ALMUSTOFA: Journal of Islamic Studies and Research
Vol. 02 , No. O2, Desember 2025 II Halaman: 307 – 320
e-ISSN: 3090-0247 II D.O.I. Jurnal: https://doi.org/10.23960/almustofa
https://ejournal.bamala.org/index.php/almustofa/index

Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Sekolah yang Inovatif: Studi Kasus di MTsS Nurul Khulus Tlogosari Bondowoso

Anisah [1], Abdul Haq AS,[2] Khoirul Ulum [3]
[1 2] IAI At-Taqwa Bondowoso, Indonesia
Email: aniessa.khan@gmail.com[1]

Article History:
Received: 15/12/2025
Revised: 16/12/2025
Accepted: 17/12/2025

Keywords:
kepemimpinan kepala madrasah;
budaya sekolah inovatif;
manajemen pendidikan Islam

Abstract: *Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan budaya sekolah yang inovatif di MTsS Nurul Khulus Tlogosari Bondowoso. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi dengan kepala madrasah sebagai informan kunci. Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, serta diuji keabsahannya melalui teknik triangulasi sumber dan teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah menerapkan strategi kepemimpinan yang bersifat partisipatif dan transformatif melalui pemberdayaan guru dan siswa, komunikasi terbuka, serta pemberian ruang bagi inovasi pembelajaran. Meskipun dihadapkan pada keterbatasan sumber daya manusia dan belum optimalnya pelatihan profesional, kepala madrasah mampu mengembangkan budaya inovatif secara bertahap melalui pembelajaran kolektif dan refleksi berkelanjutan. Dampak dari strategi tersebut terlihat pada meningkatnya partisipasi guru dan siswa dalam pembelajaran serta munculnya praktik pembelajaran yang lebih variatif. Penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang kontekstual dan adaptif menjadi faktor kunci dalam pengembangan budaya sekolah yang inovatif di lingkungan madrasah.*

PENDAHULUAN

Perubahan sosial, teknologi, dan budaya global yang berlangsung secara cepat telah membawa implikasi serius terhadap dunia pendidikan. Sekolah dan madrasah tidak lagi cukup berfungsi sebagai institusi transmisi pengetahuan, melainkan dituntut menjadi ruang pembelajaran yang adaptif, kreatif, dan inovatif agar mampu menyiapkan peserta didik menghadapi kompleksitas masa depan (A'la & Makhshun, 2022). Dalam konteks ini, inovasi pendidikan menjadi kebutuhan strategis, bukan sekadar pilihan kebijakan. Inovasi tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi atau metode pembelajaran baru, tetapi juga menyangkut perubahan pola pikir, nilai, dan kebiasaan kolektif dalam lingkungan sekolah (Fullan, 2007).

Salah satu faktor penentu keberhasilan inovasi pendidikan adalah budaya sekolah. Budaya sekolah mencerminkan sistem nilai, norma, keyakinan, dan praktik yang hidup dan dipraktikkan oleh seluruh warga sekolah dalam aktivitas sehari-hari (Murthosia et al., 2025).

ALMUSTOFA: Journal of Islamic Studies and Research
Vol. 02 , No. O2, Desember 2025

Budaya yang kuat dan positif mampu menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif, meningkatkan motivasi guru dan siswa, serta mendorong keberlanjutan perubahan. Sebaliknya, budaya sekolah yang stagnan dan resistif terhadap perubahan sering kali menjadi penghambat utama inovasi, meskipun kebijakan dan program telah dirancang dengan baik.

Budaya sekolah yang inovatif ditandai oleh keterbukaan terhadap gagasan baru, keberanian mencoba pendekatan pembelajaran yang berbeda, kolaborasi antarwarga sekolah, serta adanya dukungan institusional terhadap kreativitas guru dan siswa (Apandi, 2019; Azizah & Witri, 2021). Budaya semacam ini tidak tumbuh secara spontan, melainkan dibentuk melalui proses kepemimpinan yang berkesinambungan. Dengan demikian, pembahasan tentang inovasi sekolah tidak dapat dilepaskan dari peran strategis pemimpin pendidikan, khususnya kepala sekolah atau kepala madrasah (Agung & Rumtini, 2010).

Kepala sekolah merupakan aktor kunci dalam menentukan arah, iklim, dan dinamika organisasi sekolah. Berbagai studi menunjukkan bahwa gaya dan strategi kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh signifikan terhadap budaya organisasi, kinerja guru, dan mutu pembelajaran (Alazmi & Bush, 2024). Kepemimpinan yang visioner, partisipatif, dan transformatif mampu mendorong terciptanya lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran berkelanjutan dan inovasi. Dalam konteks ini, kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai administrator, tetapi juga sebagai agen perubahan (change agent) yang menggerakkan seluruh potensi sekolah (Azizah & Witri, 2021).

Teori kepemimpinan transformatif menekankan pentingnya visi bersama, pemberdayaan anggota organisasi, dan pembentukan komitmen kolektif untuk mencapai perubahan yang bermakna (Bush, 2009). Sementara itu, kepemimpinan partisipatif menempatkan guru dan tenaga kependidikan sebagai mitra strategis dalam pengambilan keputusan dan pengembangan program sekolah (Yuliastuti, 2025). Kombinasi kedua pendekatan ini relevan dalam konteks sekolah dan madrasah yang membutuhkan solidaritas internal serta kepekaan terhadap kondisi lokal.

Dalam konteks pendidikan Islam, kepemimpinan kepala madrasah memiliki dimensi yang lebih kompleks. Selain dituntut memenuhi standar manajerial modern, kepala madrasah juga memikul tanggung jawab moral dan kultural dalam menjaga nilai-nilai keislaman dan tradisi kelembagaan. Madrasah sering kali berada dalam situasi keterbatasan sumber daya, baik dari sisi pendanaan, sarana prasarana, maupun akses pelatihan profesional (Muhaimin, 2006). Kondisi ini menuntut kepala madrasah untuk memiliki strategi kepemimpinan yang kontekstual, kreatif, dan adaptif agar inovasi tetap dapat tumbuh.

ALMUSTOFA: Journal of Islamic Studies and Research
Vol. 02 , No. O2, Desember 2025

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa keberhasilan pengembangan budaya sekolah sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam membaca konteks sosial dan memberdayakan potensi internal sekolah (Muspiroh, 2018). Namun, sebagian besar kajian masih berfokus pada sekolah negeri atau lembaga pendidikan di perkotaan dengan sumber daya relatif memadai. Kajian mengenai strategi kepemimpinan kepala madrasah swasta yang berada di wilayah pinggiran, khususnya yang berafiliasi dengan pesantren, masih relatif terbatas. Padahal, konteks ini memiliki karakteristik unik yang layak dikaji secara mendalam.

MTsS Nurul Khulus Tlogosari Bondowoso merupakan salah satu madrasah swasta yang berada di lingkungan pesantren dengan kondisi geografis dan sumber daya yang terbatas. Di tengah keterbatasan tersebut, madrasah ini menunjukkan upaya serius dalam membangun budaya pembelajaran yang lebih aktif, kreatif, dan inovatif. Fenomena ini menarik untuk diteliti, karena memperlihatkan bahwa inovasi tidak selalu bergantung pada kelengkapan fasilitas, tetapi juga pada strategi kepemimpinan dan pengelolaan budaya sekolah.

Mengacu pada perspektif budaya organisasi, Arifin menegaskan bahwa pemimpin memiliki peran dominan dalam membentuk, memelihara, dan mengubah budaya organisasi melalui nilai, kebijakan, dan praktik yang dikembangkan (Arifin, 2014). Dalam konteks sekolah, kepala sekolah menjadi figur sentral yang mempengaruhi cara guru mengajar, cara siswa belajar, serta cara warga sekolah memaknai perubahan. Oleh karena itu, analisis terhadap strategi kepemimpinan kepala sekolah menjadi penting untuk memahami bagaimana budaya sekolah yang inovatif dapat dibangun secara berkelanjutan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini memiliki relevansi teoritik dan praktis. Secara teoritik, penelitian ini memperkaya kajian kepemimpinan pendidikan Islam dengan menghadirkan perspektif kontekstual dari madrasah swasta berbasis pesantren. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi rujukan bagi kepala madrasah dan pengelola pendidikan Islam dalam merancang strategi kepemimpinan yang efektif untuk mengembangkan budaya sekolah yang inovatif, meskipun dalam kondisi keterbatasan.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis strategi kepemimpinan kepala MTsS Nurul Khulus Tlogosari Bondowoso dalam mengembangkan budaya sekolah yang inovatif, serta mengidentifikasi dampak dan tantangan yang dihadapi dalam proses tersebut. Fokus penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang peran kepemimpinan kepala madrasah dalam mendorong inovasi dan peningkatan mutu pendidikan di lingkungan madrasah.

METODOLOGI PENELITIAN

ALMUSTOFA: Journal of Islamic Studies and Research
Vol. 02 , No. O2, Desember 2025

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, yang dipilih untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai implementasi kepemimpinan transformasional dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di madrasah. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti menggali makna, proses, dan dinamika kepemimpinan secara kontekstual, sebagaimana dialami dan dipersepsikan oleh aktor-aktor pendidikan di lapangan. Desain studi kasus dipandang relevan karena fokus penelitian diarahkan pada satu satuan pendidikan sebagai unit analisis yang memiliki karakteristik dan konteks spesifik (Moleong, 2017).

Lokasi penelitian ditetapkan pada sebuah madrasah yang dipilih secara purposif dengan pertimbangan telah menerapkan praktik kepemimpinan kepala madrasah yang berorientasi pada perubahan dan peningkatan mutu. Subjek penelitian meliputi kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru, serta tenaga kependidikan yang terlibat langsung dalam proses manajerial dan pembelajaran (Alaslan, 2022). Penentuan informan dilakukan secara purposive sampling, dengan mempertimbangkan keterlibatan, pengalaman, dan pengetahuan informan terhadap praktik kepemimpinan dan pengelolaan mutu pendidikan.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara digunakan untuk menggali pandangan, pengalaman, dan strategi kepemimpinan kepala madrasah serta persepsi guru dan tenaga kependidikan terhadap dampaknya pada mutu pendidikan. Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung praktik kepemimpinan, interaksi organisasi, serta iklim kerja di lingkungan madrasah. Sementara itu, studi dokumentasi dimanfaatkan untuk menelaah dokumen perencanaan, kebijakan madrasah, program peningkatan mutu, serta arsip evaluasi yang relevan dengan fokus penelitian (Sitorus, 1998).

Analisis data dilakukan secara interaktif dan berkelanjutan sejak proses pengumpulan data hingga penarikan kesimpulan. Tahapan analisis meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Reduksi data dilakukan dengan menyeleksi dan memfokuskan data yang relevan dengan tema kepemimpinan transformasional dan mutu pendidikan. Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk narasi tematik untuk memudahkan pemahaman hubungan antar kategori (Miles et al., 2014). Tahap akhir adalah penarikan kesimpulan yang dilakukan secara reflektif dengan memperhatikan konsistensi temuan dan konteks penelitian.

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi sumber dan teknik, yaitu membandingkan data yang diperoleh dari berbagai informan dan metode

ALMUSTOFA: Journal of Islamic Studies and Research
Vol. 02 , No. O2, Desember 2025

pengumpulan data. Selain itu, peneliti melakukan member check dengan mengonfirmasikan hasil sementara kepada informan kunci guna memastikan kesesuaian makna dan interpretasi data (Alsbou & Alsaraireh, 2024). Dengan prosedur tersebut, diharapkan temuan penelitian memiliki tingkat kredibilitas dan keandalan yang memadai.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Membangun Budaya Sekolah yang Inovatif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala MTsS Nurul Khulus Tlogosari Bondowoso memainkan peran sentral dalam membangun budaya sekolah yang inovatif melalui strategi kepemimpinan yang bersifat partisipatif dan transformatif. Strategi ini tidak dijalankan dalam kerangka kebijakan formal yang kaku, melainkan melalui pendekatan relasional yang menekankan komunikasi, pemberdayaan, dan keteladanan (Apandi, 2019). Dalam konteks madrasah dengan keterbatasan sumber daya, pendekatan ini menjadi pilihan yang realistis sekaligus strategis.

Kepala madrasah memaknai budaya sekolah yang inovatif sebagai budaya yang mendorong seluruh warga sekolah, khususnya guru dan siswa, untuk berpikir terbuka, kreatif, dan aktif dalam proses pembelajaran (Ariyanti & Ummah, 2022). Budaya inovatif dipahami bukan sekadar sebagai penggunaan metode atau media pembelajaran baru, melainkan sebagai perubahan pola pikir dan kebiasaan belajar yang lebih reflektif dan partisipatif. Pemahaman ini sejalan dengan pandangan Fullan yang menekankan bahwa inovasi pendidikan berakar pada perubahan budaya organisasi, bukan semata pada pembaruan teknis (Fullan, 2007).

Dalam praktik kepemimpinannya, kepala madrasah berupaya menciptakan iklim sekolah yang kondusif bagi munculnya ide-ide baru. Guru diberikan ruang untuk mengembangkan metode pembelajaran sesuai dengan karakteristik mata pelajaran dan kebutuhan siswa. Kepala madrasah tidak menetapkan standar pembelajaran yang seragam secara ketat, melainkan mendorong fleksibilitas dan kreativitas guru (Dwiputri & Anggraeni, 2021; Miftahussurur et al., 2025). Pola ini menunjukkan adanya kepercayaan terhadap profesionalitas guru, yang menjadi salah satu prasyarat penting bagi tumbuhnya budaya inovatif.

Strategi pemberdayaan guru tersebut mencerminkan karakter kepemimpinan transformasional. Kepala madrasah tidak hanya berfokus pada pengawasan administratif, tetapi juga berupaya meningkatkan kapasitas dan motivasi guru melalui pendekatan persuasif. Menurut Bass dan Avolio (1994), kepemimpinan transformasional ditandai oleh kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memberi makna terhadap pekerjaan, dan mendorong anggota organisasi

untuk melampaui kepentingan individual demi tujuan Bersama (Gibassier & Alcouffe, 2018; Harsoyo, 2022). Temuan lapangan menunjukkan bahwa kepala madrasah berusaha menumbuhkan kesadaran kolektif bahwa inovasi merupakan kebutuhan bersama demi peningkatan mutu pembelajaran.

Selain bersifat transformasional, kepemimpinan kepala madrasah juga menunjukkan karakter partisipatif. Dalam proses penyusunan visi dan misi sekolah, guru dan stakeholder internal dilibatkan, meskipun keterlibatan tersebut belum sepenuhnya optimal (Ariyanti & Ummah, 2022). Kepala madrasah mengakui bahwa partisipasi guru masih perlu diperkuat agar visi dan misi tidak hanya menjadi dokumen administratif, tetapi benar-benar dipahami dan diinternalisasi oleh seluruh warga sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif di MTsS Nurul Khulus masih berada dalam tahap pengembangan, namun telah memiliki arah yang jelas.

Pelibatan guru dalam pengambilan keputusan, meskipun bersifat informal, memberikan dampak positif terhadap rasa memiliki (sense of belonging) terhadap sekolah. Guru merasa dihargai dan didengar, sehingga lebih terbuka untuk mendukung program-program pengembangan sekolah (Halim, 2018). Temuan menyatakan bahwa kepemimpinan partisipatif mampu meningkatkan komitmen dan keterlibatan anggota organisasi, terutama dalam konteks perubahan dan inovasi.

Dalam upaya membangun budaya inovatif, kepala madrasah juga menaruh perhatian pada peran siswa sebagai subjek pembelajaran. Siswa didorong untuk lebih aktif bertanya, berdiskusi, dan terlibat dalam berbagai kegiatan pembelajaran maupun ekstrakurikuler. Guru diposisikan sebagai fasilitator yang membimbing proses belajar, bukan sebagai satu-satunya sumber pengetahuan (Apandi, 2019). Model relasi guru–siswa semacam ini mencerminkan pergeseran paradigma pembelajaran dari teacher-centered menuju student-centered, yang menjadi fondasi penting inovasi Pendidikan (Agung & Rumtini, 2010).

Kepala madrasah menyadari bahwa perubahan budaya belajar siswa tidak dapat dilepaskan dari perubahan praktik mengajar guru. Oleh karena itu, meskipun belum dilakukan secara rutin, kepala madrasah berupaya menghadirkan pelatihan dan forum diskusi bagi guru untuk meningkatkan kompetensi pedagogic (Lestari et al., 2025). Keterbatasan dana dan akses pelatihan eksternal menjadi kendala utama, namun kepala madrasah berusaha menyiasatinya dengan mendorong pembelajaran mandiri dan berbagi praktik baik antar guru (di Indonesia, n.d.). Pendekatan ini menunjukkan adanya upaya membangun komunitas belajar profesional di lingkungan madrasah.

ALMUSTOFA: Journal of Islamic Studies and Research
Vol. 02 , No. O2, Desember 2025

Apresiasi terhadap inovasi juga menjadi bagian dari strategi kepemimpinan yang diterapkan. Kepala madrasah memberikan penghargaan sederhana, seperti pujian, motivasi, dan pengakuan secara verbal terhadap guru dan siswa yang menunjukkan inisiatif kreatif. Meskipun tidak berbentuk insentif material, bentuk apresiasi ini memiliki makna simbolik yang penting dalam membangun budaya sekolah yang positif. Dalam konteks organisasi pendidikan, pengakuan non-material sering kali menjadi sumber motivasi intrinsik yang kuat (Gavin et al., 2015)

Strategi kepemimpinan kepala madrasah juga ditandai oleh pendekatan humanis dalam membangun relasi dengan warga sekolah. Kepala madrasah berupaya menciptakan komunikasi yang terbuka dan suasana kerja yang harmonis (Hasan et al., 2025). Ia tidak menempatkan diri sebagai otoritas yang berjarak, melainkan sebagai bagian dari komunitas sekolah yang belajar bersama. Pendekatan ini memperkuat kepercayaan dan kohesi sosial, yang menjadi modal penting bagi keberhasilan inovasi.

Dalam perspektif budaya organisasi, peran kepala madrasah sebagai pembentuk nilai dan teladan sangat menentukan. Schein menegaskan bahwa nilai-nilai yang diyakini dan dipraktikkan oleh pemimpin akan menjadi rujukan bagi anggota organisasi dalam bertindak (Buhari et al., 2024). Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa nilai keterbukaan, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan mulai terinternalisasi di lingkungan MTsS Nurul Khulus, meskipun belum sepenuhnya terlembaga secara formal.

Secara keseluruhan, hasil penelitian pada section ini menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan kepala MTsS Nurul Khulus dalam membangun budaya sekolah yang inovatif bertumpu pada pemberdayaan guru dan siswa, komunikasi partisipatif, serta keteladanan nilai-nilai humanis. Strategi tersebut belum sepenuhnya terstruktur dalam sistem manajemen yang baku, namun telah membentuk fondasi kultural yang penting bagi tumbuhnya inovasi di lingkungan madrasah. Temuan ini menegaskan bahwa dalam konteks madrasah dengan keterbatasan sumber daya, kepemimpinan yang adaptif dan relasional memiliki peran krusial dalam menggerakkan perubahan budaya sekolah.

Tantangan, Evaluasi, dan Dampak Strategi Kepemimpinan terhadap Pengembangan Budaya Sekolah yang Inovatif

Meskipun strategi kepemimpinan kepala MTsS Nurul Khulus Tlogosari telah menunjukkan arah yang jelas dalam membangun budaya sekolah yang inovatif, penelitian ini juga mengungkap adanya sejumlah tantangan struktural dan kultural yang memengaruhi efektivitas implementasi strategi tersebut. Tantangan-tantangan ini tidak dapat dilepaskan dari konteks

ALMUSTOFA: Journal of Islamic Studies and Research
Vol. 02 , No. O2, Desember 2025

madrasah swasta yang berada di wilayah pedesaan dan berafiliasi dengan lingkungan pesantren, di mana keterbatasan sumber daya menjadi realitas yang harus dihadapi secara berkelanjutan.

Salah satu tantangan utama yang dihadapi kepala madrasah adalah keterbatasan sumber daya manusia, baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Jumlah guru yang terbatas serta variasi kompetensi pedagogik yang belum merata berdampak pada kemampuan sekolah dalam mengimplementasikan pembelajaran inovatif secara konsisten. Kondisi ini memperkuat temuan berbagai penelitian yang menyebutkan bahwa inovasi pendidikan sangat bergantung pada kesiapan dan kapasitas guru sebagai pelaksana utama di kelas (Hargreaves & Fullan, 2012).

Selain keterbatasan sumber daya manusia, kontinuitas pengembangan profesional guru juga menjadi persoalan. Kepala madrasah mengakui bahwa kegiatan pelatihan dan workshop belum dapat dilaksanakan secara rutin karena keterbatasan anggaran dan akses terhadap program pelatihan eksternal (Hidayat & Machali, 2012). Padahal, pelatihan berkelanjutan merupakan elemen penting dalam membangun kompetensi guru yang adaptif terhadap perubahan dan tuntutan inovasi pembelajaran. Ketidakteraturan pelatihan berpotensi membuat inovasi berjalan secara sporadis dan sangat bergantung pada inisiatif individual guru.

Dalam menghadapi keterbatasan tersebut, kepala madrasah menerapkan strategi adaptif dengan memaksimalkan potensi internal sekolah. Guru didorong untuk belajar secara mandiri, saling berbagi pengalaman, dan memanfaatkan sumber belajar yang tersedia secara kreatif. Pendekatan ini menunjukkan upaya membangun budaya belajar kolektif di lingkungan madrasah, di mana pembelajaran tidak hanya terjadi di ruang kelas, tetapi juga dalam interaksi profesional antar guru (Juhji et al., 2025). Strategi ini sejalan dengan konsep komunitas belajar profesional yang menekankan kolaborasi dan refleksi bersama sebagai sarana peningkatan mutu pendidikan.

Evaluasi terhadap strategi kepemimpinan dan pengembangan budaya inovatif dilakukan secara berkala, meskipun belum terstruktur dalam sistem evaluasi formal yang terdokumentasi dengan baik. Evaluasi dilakukan melalui pengamatan langsung, diskusi informal, dan refleksi bersama antara kepala madrasah dan guru. Tujuan evaluasi ini adalah untuk melihat sejauh mana strategi yang diterapkan mampu memengaruhi perubahan sikap dan perilaku warga sekolah. Evaluasi dalam kepemimpinan pendidikan tidak selalu harus bersifat birokratis, tetapi dapat dilakukan melalui proses reflektif yang berorientasi pada pembelajaran organisasi (Azhari, 2024).

Meskipun evaluasi yang dilakukan masih bersifat sederhana, proses ini memiliki fungsi penting dalam menjaga keberlanjutan inovasi. Kepala madrasah menggunakan hasil evaluasi sebagai dasar untuk melakukan penyesuaian strategi sesuai dengan kondisi aktual di lapangan.

ALMUSTOFA: Journal of Islamic Studies and Research
Vol. 02 , No. O2, Desember 2025

Pendekatan ini menunjukkan adanya kesadaran bahwa perubahan budaya sekolah merupakan proses dinamis yang memerlukan fleksibilitas dan kepekaan terhadap konteks.

Dampak dari strategi kepemimpinan yang diterapkan mulai terlihat dalam perubahan perilaku guru dan siswa. Guru menunjukkan peningkatan keberanian untuk mencoba metode pembelajaran yang lebih variatif dan kontekstual, meskipun dalam skala terbatas. Beberapa guru mulai mengembangkan aktivitas pembelajaran yang melibatkan diskusi, kerja kelompok, dan pemanfaatan media sederhana (Naufal Rodhirizki, 2023). Perubahan ini menunjukkan adanya pergeseran pola pikir dari pembelajaran yang bersifat konvensional menuju pembelajaran yang lebih partisipatif.

Pada sisi siswa, budaya inovatif mulai tercermin melalui meningkatnya partisipasi dalam proses pembelajaran dan kegiatan ekstrakurikuler. Siswa menjadi lebih aktif bertanya, berdiskusi, dan terlibat dalam berbagai aktivitas sekolah. Meskipun perubahan ini belum dapat diukur secara kuantitatif, namun secara kualitatif menunjukkan adanya peningkatan keterlibatan dan motivasi belajar. Temuan ini menguatkan pandangan bahwa inovasi pendidikan tidak selalu harus dimulai dari perubahan besar, tetapi dapat tumbuh melalui pembiasaan praktik-praktik kecil yang konsisten (Sudarsi, 2023).

Kepala madrasah juga menyadari bahwa perubahan budaya sekolah membutuhkan waktu dan konsistensi. Ia tidak menargetkan perubahan instan, melainkan berfokus pada proses jangka panjang yang berorientasi pada pembiasaan dan internalisasi nilai. Pendekatan ini mencerminkan pemahaman yang realistis terhadap dinamika perubahan organisasi pendidikan. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu mengelola proses perubahan secara bertahap dengan tetap menjaga stabilitas organisasi (Islam, n.d.).

Meskipun berbagai keterbatasan masih dirasakan, semangat kepala madrasah dalam membangun budaya sekolah yang inovatif menjadi faktor pendorong utama perubahan. Kepemimpinan yang bersifat humanis dan kontekstual memungkinkan terciptanya suasana sekolah yang lebih terbuka terhadap ide-ide baru. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki peran krusial dalam mengubah keterbatasan menjadi peluang pembelajaran dan pengembangan.

Secara keseluruhan, section ini menegaskan bahwa strategi kepemimpinan kepala MTsS Nurul Khulus Tlogosari telah memberikan dampak positif terhadap tumbuhnya budaya sekolah yang inovatif, meskipun belum sepenuhnya terlembaga secara sistematis. Tantangan yang dihadapi justru memperlihatkan pentingnya kepemimpinan yang adaptif, reflektif, dan berorientasi pada pemberdayaan dalam pengelolaan madrasah. Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa inovasi pendidikan di lingkungan madrasah tidak hanya ditentukan oleh

ALMUSTOFA: Journal of Islamic Studies and Research
Vol. 02 , No. O2, Desember 2025

ketersediaan sumber daya, tetapi juga oleh kualitas kepemimpinan dan budaya organisasi yang dibangun secara berkelanjutan.

SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan kepala MTsS Nurul Khulus Tlogosari Bondowoso memiliki peran yang signifikan dalam membangun budaya sekolah yang inovatif, meskipun berada dalam konteks keterbatasan sumber daya. Kepala madrasah menjalankan kepemimpinan yang bersifat partisipatif dan transformatif dengan menekankan pemberdayaan guru dan siswa, komunikasi terbuka, serta penguatan relasi humanis sebagai fondasi perubahan budaya sekolah.

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa budaya inovatif tidak dibangun melalui kebijakan formal yang kompleks, melainkan melalui praktik kepemimpinan yang kontekstual dan adaptif. Pemberian ruang bagi guru untuk berkreasi, dorongan terhadap partisipasi aktif siswa, serta apresiasi terhadap inisiatif-inisiatif sederhana menjadi strategi efektif dalam menumbuhkan semangat inovasi. Hal ini menegaskan bahwa inovasi pendidikan dapat tumbuh secara bertahap melalui pembiasaan nilai dan praktik, bukan melalui perubahan instan yang bersifat struktural semata.

Penelitian ini juga mengungkap bahwa tantangan utama dalam pengembangan budaya inovatif meliputi keterbatasan sumber daya manusia, ketidakteraturan pelatihan profesional, dan belum optimalnya sistem evaluasi. Namun demikian, kepala madrasah mampu merespons tantangan tersebut melalui pendekatan pembelajaran kolektif, refleksi berkelanjutan, dan pemanfaatan potensi internal sekolah. Strategi adaptif ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang reflektif dan realistis mampu menjaga keberlanjutan inovasi meskipun dalam kondisi yang tidak ideal.

Dampak dari strategi kepemimpinan yang diterapkan mulai terlihat pada perubahan sikap dan perilaku warga sekolah, khususnya meningkatnya keberanian guru dalam mencoba metode pembelajaran yang lebih variatif serta meningkatnya partisipasi siswa dalam proses pembelajaran. Meskipun perubahan tersebut belum sepenuhnya terlembaga secara sistematis, namun telah membentuk fondasi kultural yang penting bagi pengembangan mutu pendidikan di madrasah.

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya kajian Manajemen Pendidikan Islam dengan menegaskan pentingnya kepemimpinan kontekstual dalam membangun budaya sekolah yang inovatif di lingkungan madrasah swasta berbasis pesantren. Secara praktis, temuan penelitian ini

dapat menjadi rujukan bagi kepala madrasah dan pengelola pendidikan Islam dalam merancang strategi kepemimpinan yang berorientasi pada pemberdayaan, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan. Dengan demikian, inovasi pendidikan di madrasah tidak semata-mata ditentukan oleh kelengkapan sumber daya, tetapi oleh kualitas kepemimpinan dan budaya organisasi yang dibangun secara konsisten dan berkesinambungan.

DAFTAR PUSTAKA

Agung, I. & Rumtini. (2010). Civil Society dan Pendidikan Karakter Bangsa. *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, *16*, 167.

A'la, B. A., & Makhshun, T. (2022). Transformasi Pendidikan: Mentradisikan Digitalisasi Pendidikan Islam. *JOIES (Journal of Islamic Education Studies)*, *7*(2), 159–170. https://doi.org/10.15642/joies.2022.7.2.159-170

Alaslan, A. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif*. https://osf.io/preprints/thesiscommons/2pr4s/

Alazmi, A. A., & Bush, T. (2024). An Islamic-oriented educational leadership model: Towards a new theory of school leadership in Muslim societies. *Journal of Educational Administration and History*, *56*(3), 312–334. https://doi.org/10.1080/00220620.2023.2292573

Alsbou, M. K. K., & Alsaraireh, R. A. I. (2024). Data-Driven Decision-Making in Education: Leveraging AI for School Improvement. *2024 International Conference on Knowledge Engineering and Communication Systems (ICKECS)*, *1*, 1–6. https://doi.org/10.1109/ICKECS61492.2024.10616616

Apandi, I. (2019). *Kepala Sekolah Kreatif dan Inovatif di Era Revolusi Industri 4.0*. Samudra Biru. https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=HM3GEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA2&dq=diatur+secara+ketat+dalam+peraturan+pemerintah+dan+peraturan+menteri,+seperti+PP+No.+48+Tahun+2008+dan+Permendikbud+No.+75+Tahun+2016+tentang+Komite+Sekolah&ots=R7jX_FmNvG&sig=Gw14YxJeAlHWFaZ3i7ccbVLteKM

Arifin, M. Z. (2014). Peran kepemimpinan nyai di pondok pesantren. *Saintekbu: Jurnal Sains Dan Teknologi*, *7*(2), 25–47.

Ariyanti, N. N., & Ummah, N. I. (2022). Kepemimpinan Kepala Madrasah Berbasis Kecerdasan Emosional dalam Membangun Kemitraan. *LEADERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *3*(1), 1–10. https://doi.org/10.35719/leaderia.v3i1.127

Azhari, M. (2024). Integrasi Pendidikan Karakter Berbasis Nilai-Nilai Keislaman Di Madrasah: Implementasi Dan Evaluasi. *Future Academia: The Journal of Multidisciplinary Research on Scientific and Advanced*, *2*(4), 691–700.

Azizah, L., & Witri, S. (2021). Peningkatan Mutu Pendidikan melalui Penerapan Total Quality

Management dalam Program Akreditasi Sekolah. *Dawuh Guru: Jurnal Pendidikan MI/SD*, *1*(1), 69–78. https://doi.org/10.35878/guru.v1i1.263

Buhari, D., Endayana, B., & Siregar, F. (2024). *INTEGRITAS NILAI-NILAI BUDAYA DALAM PENDIDIKAN ISLAM | Jurnal Literasiologi*. https://jurnal.literasikitaindonesia.com/index.php/literasiologi/article/view/743?utm_source=chatgpt.com

Bush, R. (2009). *Nahdlatul Ulama and the Struggle for Power Within Islam and Politics in Indonesia*. Institute of Southeast Asian Studies.

di Indonesia, G. B. (n.d.). *Pendanaan Pendidikan Dasar Gratis Berkualitas di Indonesia*. Retrieved 17 July 2025, from https://www.neliti.com/publications/774/pendanaan-pendidikan-dasar-gratis-berkualitas-di-indonesia

Dwiputri, F. A., & Anggraeni, D. (2021). Penerapan nilai Pancasila dalam menumbuhkan karakter siswa sekolah dasar yang cerdas kreatif dan berakhlak mulia. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, *5*(1), 1267–1273.

Fullan, M. (2007). *Leading in a Culture of Change*. John Wiley & Sons.

Gavin, M. C., McCarter, J., Mead, A., Berkes, F., Stepp, J. R., Peterson, D., & Tang, R. (2015). Defining biocultural approaches to conservation. *Trends Ecol Evol*, *30*(3), 140–145. https://doi.org/10.1016/j.tree.2014.12.005

Gibassier, D., & Alcouffe, S. (2018). Environmental Management Accounting: The Missing Link to Sustainability? *Social and Environmental Accountability Journal*, *38*(1), 1–18. https://doi.org/10.1080/0969160X.2018.1437057

Halim, A. (2018). *Mengelola bantuan operasional sekolah dengan baik*. jakad media publishing. https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=zXPYDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA28&dq=Dana+Bantuan+Operasional+Sekolah+(BOS),+yang+dikucurkan+untuk+mendukung+pelaksanaan+pendidikan+gratis,+sering+kali+belum+mencukupi+kebutuhan+operasional+sepenuhnya.+Terlebih+di+madrasah,+kurikulum+yang+lebih+kompleks+dibandingkan+sekolah+umum+menjadikan+kebutuhan+dana+lebih+tinggi&ots=xevX41p2XJ&sig=UxtK0JQWLJ3Y9cZp6PHX-xYp4T8

Harsoyo, R. (2022). Teori Kepemimpinan Transformasional Bernard M. Bass dan Aplikasinya Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, *3*(2), 247–262. https://doi.org/10.21154/sajiem.v3i2.112

Hasan, L. D., Pattiasina, R. Y., Lisbet, Z. T., & Astaginy, N. (2025). *Kepemimpinan: Mewujudkan Hal-Hal Luar Biasa dalam Organisasi*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.

Hidayat, A., & Machali, I. (2012). *Pengelolaan pendidikan: Konsep, prinsip, dan aplikasi dalam*

mengelola sekolah dan madrasah. Kaukaba. https://digilib.uinsgd.ac.id/30324/1/01.%20Buku%20Pengelolaan%20Pendidikan.pdf

Islam, M. G. D. M. P. (n.d.). *Kepemimpinan Kiai Multikultural Dalam Pengembangan Pendidikan Islam Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali*. Retrieved 10 July 2025, from http://digilib.uinkhas.ac.id/15146/1/SUPRIADI_08419503.pdf

Juhji, J., Rahmatullah, M., Noor, W., Zuhri, S., Mansur, M., & Nuangchalerm, P. (2025). Exploring the Relationship between Prophetic Leadership and Job Satisfaction of Madrasah Ibtidaiyah Teachers in Indonesia. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *6*(1), 13–28.

Lestari, I., Merjuki, A. R., Susrianti, A., Melsanda, D., Negara, M. A., Yuniati, Y., & Andriesgo, J. (2025). Peran Administrasi Kurikulum Dalam Meningkatkan Efektivitas Proses Pembelajaran Di Sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, *10*(2), 547–561. https://doi.org/10.34125/jmp.v10i2.523

Miftahussurur, W., Hakim, L., & Sholihan, A. (2025). Transposition of the Concept of Imāmah al-Mawardi into the Islamic Education Leadership System. *Jurnal Inovatif Manajemen Pendidikan Islam*, *4*(2), Article 2. https://doi.org/10.38073/jimpi.v4i2.2752

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (Third edition). SAGE Publications, Inc.

Moleong, L. J. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif/Lexy J. Moleong*. https://pustaka.iaincurup.ac.id/index.php?p=show_detail&id=7805&keywords=

Muhaimin, A. G. (2006). The Transmission of Religious Traditions: The Role of Pesantren. In *The Islamic Traditions of Cirebon* (pp. 203–246). ANU Press. https://www.jstor.org/stable/j.ctt2jbkqk.13

Murthosia, D., Sari, L. F., & Haidar, M. (2025). *Inovasi dalam Pengelolaan Mutu Pendidikan Agama Islam*. PT Arr Rad Pratama.

Muspiroh, N. (2018). Peran Kepala Sekolah Dalam Menciptakan Budaya Religius Siswa Studi Kasus Di Sekolah Dasar Negeri Grenjeng Kota Cirebon. *JIEM (Journal of Islamic Education Management)*, *2*(2), 44–61.

Naufal Rodhirizki, R. (2023). *Pengaruh Kepemimpinan Melayani, Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (ocb) Pada Pegawai Rumah Detensi Imigrasi Pusat (rudenim) Tanjungpinang* [Diploma, SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) PEMBANGUNAN TANJUNGPINANG]. https://repo.stie-pembangunan.ac.id/id/eprint/421/

Sitorus. (1998). *Penelitian Kualitatif: Suatu Perkenalan*. IPB.

ALMUSTOFA: Journal of Islamic Studies and Research
Vol. 02 , No. O2, Desember 2025

Sudarsi, S. (2023). Pengaruh Pendekatan Quantum Learning Dan Ekspositori Terhadap Hasil Belajar Bahasa Indonesia Ditinjau Dari Gaya Belajar Pada Siswa Kelas Vi Sdn Botok. *EDUCATOR : Jurnal Inovasi Tenaga Pendidik Dan Kependidikan*, *3*(3), 137–146. https://doi.org/10.51878/educator.v3i3.2518

Yuliastuti, H. (2025). *KEPEMIMPINAN DALAM INOVASI ORGANISASI Teori dan Pengembangan Kompetensi*. Penerbit Widina.