial untuk pelaksanaan tugas profesional guru secara efektif. Dalam konteks ini, pendekatan kolaboratif bukan sekadar prosedur, melainkan strategi komunikasi organisasional.

Kesimpulannya, dapat disimpulkan bahwa proses perencanaan kerja di MIN 20 Aceh Besar memprioritaskan prinsip kolaborasi, keterlibatan multi-pihak, dan rasionalisasi tugas. Praktik ini menunjukkan bahwa kesuksesan distribusi tugas tidak hanya bergantung pada struktur organisasi, tetapi juga pada dinamika interaksi, budaya kerja, dan komunikasi antar aktor. Temuan ini relevan dengan pertanyaan penelitian mengenai strategi perencanaan kerja dan membuka peluang untuk penelitian lebih lanjut tentang pengaruh budaya kerja terhadap efektivitas kepemimpinan di lembaga pendidikan berbasis agama.

#### b. Partisipasi Tim dalam Distribusi Tugas

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa distribusi tugas di MIN 20 Aceh Besar dilakukan melalui mekanisme yang memprioritaskan partisipasi aktif semua anggota tim. Proses ini tidak hanya bersifat administratif tetapi juga mencerminkan nilai-nilai kolektif yang tertanam dalam budaya organisasi madrasah. Berdasarkan hasil analisis data, tema utama yang muncul adalah "Pembahasan Partisipatif sebagai Strategi Manajerial," yang mencerminkan keterlibatan struktural dan substansial tim dalam proses perencanaan dan distribusi tugas.

Keterlibatan ini ditekankan lebih lanjut oleh koordinator lapangan, yang menyatakan bahwa "Kepala madrasah selalu melibatkan tim, salah satunya melalui Rapat Koordinasi (Rakor). Dengan cara ini, tugas dan tanggung jawab dapat dibagi dengan jelas dan tidak tumpang tindih." Praktik rapat koordinasi telah menjadi alat koordinasi yang efektif dalam menjembatani komunikasi lintas fungsi dan menghindari duplikasi peran. Hal ini mencerminkan struktur kepemimpinan yang tidak terpusat, melainkan didasarkan pada pembagian tanggung jawab, sebagaimana dijelaskan dalam teori kepemimpinan terdistribusi (Spillane, 2019).

Temuan ini menekankan bahwa keterlibatan tim dalam pembagian tugas di MIN 20 Aceh Besar bukan sekadar prosedur administratif, tetapi strategi manajerial yang didasarkan pada nilai-nilai partisipatif. Proses deliberatif yang dilakukan secara rutin oleh Kepala MIN 20 Aceh Besar melalui rapat kerja dan forum koordinasi telah terbukti berkontribusi pada kejelasan peran, distribusi beban kerja yang adil, dan penguatan tanggung jawab kolektif. Temuan ini memiliki implikasi praktis bagi lembaga pendidikan lain dalam merancang sistem manajemen berbasis partisipasi dan membuka peluang untuk mengeksplorasi lebih lanjut hubungan antara kepemimpinan partisipatif dan efektivitas organisasi pendidikan berbasis nilai.(Yukl, 2020)

### c. Penyelarasan Tugas dan Kompetensi

Temuan studi ini mengungkapkan tema sentral: keselarasan tugas dengan kompetensi individu sebagai bentuk manajemen berbasis kapasitas dan empati. Dalam praktiknya, penempatan personel di MIN 20 Aceh Besar tidak dilakukan secara sembarangan atau murni administratif, melainkan mempertimbangkan secara mendalam aspek latar belakang pendidikan, keterampilan pribadi, dan kesiapan emosional untuk menjalankan peran. Proses ini juga menunjukkan adanya penilaian informal berdasarkan pengamatan langsung dan hubungan sosial antaranggota tim.

Seperti yang ditekankan oleh kepala madrasah, "Ketika saya melihat kompetensi staf dan guru saya, saya melihat latar belakang pendidikan dan keterampilan individu mereka. Koordinator harus mampu membimbing dan berempati dengan baik kepada siswa maupun staf dan guru." Pernyataan ini menyoroti pentingnya menyeimbangkan kompetensi teknis dan kapasitas sosial-emosional dalam mendistribusikan tanggung jawab. Bagi kepala madrasah, menjadi koordinator memerlukan lebih dari sekadar

keterampilan administratif; keterampilan interpersonal merupakan prasyarat yang sama pentingnya dalam konteks lingkungan kerja yang kompleks dan penuh dinamika sosial.

Selain itu, koordinator lapangan secara kritis merefleksikan keselarasan antara tugas dan kapasitas individu, sambil mengakui keterbatasan, terutama di bidang teknologi: "Saya tidak terlalu paham teknologi. Jadi, kami yang lebih tua perlu memiliki rekan muda yang memahami teknologi." Temuan ini mencerminkan realitas kerja lintas generasi dan pentingnya kemitraan dalam manajemen kolaboratif. Pembentukan pasangan kerja lintas generasi (senior-junior) berfungsi sebagai mekanisme untuk saling melengkapi dalam melaksanakan tugas secara efektif, serta memperkuat sistem pembelajaran internal berdasarkan praktik langsung (*situated learning*).

(Miles et al., 2020) Dari perspektif staf administrasi, narasi mengenai kesesuaian tugas lebih luas dipahami dalam konteks tanggung jawab moral dan komitmen terhadap penyelesaian tugas, meskipun keterampilan teknis belum sepenuhnya dimiliki: "Tidak semua dari kita bisa melakukannya, tetapi jika ada kemauan, kita pasti bisa melakukannya." Sikap ini mencerminkan etos kerja yang bergantung pada *niat baik* dan fleksibilitas peran. Dalam konteks budaya kerja madrasah, fleksibilitas ini menjadi kunci dalam menghadapi keterbatasan sumber daya atau ketidakseimbangan kapasitas teknis di antara anggota tim.(Hidayat, 2024)

Dari perspektif reflektif, peneliti menyadari bahwa interpretasi praktik penempatan berbasis empati dan nilai lokal mungkin dipengaruhi oleh latar belakang budaya peneliti, yang berakar pada sistem pendidikan berbasis komunitas. Posisi ini berpotensi menciptakan bias apresiatif terhadap bentuk manajemen non-formal. Namun, refleksi ini penting dalam pendekatan kualitatif karena memungkinkan keterbukaan terhadap kompleksitas sosial yang menyertai praktik manajemen di lembaga pendidikan berbasis agama. Di sisi lain, keterbatasan studi ini terletak pada tidak digunakannya instrumen objektif (seperti penilaian kompetensi formal) dalam mengukur kesesuaian antara peran dan kemampuan. Hal ini membuka ruang untuk penelitian lebih lanjut mengenai efektivitas jangka panjang penempatan berbasis kepercayaan dan pengamatan langsung.(Salam & Kewo, 2017)

Temuan ini menegaskan bahwa distribusi tugas di MIN 20 Aceh Besar dilakukan dengan mempertimbangkan kesesuaian antara kemampuan individu dan kebutuhan institusi, yang dimediasi melalui pengamatan langsung, pembahasan tim, dan nilai-nilai

budaya seperti empati dan kolaborasi. Strategi ini menunjukkan model manajemen sumber daya manusia kontekstual yang responsif terhadap dinamika sosial di lingkungan madrasah. Temuan ini relevan bagi lembaga pendidikan lain dengan struktur organisasi kolaboratif dan dapat menjadi dasar untuk mengembangkan kerangka pelatihan berdasarkan kebutuhan nyata dan potensi lokal. Penelitian lebih lanjut disarankan untuk mengkaji bagaimana model penempatan berbasis empati ini mempengaruhi motivasi kerja dan efektivitas kinerja tugas dalam jangka panjang.(Robbins & Judge, 2021)

#### d. Penugasan Tugas dan Wewenang

Temuan penelitian menunjukkan penekanan yang konsisten pada pentingnya delegasi wewenang yang terstruktur dan kejelasan peran di semua tingkatan organisasi MIN 20 Aceh Besar. Penyusunan deskripsi pekerjaan dianggap sebagai strategi dasar untuk memastikan akuntabilitas, mengurangi ambiguitas, dan menyelaraskan tanggung jawab dengan tujuan institusi. Deskripsi pekerjaan ini tidak kaku atau birokratis, tetapi disusun secara adaptif, dengan mempertimbangkan kebijakan nasional dan konteks lokal institusi.(Achmad, 2016)

Seperti yang dijelaskan oleh kepala madrasah: "Penyusunan deskripsi pekerjaan sangat penting agar semua pihak mengetahui tanggung jawab masing-masing. Kami menyusunnya dengan mengacu pada pedoman dari Kementerian Agama. Namun, kami juga menyesuaikannya dengan kondisi dan kebutuhan madrasah kami." Pernyataan ini menunjukkan bahwa praktik institusional merujuk pada kerangka regulasi (misalnya, pedoman teknis dan pedoman implementasi dari Kementerian Agama), tetapi tetap fleksibel dalam penerapannya di lapangan. Hal ini mencerminkan pendekatan tata kelola hibrida yang menyeimbangkan kepatuhan terhadap kebijakan dan fleksibilitas kontekstual (Bush, 2011).

Guru-guru juga setuju bahwa deskripsi pekerjaan sangat membantu dalam perencanaan instruksional harian. Seorang guru mengatakan: "Deskripsi pekerjaan yang jelas ini juga memberikan saya panduan yang cukup dan mengurangi kebingungan dalam melaksanakan tugas harian saya." Hal ini sejalan dengan literatur, yang menunjukkan bahwa struktur peran yang baik dapat mengurangi ambiguitas tugas dan meningkatkan kohesi pedagogis (Leithwood & Jantzi, 2000).

Lebih dari sekadar dokumen formal, temuan menunjukkan bahwa interpretasi fleksibel terhadap deskripsi pekerjaan merupakan karakteristik penting dalam praktik

harian. Kepala madrasah menekankan pentingnya adaptabilitas, di mana standar regulasi tidak diterapkan secara kaku tetapi diinterpretasi ulang sesuai dengan kebutuhan dan dinamika sumber daya manusia di madrasah.

Temuan ini menunjukkan bahwa kejelasan peran di MIN 20 Aceh Besar tidak hanya berasal dari mandat atasan, tetapi juga hasil dari pemahaman bersama di antara aktor di berbagai tingkatan. Madrasah beroperasi dengan keseimbangan dinamis antara dokumen formal dan praktik relasional informal. Deskripsi pekerjaan berfungsi sebagai kompas, sementara kolaborasi dan penilaian kontekstual berperan sebagai mekanisme pengendalian arah. Kesimpulannya, penyusunan dan penyampaian deskripsi pekerjaan di MIN 20 Aceh Besar merupakan landasan penting untuk koordinasi organisasi, akuntabilitas profesional, dan otonomi staf. Kombinasi antara kepatuhan regulasi dan adaptasi lokal mencerminkan model tata kelola yang menghargai baik struktur maupun fleksibilitas.

#### e. Pemantauan dan Evaluasi dalam Pengelolaan Tugas Tim

Analisis data wawancara mengungkap tema utama: evaluasi rutin dan partisipatif sebagai alat untuk meningkatkan efektivitas distribusi tugas dan kinerja tim. Di MIN 20 Aceh Besar, evaluasi sistem kerja dilakukan secara berkala, biasanya setiap semester, atau tiga kali setahun, melibatkan semua pemangku kepentingan melalui rapat koordinasi. Seperti yang diungkapkan oleh kepala madrasah: "Kami biasanya melakukan evaluasi setiap semester. Kami berkumpul dalam rapat, melibatkan semua pihak. Kami mengevaluasi setiap bidang secara mendalam." Konteks ini menunjukkan bahwa evaluasi tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga menjadi dasar untuk mengembangkan program kerja berikutnya(Sonedi et al., 2018).

Koordinator lapangan menambahkan bahwa frekuensi evaluasi kadang-kadang mencapai tiga kali setahun: "Kami semua berkumpul, lalu duduk bersama untuk membahas apa yang telah berjalan baik dan apa yang masih perlu diperbaiki. Setiap bagian diminta untuk menyerahkan laporan dan masukan." Dalam konteks ini, evaluasi berfungsi sebagai forum dialog yang terbuka dan sistematis untuk menilai kualitas implementasi dan kebutuhan pengembangan.

Dari perspektif staf administratif, evaluasi tidak hanya dilakukan secara formal melalui pertemuan, tetapi juga secara berkelanjutan: "Jika ada hambatan, kami segera berkomunikasi dengan kepala madrasah. Evaluasi biasanya dilakukan setiap semester.

Kami mendiskusikan apa yang perlu ditingkatkan melalui pertemuan." Hal ini mencerminkan pendekatan evaluatif yang adaptif dan responsif terhadap masalah operasional.

Guru menyoroti evaluasi yang mencakup dokumentasi dan pengamatan di kelas: "Evaluasi kinerja guru dilakukan dua hingga tiga kali setahun. Tim juga melakukan pengamatan langsung di kelas. Kepala madrasah juga aktif berpartisipasi." Evaluasi ini memungkinkan umpan balik yang konkret dan relevan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

Temuan di atas sejalan dengan teori perbaikan berkelanjutan dalam manajemen pendidikan, yang menekankan pentingnya evaluasi sistematis untuk memastikan efektivitas dan kualitas proses (Basidin, 2023:11). Praktik evaluasi, yang dilakukan secara berkala dan melibatkan semua pemangku kepentingan, mencerminkan pendekatan partisipatif dan sistematis dalam pengambilan keputusan.

Secara keseluruhan, pemantauan dan evaluasi yang dilakukan di MIN 20 Aceh Besar menunjukkan keseimbangan yang matang antara mekanisme formal dan responsif terhadap kebutuhan nyata. Evaluasi rutin memungkinkan identifikasi masalah operasional dan penguatan sistem distribusi tugas, sementara keterlibatan aktif berbagai pemangku kepentingan menjadikan evaluasi sebagai modal untuk pengembangan berkelanjutan. Temuan ini relevan dengan tujuan penelitian mengenai efektivitas sistem manajemen personel di madrasah, dan menjadi dasar untuk rekomendasi praktik evaluasi berbasis data dan kolaborasi tim. Penelitian masa depan dapat mengeksplorasi bagaimana evaluasi berkelanjutan mempengaruhi motivasi guru dan kualitas layanan pendidikan.(Gumati, 2021)

#### f. Pelatihan dan Penyediaan

Analisis mendalam mengungkapkan tema kunci: pelatihan dan penyediaan sebagai strategi pembentukan tim proaktif yang relevan dengan kebutuhan organisasi. Kepala madrasah menyatakan bahwa madrasah secara sengaja menyelenggarakan program pelatihan, seperti lokakarya manajemen tim dan pelatihan komunikasi efektif, yang dilakukan bekerja sama dengan pihak eksternal untuk memperluas wawasan staf dan guru: "Kami telah mengadakan beberapa sesi pelatihan atau penyediaan khusus. Kami juga mengundang pembicara eksternal, seperti dari Kementerian Agama atau

lembaga pelatihan profesional." Konteks ini menunjukkan investasi institusional dalam pengembangan kapasitas staf sebagai respons terhadap kompleksitas tugas kolektif.

Koordinator lapangan menambahkan bahwa pelatihan dilakukan secara rutin dalam bentuk KKG atau seminar internal: "Misalnya, beberapa guru memiliki kelemahan di bidang teknologi. Sekolah mengadakan seminar atau pelatihan, biasanya sekali seminggu dari pukul 2 hingga 3 sore." Praktik ini menunjukkan implementasi briefing internal yang kontekstual dan rutin sesuai dengan kebutuhan aktual guru.(Firdaus et al., 2023)

Dari perspektif staf administrasi, pelatihan eksternal merupakan kesempatan pengembangan khusus: "Saya mengikuti pelatihan di Samosir yang diselenggarakan oleh Kementerian Agama mengenai proporsi tugas staf administrasi." Hal ini menunjukkan bahwa arah pelatihan mempertimbangkan tugas fungsional staf dan proporsi keahlian yang diperlukan.

Pelaksanaan pelatihan ini sejalan dengan teori pengembangan profesional dan pembangunan kapasitas dalam pendidikan, yang menyatakan bahwa peningkatan kemampuan staf melalui pelatihan dapat meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas (Basidin, 2023:11). Pendekatan yang menggabungkan pelatihan eksternal dan internal menunjukkan prinsip partisipatif, adaptif, dan berorientasi pada institusi.

Keterlibatan narasumber eksternal (pemerintah atau lembaga profesional) menunjukkan bahwa madrasah mengadopsi pendekatan kepemimpinan instruksional, secara aktif mencari sumber daya eksternal untuk memperkuat kemampuan tim (Ramlil dan Setiawan, 2022:45). Di sisi lain, pelatihan internal menunjukkan bahwa madrasah juga memanfaatkan kapasitas lokal sebagai dasar untuk pengembangan bersama.

Dalam praktiknya, pelatihan dan penyediaan sumber daya di MIN 20 Aceh Besar tidak dianggap seragam atau sporadis, melainkan sebagai bagian dari sistem pengembangan berkelanjutan. Pelatihan eksternal memberikan wawasan dan sertifikasi resmi, sementara penyediaan sumber daya internal menjaga kelanjutan praktik dan adaptabilitas terhadap kondisi lokal. Kombinasi ini menciptakan sinergi antara sumber daya eksternal dan potensi lokal.(Purwanto et al., 2020)

Secara keseluruhan, studi ini menemukan bahwa pelatihan dan penyediaan sumber daya yang dilakukan di MIN 20 Aceh Besar dalam bentuk pelatihan partisipatif merupakan bentuk pengembangan tim. Pendekatan yang diambil bersifat kontekstual dan

pembangunan kapasitas partisipatif. Praktik ini memiliki implikasi bagi kebijakan pengembangan sumber daya manusia di lembaga pendidikan: kombinasi pelatihan eksternal dan internal dapat memperkuat solidaritas institusional dan meningkatkan kemampuan profesional staf. Penelitian lebih lanjut direkomendasikan untuk mengeksplorasi dampak jangka panjang pelatihan ini terhadap motivasi kerja, efektivitas kolaborasi tim, dan kualitas layanan pendidikan.

## 2. Hambatan yang Dihadapi oleh Kepala Madrasah dalam Mengelola *Kerja Sama Tim*

Dalam proses mengelola kerja sama tim di MIN 20 Aceh Besar, kepala madrasah menghadapi beberapa hambatan yang mempengaruhi efektivitas kerja tim. Salah satu hambatan utama yaitu:

### a. Kepercayaan

Salah satu tema utama yang muncul dari hasil penelitian ini terkait dengan hambatan yang dihadapi kepala madrasah dalam mengelola kerja tim di MIN 20 Aceh Besar adalah "kepercayaan dalam batas pengawasan", yaitu bentuk kepercayaan yang diberikan oleh kepala madrasah kepada anggota tim, namun tetap dalam koridor pengawasan dan kendali kepemimpinan. Tema ini mencerminkan dinamika kepemimpinan yang berusaha menyeimbangkan delegasi dan tanggung jawab di tengah berbagai tantangan koordinasi dan keterbatasan waktu.

Kepala Sekolah MIN 20 Aceh Besar menyatakan, "Saya memberikan kepercayaan kepada staf dan guru saya, tetapi mereka tetap berada di bawah pengawasan dan kendali saya. Karena saya tidak mungkin menangani semuanya secara langsung. Misalnya, untuk bagian urusan siswa yang memiliki kegiatan, mereka sudah mengetahui tugas masing-masing, jadi saya tidak terlalu campur tangan. Tetapi saya tetap mengawasi, seperti menanyakan apakah ada hambatan atau kekurangan, lalu saya membantu dan mengonfirmasi dengan pihak terkait."

Pernyataan ini menunjukkan pola pembagian tugas berdasarkan kepercayaan, tetapi tidak sepenuhnya terlepas dari kendali kepala madrasah. Oleh karena itu, kepercayaan di sini bersifat fungsional, diberikan dalam kerangka struktur kerja yang masih dikendalikan dari atas. Hal ini juga dikonfirmasi oleh koordinator lapangan, yang menyatakan: "Saya merasa kepala madrasah memberikan kepercayaan penuh, meskipun

dalam hal-hal tertentu dia secara rutin berkomunikasi dengan saya mengenai hambatan di lapangan dan persyaratan yang diperlukan."

Kesimpulannya, dapat disimpulkan bahwa kepercayaan yang diberikan oleh kepala madrasah kepada anggota tim di MIN 20 Aceh Besar adalah kepercayaan bersyarat, yang tetap berada dalam sistem pengawasan yang terstruktur. Meskipun strategi ini terbukti efektif dalam menjaga kelancaran program dan mencegah kebingungan tugas, dalam praktiknya dapat menimbulkan ambiguitas peran dan batasan inisiatif. Oleh karena itu, perlu diperkuat budaya kolaboratif yang mendorong kepercayaan yang lebih organik, tanpa mengabaikan prinsip akuntabilitas. Penelitian lebih lanjut disarankan untuk mengeksplorasi pengalaman serupa dalam konteks madrasah swasta atau lembaga dengan struktur organisasi yang lebih fleksibel, guna memperkaya pemahaman tentang dinamika kepemimpinan berbasis kepercayaan dalam konteks pendidikan Islam.

#### b. Komunikasi

Salah satu tema penting yang muncul dari hasil penelitian ini terkait dengan hambatan yang dihadapi oleh kepala madrasah dalam mengelola kerja tim di MIN 20 Aceh Besar adalah dinamika komunikasi dalam pengelolaan kerja tim. Komunikasi merupakan unsur vital dalam koordinasi kerja tim, namun dalam praktiknya seringkali tidak berjalan lancar. Di MIN 20 Aceh Besar, temuan menunjukkan bahwa hambatan komunikasi cenderung bersifat insidental dan lebih dipengaruhi oleh beban kerja kepala madrasah serta kondisi teknis di lingkungan kerja.

Kepala madrasah menyatakan, "Dalam hal komunikasi, memang ada hal-hal kecil yang kadang terlewatkan, misalnya saat saya sibuk, saya mungkin lupa memberikan instruksi, seperti pendaftaran pelatihan. Namun, saat saya ingat dan masih punya waktu, saya segera mengonfirmasi kembali." Pernyataan ini menunjukkan bahwa meskipun komunikasi aktif, terdapat celah komunikasi akibat keterbatasan waktu dan kapasitas kepala madrasah dalam menangani berbagai urusan secara bersamaan.

Koordinator lapangan menambahkan bahwa komunikasi informal juga berperan penting dalam menjaga keharmonisan tim. Ia menyatakan, "Menurut saya, hal-hal kecil seperti itu tidak perlu dibesar-besarkan agar tidak menimbulkan celah yang dapat menghambat kerja sama. Yang terpenting adalah hubungan tetap terjaga." Hal ini

menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mengutamakan hubungan sosial berkontribusi pada koreksi kesalahpahaman secara budaya, bukan hanya struktural.

Sementara itu, dari perspektif staf administrasi, hambatan komunikasi lebih terkait dengan faktor teknis. Seorang staf administrasi mengungkapkan, "Kepala sekolah merespons dengan sangat cepat, bahkan ketika saya menghubunginya di malam hari. Hal ini karena aplikasi yang kami gunakan sering lambat di pagi hari akibat banyaknya pengguna." Hal ini menunjukkan bahwa saluran komunikasi berbasis teknologi juga mengalami hambatan sistemik, namun hal ini diatasi melalui komunikasi fleksibel di luar jam kerja.

Guru juga memberikan ilustrasi konkret tentang bentuk-bentuk kesalahpahaman yang terjadi dalam kegiatan pembelajaran. "Ketika berbicara tentang kesalahpahaman, biasanya itu adalah kesalahan saya sendiri, seperti terlambat masuk kelas. Kepala madrasah biasanya akan mengingatkan saya melalui grup WhatsApp, terutama jika ada kelas yang kosong." Di sini, kita dapat melihat bahwa komunikasi korektif dilakukan baik secara digital maupun langsung, mencerminkan kepemimpinan aktif dalam memantau dinamika akademik sehari-hari.

Analisis temuan ini menunjukkan bahwa meskipun komunikasi di MIN 20 Aceh Besar cenderung terbuka dan lancar, masih ada ketegangan antara efektivitas komunikasi formal dan informal. Dalam kerangka teori komunikasi organisasi, pola ini mencerminkan model komunikasi transaksional, yaitu pertukaran pesan dua arah yang bergantung pada konteks dan hubungan antarindividu (Robbins & Judge, 2021:55). Komunikasi situasional ini memungkinkan fleksibilitas, tetapi juga membuka kemungkinan kesalahpahaman jika tidak disertai dengan sistem dokumentasi atau pencatatan informasi yang sistematis.

Refleksi para peneliti terhadap proses pengumpulan data menunjukkan bahwa posisi kepala madrasah sebagai figur sentral dalam komunikasi masih sangat dominan. Hal ini mencerminkan struktur organisasi yang berpusat pada pemimpin, di mana distribusi informasi sangat bergantung pada kehadiran fisik dan respons cepat kepala madrasah. Dari segi metodologi, pendekatan kualitatif memungkinkan penggambaran nuansa emosional dan hubungan interpersonal dalam dinamika komunikasi ini, tetapi memiliki keterbatasan dalam mengukur konsistensi dan penyebaran informasi secara kuantitatif(Syahruddin & Simak, 2025).

Kontribusi temuan ini terhadap praktik kepemimpinan madrasah adalah penekanan pada pentingnya membangun sistem komunikasi yang lebih sistematis dan terdokumentasi tanpa mengorbankan kedekatan interpersonal yang telah terbentuk. Hal ini dapat dilakukan melalui integrasi platform digital yang efisien, jadwal komunikasi rutin, dan pemetaan rantai informasi yang jelas.

Kesimpulannya, dapat disimpulkan bahwa hambatan komunikasi dalam manajemen kerja tim di MIN 20 Aceh Besar bersifat insidental dan dapat diatasi melalui pendekatan yang fleksibel dan informal. Namun, ketergantungan pada satu pemimpin dan ketidakhadiran sistem dokumentasi komunikasi yang terstruktur merupakan hambatan potensial jangka panjang. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut direkomendasikan untuk mengeksplorasi model komunikasi internal berbasis sistem informasi yang mendukung komunikasi berkelanjutan, terutama dalam konteks madrasah negeri dengan struktur birokrasi dan wewenang yang terbatas.

### c. Komitmen dan Tanggung Jawab

Salah satu tema utama yang muncul dari wawancara dalam studi ini adalah komitmen dan tanggung jawab anggota tim dalam melaksanakan tugas masing-masing. Dalam konteks manajemen kerja tim, kedua aspek ini merupakan landasan utama untuk menciptakan sinergi, efisiensi, dan kesuksesan dalam organisasi pendidikan, khususnya di lingkungan MIN 20 Aceh Besar. Meskipun komitmen secara umum dianggap cukup kuat, kepala madrasah mengungkapkan bahwa keragaman tingkat komitmen tetap menjadi tantangan.(Syahruddin & Simak, 2025)

Kepala madrasah menyatakan, "Mengenai komitmen, seperti yang saya sebutkan sebelumnya, beberapa memiliki komitmen yang kuat, sementara yang lain masih kurang. Namun, Alhamdulillah, setiap tugas yang saya berikan kepada guru dan staf, insyaAllah, masih dilaksanakan dan diselesaikan dengan baik." Pernyataan ini menggambarkan realitas kompleks kepemimpinan di lembaga pendidikan, di mana keragaman karakter individu menjadi tantangan dalam menjaga kinerja tim yang konsisten. Komitmen yang tidak merata menunjukkan potensi ketidaksetaraan dalam kontribusi tim, yang dapat mempengaruhi efisiensi kerja kolektif (Fahmi, 2021:112).

Salah satu koordinator lapangan menawarkan perspektif berbeda, menekankan bahwa komitmen bukan hanya tanggung jawab administratif tetapi juga dedikasi terhadap siswa. Ia menyatakan, "Tugas saya bukan hanya mengajar, tetapi juga membuat anak-

anak merasa nyaman, terlindungi, dan membantu mereka mewujudkan impian mereka." Hal ini mencerminkan paradigma kerja berbasis nilai dan humanis, yang sejalan dengan prinsip pendidikan holistik (Suryani, 2020:69).

Demikian pula, staf administrasi juga menunjukkan tingkat komitmen yang tinggi terhadap tugas-tugas mereka, disertai dengan pengakuan atas dedikasi rekan-rekan mereka. Ia menyatakan, "Setiap orang memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing sesuai dengan bidangnya, dan saya melihat bahwa mereka juga berkomitmen untuk menyelesaikan tugas-tugas tersebut dengan baik." Hal ini menunjukkan bahwa bahkan di bidang non-pengajaran, rasa tanggung jawab telah tertanam dalam budaya kerja di madrasah, meskipun belum diterapkan secara merata.

Kesimpulannya, temuan ini menunjukkan bahwa komitmen dan tanggung jawab anggota tim di MIN 20 Aceh Besar secara umum telah tertanam dengan baik, meskipun belum merata di semua elemen. Penguatan sistem manajemen kinerja, mekanisme umpan balik, dan pembinaan berkelanjutan adalah arah yang perlu ditempuh untuk menyeimbangkan nilai-nilai moral, motivasi pribadi, dan tata kelola profesional. Penelitian lebih lanjut disarankan untuk mengeksplorasi faktor-faktor kontekstual yang mempengaruhi fluktuasi komitmen dalam kerja tim madrasah, serta dampaknya terhadap kualitas layanan pendidikan.(Ismaya, 2015)

#### d. Batasan Keterampilan

Salah satu temuan penting dalam studi ini adalah keterbatasan keterampilan yang dimiliki oleh anggota tim dalam melaksanakan tugas kerja tim. Keterbatasan ini muncul sebagai faktor yang mempengaruhi efektivitas pelaksanaan tugas kolektif, terutama ketika terjadi perubahan peran atau tuntutan kerja yang memerlukan adaptasi terhadap kemampuan baru. Fenomena ini menunjukkan bahwa kompetensi individu tidak selalu sejalan dengan kebutuhan tim dan dinamika organisasi pendidikan.

Kepala madrasah menggambarkan situasi ini secara langsung, "Ya, hal ini sering terjadi, terutama ketika guru atau staf diberi tanggung jawab baru yang mengharuskan mereka bekerja dalam tim, atau bahkan memimpin tim. Misalnya, ada guru yang sangat ahli dalam mengajar, tetapi ketika diberi peran sebagai penanggung jawab suatu kegiatan, mereka kesulitan dalam mengelola komunikasi dengan anggota tim." Pernyataan ini menyoroti ketidakseimbangan antara kompetensi pedagogis dan keterampilan manajerial serta komunikasi antarpersonal. Dalam konteks kerja tim, kesuksesan tidak hanya

ditentukan oleh keahlian individu, tetapi juga oleh kemampuan untuk berkolaborasi dan mengelola dinamika tim (Sagala, 2021:98).

Selain itu, kepala madrasah menjelaskan pendekatan yang berorientasi pada solusi, yaitu melalui diskusi pribadi dan penugasan mentor senior: "Saya biasanya mengundang orang yang bersangkutan untuk membahas masalah tersebut. Kemudian saya memberikan bimbingan secara perlahan. Terkadang saya juga menugaskan guru senior untuk menjadi mentor atau mendampingi guru tersebut." Strategi ini mencerminkan penerapan kepemimpinan transformatif yang memprioritaskan pendekatan humanis dan pembelajaran kolektif (Bass dan Riggio, 2019:110). Pendekatan mentoring internal ini juga menunjukkan fungsi modal sosial antara individu dalam struktur organisasi madrasah.

Dari perspektif koordinator lapangan, keterbatasan keterampilan teknologi merupakan salah satu hambatan nyata. Ia mengungkapkan, "Saya pribadi merasa memiliki keterbatasan di bidang teknologi. Oleh karena itu, saya bekerja sama dengan rekan-rekan muda yang mahir teknologi." Temuan ini menunjukkan pola kerja lintas generasi yang saling melengkapi, di mana kompetensi digital merupakan aset yang dimiliki secara luas oleh generasi muda (Prasetyo, 2020:123). Kolaborasi ini tidak hanya memperkaya kemampuan tim tetapi juga membangun ruang untuk pembelajaran bersama.

Sementara itu, perspektif tenaga pengajar menunjukkan kesadaran reflektif terhadap keterbatasan mereka dan pentingnya pembelajaran berkelanjutan. Ia mengatakan, "Saya menyadari bahwa saya memiliki keterbatasan dalam keterampilan, terutama di bidang teknologi. Seringkali, saya merasa belajar bersama dengan siswa-siswi saya." Pernyataan ini mengungkapkan dinamika horizontal dalam proses pembelajaran, di mana guru tidak selalu berada dalam posisi dominan tetapi menjadi bagian dari ekosistem pembelajaran bersama. Adanya program briefing mingguan oleh madrasah juga berkontribusi signifikan dalam menutup kesenjangan keterampilan, menunjukkan pentingnya investasi berkelanjutan dalam pengembangan kapasitas sumber daya manusia (Kurniawan, 2022:137). Analisis data secara keseluruhan mengungkapkan ketegangan antara tuntutan peran dan kesiapan keterampilan. Dalam konteks kerja tim yang kompleks, individu tidak hanya diharuskan menguasai bidangnya, tetapi juga beradaptasi dengan peran kolektif yang dinamis. Ketidaksiapan dalam keterampilan lunak

non-teknis seperti kepemimpinan tim dan komunikasi merupakan salah satu kelemahan yang diidentifikasi. Hal ini sejalan dengan studi sebelumnya yang menunjukkan bahwa kesuksesan organisasi pendidikan sangat dipengaruhi oleh keterampilan lunak seperti empati, koordinasi, dan pemecahan masalah (Widodo, 2023:74).

#### D. KESIMPULAN

Strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola kerja tim di MIN 20 Aceh Besar diterapkan melalui pendekatan kolaboratif, partisipatif, dan kontekstual berdasarkan budaya kerja madrasah. Strategi ini mencakup perencanaan kerja yang deliberatif melalui musyawarah, pembagian tugas berdasarkan kapasitas individu, penyediaan deskripsi pekerjaan yang jelas, serta pemantauan dan evaluasi berbasis data dengan partisipasi. Selain itu, kerja sama tim diperkuat melalui pelatihan berbasis kebutuhan, baik secara internal maupun eksternal, yang berfokus pada peningkatan profesionalisme dan solidaritas tim.

Tantangan kepemimpinan yang dihadapi oleh kepala madrasah dalam mengelola kerja tim di MIN 20 Aceh Besar berasal dari dinamika internal, seperti budaya hierarkis yang kurang percaya, komunikasi yang belum didokumentasikan secara sistematis, dan ketidakmerataan komitmen dan keterampilan di antara anggota tim. Meskipun pendekatan kolaboratif telah diterapkan, efektivitas kerja tim masih dipengaruhi oleh kapasitas individu, keterbatasan sistem pendukung, dan budaya kerja yang belum matang. Oleh karena itu, perlu memperkuat manajemen partisipatif, memberikan pelatihan berkelanjutan, dan menerapkan kebijakan komunikasi dan pengawasan kontekstual untuk membangun kerja sama tim profesional yang berorientasi pada pendidikan berkualitas.

Mengacu pada praktik kepemimpinan kepala sekolah MIN 20 Aceh Besar dalam mengelola kerja tim secara efektif, penulis menemukan teori baru tentang manajemen kerja tim, yang penulis namakan "Teori Kepemimpinan Kolaboratif-Kontekstual" (*Collaborative-Contextual Leadership Theory*). Teori ini merupakan model teoretis yang menggabungkan dimensi kolaboratif, partisipatif, dan kontekstual sebagai tiga sumbu utama dalam proses kepemimpinan berbasis nilai di lingkungan pendidikan agama.

Berdasarkan temuan dan keterbatasan studi ini, disarankan agar penelitian lebih lanjut mengeksplorasi dinamika kerja sama tim dari perspektif pendidikan lintas tingkat secara lebih mendalam dan mengevaluasi dampak jangka panjang intervensi

kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja institusi. Selain itu, pengembangan model pengembangan kapasitas berbasis kebutuhan.

\*\*\*

## DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, A. K. (2016). Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. *J-MPI (Jurnal Manajemen Pendidikan Islam)* .... <http://ejurnal.uin-malang.ac.id/index.php/jmpi/article/view/3957>
- Amiruddin, F., Fachruddin, Lubis, Q., Rija, A., & Azmar. (2023). Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah. *Edukasifi: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 1–20.
- Basidin. (2023). *Manajemen Pendidikan Partisipatif: Evaluasi Berkelanjutan dalam Konteks Sekolah*. Penerbit Arya.
- Firdaus, A., Ulyah, T., & Iqbal, R. (2023). Model Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru. *Unisan Jurnal*. <http://journal.an-nur.ac.id/index.php/unisanjournal/article/view/1062>
- Gumati, R. W. (2021). Implementasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Berdasarkan Model Kepemimpinan Islam Berbasis Kearifan Lokal Di Lembaga Pendidikan Agama. In ... , *Pembelajaran, dan Pengembangan*. scholar.archive.org. <https://scholar.archive.org/work/4brzvde2lreaphjchgwg7vwrn/access/wayback/https://ejurnal.billfath.ac.id/index.php/karangan/article/download/131/132>
- Hidayat, F. (2024). Model Kepemimpinan Demokrasi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *UNISAN JURNAL*. <http://journal.an-nur.ac.id/index.php/unisanjournal/article/view/2744>
- Ismaya, B. (2015). Model Kepemimpinan Sekolah Berkarakter Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan. *JUDIKA (Jurnal Pendidikan Unsika)*. <https://journal-fkip.unsika.ac.id/index.php/judika/article/view/204>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2020). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE Publications.
- Mizal, B., & Dewi, R. (2021). Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pembentukan Teamwork Pembelajaran di MAS Ruhul Islam Anak Bangsa. *Jurnal Intelektualita*, 10(2), 75–86.
- Moleong, L. J. (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Edisi Revi). PT Remaja Rosdakarya.
- Purwanto, A., Tukiran, M., Asbari, M., Hyun, C. C., & ... (2020). Model kepemimpinan di lembaga pendidikan: a schematic literature review. *Journal of Industrial* .... <https://www.jiemar.org/index.php/jiemar/article/view/89>
- Putra, A. E. (2015). Peranan Pengawasan Dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Karyawan Pada PT Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan. *Media Wahana Ekonomika*, 12(1), 54–67.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Salam, A. A., & Kewo, C. L. (2017). Servant leadership: Model kepemimpinan kontemporer kepala sekolah. In *JMSP (Jurnal Manajemen Dan Supervisi ....* journal-fip.um.ac.id. <https://journal-fip.um.ac.id/index.php/jmsp/article/download/2190/899>
- Sonedi, S., Sholihah, T., & Dihasbi, D. (2018). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru. In *Anterior Jurnal*. download.garuda.kemdikbud.go.id. <http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=848089&val=12716&title=Peran%20Kepemimpinan%20Kepala%20Sekolah%20dalam%20Meningkatkan%20Kinerja%20Guru>
- Spillane, J. P. (2019). *Distributed Leadership*. Jossey-Bass.
- Syahruddin, A., & Simak, U. I. (2025). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah. In *Kelola: Journal of Islamic ....* ejournal.iainpalopo.ac.id. <http://ejournal.iainpalopo.ac.id/index.php/kelola/article/download/6124/3997>
- Yukl, G. (2020). *Leadership in Organizations*. Pearson Education.