RAUDHAH Proud To Be Professionals *JurnalTarbiyahIslamiyah*
Volume 10 Nomor 3 Edisi Desember 2025
P-ISSN : 2541-3686 E-ISSN : 2746-2447

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI MADRASAH TSANAWIYAH

Sopiyanhadi[1]
STIT NU Sumber Agung OKU Timur, Indonesia
Email: sopiyanhadi1968@gmail.com

Abstract: *This study aims to analyze the role of transformational leadership by madrasah heads in building organizational culture. The research uses a qualitative approach with a case study design. Informants were purposively selected and included madrasah heads, madrasah deputy heads, teachers, and education staff. Data were collected through semi-structured interviews, observations, and document analysis, then analyzed using reflexive thematic analysis. The results show that transformational leadership is carried out through example, strengthening a shared vision, motivation, intellectual stimulation, participation, and individual coaching. These practices encourage the internalization of values that develop into religious, disciplined, collaborative, responsible, and professional cultures. Culture formation occurs through communication, division of responsibilities, evaluation, habituation, and competency development. Religious values are not only present in religious practice, but also become the moral basis for the trust, discipline, responsibility, collaboration, and professionalism of madrasah citizens. These findings confirm that transformational leadership helps turn leadership vision and values into a collective habit within the madrasah organizational culture.*

Keywords: *Transformational Leadership; Organizational Culture; Madrasah Leadership; Religious Work Culture; Islamic Education.*

Pendahuluan

Perubahan di lingkungan pendidikan membuat kepala sekolah menghadapi persoalan yang tidak lagi terbatas pada pengelolaan program, tetapi juga pada upaya membangun kepercayaan, menjaga keterlibatan guru, dan mengarahkan budaya organisasi agar mampu merespons perubahan secara berkelanjutan (Kovačević et al., 2023; Tsuyuguchi, 2023). Persoalan tersebut menjadi lebih kompleks ketika pola kolaborasi belum berkembang secara kuat dan kesiapan guru terhadap perubahan berbeda-beda, sehingga sekolah membutuhkan kondisi kerja yang memungkinkan guru saling belajar, berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, dan terlibat dalam penyelesaian masalah bersama (Meyer et al., 2023; Reinius et al., 2024). Dalam kondisi demikian, kepemimpinan transformasional menjadi penting karena pemimpin tidak

hanya dituntut menyampaikan visi perubahan, tetapi juga membangun kepercayaan dan komitmen guru serta menciptakan kondisi organisasi yang mendukung keterlibatan dan kolaborasi profesional secara berkelanjutan (Özdemir et al., 2022; Patrick, 2022).

Penelitian mengenai kepemimpinan transformasional di lembaga pendidikan Islam menunjukkan bahwa peran kepala madrasah tidak hanya berkaitan dengan pencapaian kinerja, tetapi juga dengan pembentukan budaya kerja dan perilaku organisasi. Kepemimpinan yang menggabungkan keteladanan, penguatan nilai religius, komunikasi, dan pembiasaan berkontribusi terhadap terbentuknya budaya kerja madrasah yang lebih terarah (Mawardi et al., 2023; Yaqin et al., 2025). Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi juga berkaitan dengan kepuasan kerja, perilaku kewargaan organisasi, produktivitas, serta kualitas lingkungan kerja guru (Mastur et al., 2022; Rohidin et al., 2024). Pengaruh tersebut semakin terlihat ketika pemimpin mampu menciptakan iklim kerja yang mendukung motivasi dan kinerja serta memberikan ruang bagi guru untuk berkembang (Hendriawan et al., 2025; Nurrizayani et al., 2024). Studi lain menegaskan bahwa dimensi *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation,* dan *individualized consideration* tetap relevan dalam konteks madrasah serta berkaitan dengan pengembangan kompetensi guru dan kapasitas organisasi (Badar, 2025; Nifasri, 2025).

Meskipun penelitian terdahulu telah menunjukkan hubungan kepemimpinan transformasional dengan budaya organisasi, kinerja, produktivitas, kompetensi, dan perilaku guru, sebagian besar kajian masih menempatkan budaya organisasi sebagai variabel atau hasil akhir dari kepemimpinan. Belum banyak penelitian yang menjelaskan secara mendalam bagaimana praktik kepemimpinan transformasional diterjemahkan menjadi nilai bersama, diinternalisasikan melalui interaksi dan pembiasaan, lalu berkembang menjadi budaya kerja dalam keseharian di madrasah. Selain itu, dimensi religius sebagai dasar moral bagi disiplin, tanggung jawab, kolaborasi, dan profesionalitas masih kurang mendapat perhatian dalam kajian tentang budaya organisasi di madrasah. Penelitian ini mengisi celah tersebut dengan menelaah proses bagaimana keteladanan, visi bersama, motivasi, partisipasi, dan pengembangan anggota membentuk budaya organisasi di MTs Negeri 3 OKU Timur.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam membangun budaya organisasi di MTs Negeri 3 OKU Timur, khususnya melalui pembentukan visi bersama, keteladanan, motivasi, keterlibatan warga madrasah, serta penguatan nilai dan kebiasaan kerja. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dengan memperluas kajian kepemimpinan transformasional dalam konteks madrasah, terutama dalam menjelaskan proses kepemimpinan yang membentuk budaya organisasi, bukan hanya pengaruhnya terhadap kinerja atau komitmen individu. Secara praktis, hasil penelitian dapat menjadi rujukan bagi kepala madrasah dalam mengembangkan pola

kepemimpinan yang lebih partisipatif, adaptif, dan konsisten dalam membangun budaya kerja yang mendukung tujuan lembaga.

Kajian Pustaka

Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah

Kepemimpinan transformasional dalam organisasi pendidikan menempatkan kepala madrasah sebagai penggerak perubahan yang mampu membangun visi bersama, memberikan keteladanan, membangkitkan motivasi, mendorong pemikiran baru, serta memperhatikan kebutuhan anggota organisasi. Karakter tersebut tercermin dalam empat dimensi utama, yaitu *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation,* dan *individualized consideration* yang menjadi dasar dalam memahami perilaku kepemimpinan transformasional di sekolah (Hariri et al., 2024; Tran et al., 2025). Dalam praktiknya, kepemimpinan transformasional membantu organisasi pendidikan menghadapi perubahan melalui komunikasi, adaptasi, kolaborasi, dan penguatan keterlibatan guru dalam mencapai tujuan lembaga (Aziz et al., 2022; Huangal-Scheineder et al., 2024). Kepemimpinan seperti ini juga berkaitan dengan kesiapan guru, perilaku inovatif, serta kemampuan anggota organisasi untuk merespons perubahan secara lebih terbuka dan konstruktif (Ismail et al., 2021; Musadad et al., 2022).

Budaya Organisasi Madrasah

Budaya organisasi madrasah merupakan pola nilai, norma, keyakinan, kebiasaan, dan praktik yang berkembang dalam kehidupan organisasi serta menjadi acuan bagi warga madrasah dalam bekerja dan berinteraksi. Budaya tersebut tampak dalam pola komunikasi, kedisiplinan, kerja sama, pembagian tanggung jawab, keterlibatan anggota, serta cara organisasi menyelesaikan persoalan sehari-hari (Makole et al., 2023; Surahman & Salmon, 2023). Dalam lingkungan madrasah, budaya kerja juga berhubungan dengan pengembangan profesional guru karena lingkungan yang mendukung kolaborasi, pembelajaran bersama, dan pengembangan kompetensi dapat memperkuat kualitas kehidupan organisasi (Khairiah et al., 2024). Budaya organisasi tidak terbentuk hanya melalui aturan formal, tetapi melalui praktik yang dilakukan secara konsisten hingga menjadi kebiasaan bersama, termasuk musyawarah, kerja tim, komunikasi terbuka, dan penguatan nilai kelembagaan (Tahili et al., 2022).

Kepemimpinan Transformasional dalam Membangun Budaya Organisasi

Kepemimpinan transformasional berperan dalam membangun budaya organisasi melalui proses ketika visi, keteladanan, motivasi, komunikasi, dan keterlibatan anggota diterjemahkan menjadi kebiasaan dan nilai bersama dalam kehidupan lembaga. Penelitian pada lembaga pendidikan menunjukkan bahwa

kepemimpinan transformasional berkaitan dengan komitmen organisasi, kepuasan kerja, loyalitas, kesiapan berubah, dan keterlibatan anggota yang menjadi unsur penting dalam pembentukan budaya organisasi (Ibrahim et al., 2023; Sun et al., 2025). Hubungan tersebut juga terlihat ketika kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama memengaruhi perilaku dan kinerja guru, sehingga keduanya tidak dapat dipahami sebagai unsur yang berdiri sendiri (Kanya et al., 2021). Dalam proses transformasi sekolah, komunikasi terbuka, tujuan bersama, kolaborasi, dan kesiapan anggota menjadi bagian penting yang dapat dikembangkan melalui praktik kepemimpinan yang konsisten (Tasrim et al., 2026).

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memahami peran kepemimpinan transformasional dalam membangun budaya organisasi dalam konteks alami di madrasah. Studi kasus dipilih karena memungkinkan penelitian dilakukan secara mendalam terhadap praktik kepemimpinan, interaksi antaranggota organisasi, serta nilai dan kebiasaan yang berkembang dalam satu lingkungan organisasi tertentu (Alam, 2021; Mtisi, 2022). Fokus penelitian diarahkan pada cara kepemimpinan kepala madrasah dijalankan, diterima oleh warga madrasah, serta berkontribusi terhadap pembentukan nilai, norma, hubungan kerja, dan praktik organisasi dalam kehidupan sehari-hari.

Penelitian dilaksanakan di MTs Negeri 3 OKU Timur, Kabupaten Ogan Komering Ulu Timur, Sumatera Selatan. Lokasi penelitian ditetapkan secara purposif sesuai dengan fokus penelitian pada kepemimpinan dan budaya organisasi di lingkungan madrasah. Informan dipilih menggunakan *purposive sampling* berdasarkan keterlibatan dan pengetahuan mereka terhadap praktik kepemimpinan serta kehidupan organisasi madrasah (Ahmad & Wilkins, 2025). Informan mencakup kepala madrasah sebagai informan utama, wakil kepala madrasah, guru, serta tenaga kependidikan. Pemilihan informan dikembangkan selama proses pengumpulan data hingga informasi yang diperoleh menunjukkan kecukupan dan tidak lagi menghasilkan variasi substantif yang relevan dengan fokus penelitian (Hennink & Kaiser, 2022).

Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi, dan analisis dokumen. Wawancara digunakan untuk menggali pengalaman informan mengenai visi, keteladanan, dukungan, keterlibatan, dan praktik perubahan yang dilakukan kepala madrasah (Buys et al., 2022). Observasi diarahkan pada komunikasi, kerja sama, pengambilan keputusan, kedisiplinan, dan rutinitas organisasi yang berlangsung dalam keseharian madrasah (Balcom et al., 2021). Analisis dokumen mencakup visi dan misi, program kerja, tata tertib, notulen rapat, dan dokumentasi kegiatan untuk melengkapi serta memeriksa temuan lapangan (Morgan, 2022).

Data dianalisis menggunakan *reflexive thematic analysis* melalui proses pembacaan berulang terhadap data, pemberian kode, pengelompokan kode,

pengembangan tema, peninjauan tema, serta penetapan makna setiap tema (Byrne, 2022; Naeem et al., 2023). Analisis dilakukan secara induktif dan deduktif. Konsep kepemimpinan transformasional digunakan sebagai kerangka awal untuk membaca praktik kepemimpinan, sedangkan pola budaya organisasi dikembangkan berdasarkan nilai, kebiasaan, relasi, dan praktik yang ditemukan dalam data. Pendekatan ini memungkinkan kategori teoretis tetap digunakan sebagai pijakan analisis tanpa membatasi munculnya tema-tema khas dari konteks MTs Negeri 3 OKU Timur.

Keabsahan temuan dijaga melalui triangulasi sumber dan teknik dengan membandingkan informasi dari kepala madrasah, wakil kepala, guru, dan tenaga kependidikan serta mencocokkannya dengan hasil observasi dan dokumen. Peneliti juga melakukan pembacaan ulang terhadap transkrip, kode, dan tema untuk memastikan keterhubungan antara interpretasi dan data empiris. Catatan reflektif digunakan selama pengumpulan dan analisis data untuk mengenali kemungkinan pengaruh posisi dan interpretasi peneliti terhadap proses penelitian (Olmos-Vega et al., 2023). Identitas informan dijaga kerahasiaannya dan setiap informan memperoleh penjelasan mengenai tujuan penelitian, penggunaan data, serta hak untuk menentukan keterlibatannya dalam penelitian.

Pembahasan

Praktik Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah

Praktik kepemimpinan di MTs Negeri 3 OKU Timur menunjukkan bahwa peran kepala madrasah tidak berhenti pada pekerjaan administratif, pembagian tugas, atau pengawasan program. Kepala madrasah terlibat dalam membentuk cara warga madrasah bekerja melalui keteladanan, penyampaian arah lembaga, pemberian motivasi, pelibatan anggota, dan pembinaan. Kedisiplinan, tanggung jawab, integritas, komitmen terhadap pekerjaan, serta pelaksanaan nilai keagamaan terlebih dahulu ditunjukkan dalam perilaku pimpinan sebelum menjadi tuntutan bagi guru dan tenaga kependidikan. Konsistensi tersebut membuat nilai yang ingin dibangun tidak hanya hadir dalam arahan, tetapi juga dapat dilihat dalam praktik kepemimpinan sehari-hari.

Keteladanan tersebut menunjukkan karakter *idealized influence* ketika pengaruh pemimpin tumbuh dari perilaku yang dipandang layak dan menjadi rujukan bagi anggota organisasi. Dalam lingkungan sekolah, pengaruh ideal berkaitan dengan kemampuan pemimpin membangun kepercayaan dan motivasi melalui konsistensi antara nilai yang disampaikan dan tindakan yang diperlihatkan (Hyseni Duraku & Hoxha, 2021; Wilson Heenan et al., 2023). Temuan di MTs Negeri 3 OKU Timur menunjukkan bahwa keteladanan memiliki fungsi yang lebih luas daripada sekadar memberi contoh. Perilaku pimpinan menjadi salah satu cara untuk menerjemahkan disiplin, tanggung jawab, dan komitmen ke dalam standar perilaku yang dapat dipahami oleh warga madrasah.

Arah kerja madrasah juga dibangun melalui komunikasi tentang visi, program, dan target lembaga. Visi dan misi tidak hanya ditempatkan sebagai dokumen formal, tetapi juga disampaikan kembali dalam rapat, pembinaan, evaluasi, komunikasi informal, serta berbagai kegiatan organisasi. Guru dan tenaga kependidikan diarahkan untuk memahami bahwa pekerjaan mereka merupakan bagian dari pencapaian tujuan madrasah. Praktik ini memperlihatkan *inspirational motivation* karena pemimpin berusaha menghubungkan pekerjaan anggota dengan makna dan tujuan yang lebih luas (Kareem et al., 2023; Raza et al., 2021). Dalam konteks ini, motivasi tidak hanya diberikan ketika muncul masalah, tetapi juga digunakan untuk menjaga kesamaan arah di antara warga madrasah.

Penerjemahan visi ke dalam program dan tanggung jawab juga penting karena arah organisasi baru mempunyai arti ketika dapat dilaksanakan dalam pekerjaan sehari-hari. Perencanaan strategis yang jelas membantu anggota memahami hubungan antara tujuan lembaga dan kegiatan yang mereka jalankan (Juma et al., 2025). Pada saat yang sama, motivasi yang diberikan pimpinan dapat memperkuat keterlibatan guru ketika didukung oleh praktik pengelolaan yang memberikan arah dan dukungan terhadap pekerjaan mereka (Sariakin et al., 2025). Di MTs Negeri 3 OKU Timur, visi bersama tidak hanya berfungsi sebagai pernyataan normatif, tetapi juga menjadi acuan dalam pembagian tugas dan pelaksanaan program.

Stimulasi intelektual terlihat ketika kepala madrasah memberikan ruang kepada guru dan tenaga kependidikan untuk menyampaikan gagasan, mengevaluasi kegiatan, serta membahas masalah yang muncul dalam pelaksanaan program. Persoalan yang ditemukan tidak selalu diselesaikan melalui instruksi langsung, tetapi dapat dibahas untuk menemukan langkah-langkah perbaikan. Praktik seperti ini membuka ruang bagi anggota untuk melihat pekerjaan secara lebih kritis dan tidak sekadar mengikuti kebiasaan lama. Kepemimpinan transformasional diketahui memiliki hubungan dengan perilaku inovatif guru ketika pemimpin memberi kesempatan untuk berpikir, mencoba pendekatan baru, dan menemukan makna dalam pekerjaannya (Bao, 2024; Román-Cortéz et al., 2025).

Temuan tersebut menunjukkan bahwa inovasi di madrasah tidak selalu berbentuk perubahan besar atau program baru. Evaluasi terhadap kegiatan yang kurang efektif, keberanian menyampaikan pendapat, serta kesediaan untuk mencoba cara kerja yang lebih sesuai juga merupakan bagian dari proses inovasi. Dalam konteks perubahan pendidikan, kepala madrasah berperan dalam menyediakan ruang agar guru tidak hanya menjadi pelaksana kebijakan, tetapi juga turut memikirkan cara terbaik untuk menjalankan program tersebut. Pola ini memungkinkan madrasah membangun kemampuan belajar dari persoalan yang muncul dalam pekerjaan sehari-hari.

Partisipasi warga madrasah terlihat dari pembagian tugas dan keterlibatan guru dalam kegiatan organisasi. Tanggung jawab tidak sepenuhnya dikendalikan oleh kepala madrasah, tetapi juga diberikan kepada guru dan tenaga kependidikan

sesuai dengan fungsi dan kemampuan masing-masing. Pelimpahan seperti ini memberi pengalaman kepada anggota untuk mengambil tanggung jawab sekaligus memperluas keterlibatan mereka dalam kehidupan organisasi. Dukungan kepala sekolah terhadap *teacher leadership* dapat membuka ruang bagi guru untuk mengambil peran di luar pelaksanaan pembelajaran semata (Prasetia et al., 2025; Tahir et al., 2024). Temuan di MTs Negeri 3 OKU Timur menunjukkan bahwa partisipasi bukan hanya kehadiran dalam kegiatan, tetapi juga keterlibatan dalam pelaksanaan dan perbaikan program.

Perhatian terhadap individu merupakan bagian lain dari praktik kepemimpinan kepala madrasah. Guru dan tenaga kependidikan memiliki pengalaman, kompetensi, karakter, dan kesiapan yang berbeda, sehingga pendekatan yang digunakan tidak selalu sama. Pembinaan dilakukan melalui komunikasi personal, pemberian kepercayaan, pelimpahan tanggung jawab, kesempatan untuk mengikuti pengembangan kompetensi, serta apresiasi terhadap kontribusi anggota. Dukungan pimpinan seperti ini dapat membantu guru menghadapi tekanan dan perubahan dengan sumber daya kerja yang lebih memadai (Bagdžiūnienė et al., 2022; Lambert, 2025).

Pengembangan individu juga tidak berhenti pada pelatihan formal. Kesempatan menjalankan tanggung jawab, berdiskusi, belajar dari pengalaman, dan berinteraksi dengan rekan kerja menjadi bagian dari proses pengembangan kapasitas. Komunitas pembelajaran profesional dapat memperkuat kemampuan kepemimpinan dan menyediakan ruang refleksi terhadap praktik pendidikan (Pashmforoosh et al., 2023). Cara guru memandang kepemimpinan kepala sekolah juga penting karena penerimaan terhadap tindakan pimpinan ikut menentukan bagaimana pengaruh kepemimpinan diterjemahkan dalam perilaku kerja (Even & BenDavid-Hadar, 2025).

Dengan demikian, praktik kepemimpinan kepala madrasah bergerak melalui keteladanan, penguatan visi, motivasi, stimulasi intelektual, partisipasi, dan pembinaan secara individual. Praktik tersebut tidak berdiri sendiri karena pengaruh kepemimpinan terhadap guru juga berkaitan dengan cara pemimpin mengelola hubungan kerja dan menyediakan kondisi yang mendukung pelaksanaan tugas (Parveen et al., 2022). Kepala madrasah dalam posisi ini tidak hanya menjalankan fungsi pengendalian, tetapi bertindak sebagai penggerak perubahan yang perlu memiliki kemampuan mengelola manusia, program, dan tuntutan perubahan secara bersamaan (Acton, 2021).

Pembentukan Budaya Organisasi Madrasah

Budaya organisasi di MTs Negeri 3 OKU Timur terbentuk melalui kebiasaan yang berkembang dalam kehidupan sehari-hari, bukan hanya melalui tata tertib atau dokumen formal. Data menunjukkan adanya lima corak yang menonjol, yaitu religius, disiplin, kolaboratif, bertanggung jawab, dan profesional. Nilai religius hadir melalui kegiatan ibadah, salam, doa, pembinaan keagamaan, serta etika hubungan

antarsesama. Namun, religiusitas tidak berhenti pada aktivitas ritual karena nilai tersebut juga diterjemahkan ke dalam kejujuran, amanah, kedisiplinan, tanggung jawab, serta komitmen terhadap pekerjaan.

Budaya sekolah memang dibentuk melalui hubungan antara nilai, kebiasaan, struktur, ritual, dan interaksi sosial yang berkembang dalam kehidupan organisasi (Čamber Tambolaš et al., 2023; Plaku & Leka, 2025). Temuan di MTs Negeri 3 OKU Timur menambahkan ciri yang lebih spesifik karena nilai keagamaan berfungsi sebagai dasar moral bagi perilaku kerja. Religiositas dalam konteks ini tidak berdiri sebagai unsur yang terpisah dari profesionalitas, tetapi memberi makna pada cara warga madrasah memahami amanah, disiplin, dan tanggung jawab.

Peran kepala madrasah cukup kuat dalam menghubungkan nilai-nilai tersebut dengan praktik organisasi. Sikap, tindakan, karakter, dan cara pimpinan menjalankan perannya dapat memengaruhi perkembangan budaya sekolah karena anggota membaca perilaku pemimpin sebagai bagian dari pesan organisasi (Alzoraiki et al., 2024; Sumiran et al., 2022). Di MTs Negeri 3 OKU Timur, nilai religius dan disiplin memperoleh penguatan ketika pimpinan menunjukkan perilaku yang konsisten dan mengaitkannya dengan pekerjaan sehari-hari.

Budaya disiplin terlihat melalui kebiasaan datang tepat waktu, mengikuti kegiatan, menyelesaikan tugas, menjalankan prosedur, serta melaksanakan tanggung jawab sesuai bidang masing-masing. Aturan memang menjadi dasar, tetapi pelaksanaannya bergantung pada konsistensi pimpinan dan kesediaan anggota untuk menjalankannya. Pengawasan, evaluasi, komunikasi, dan pembinaan digunakan agar aturan tidak hanya menjadi ketentuan tertulis. Ketika pola tersebut dijalankan secara berulang, disiplin mulai menjadi cara kerja yang diterima bersama. Budaya kolaboratif terlihat melalui rapat, diskusi, pembagian tugas, kerja tim, dan komunikasi yang terbuka. Guru dan tenaga kependidikan memiliki ruang untuk menyampaikan pendapat dan membicarakan persoalan yang muncul dalam pekerjaan. Pertemuan profesional seperti ini tidak hanya berfungsi sebagai media koordinasi, tetapi juga dapat menjadi ruang bagi guru untuk belajar dari pengalaman rekan kerja (Gairín Sallán et al., 2022; Pinheiro & Alves, 2024). Dalam konteks madrasah, kolaborasi berfungsi sekaligus sebagai cara untuk menyelesaikan pekerjaan dan sebagai proses pembelajaran organisasi.

Pengalaman individual dapat berkembang menjadi pengetahuan organisasi ketika dibicarakan, direfleksikan, dan digunakan untuk meningkatkan kinerja bersama. Sekolah yang memberi ruang bagi pembelajaran organisasi memiliki kesempatan lebih besar untuk mengubah pengalaman anggota menjadi pengetahuan yang berguna bagi lembaga (Thomas & Machado, 2022). Dukungan manajemen dan kualitas komunikasi juga menjadi bagian penting dalam menciptakan kondisi yang memungkinkan pembelajaran organisasi tersebut berlangsung (Al-Tarawneh & Al-Adaileh, 2021). Rapat dan evaluasi di MTs Negeri 3 OKU Timur dengan demikian

mempunyai arti lebih luas daripada sekadar kegiatan administratif ketika digunakan untuk membahas kekurangan dan menentukan perbaikan.

Budaya profesional terlihat dari dorongan untuk meningkatkan kompetensi, mengikuti perkembangan kebijakan, memanfaatkan teknologi, serta meningkatkan praktik kerja. Pengembangan kompetensi akan lebih bermakna ketika pengetahuan dari pelatihan dapat diterapkan kembali dalam pekerjaan dan didukung oleh budaya organisasi yang memberi ruang untuk belajar (Gemmano et al., 2022). Pemimpin yang berorientasi pada pembelajaran juga perlu menyediakan ruang bagi refleksi, pertukaran pengetahuan, dan pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan anggota (Wallo et al., 2025). Temuan di madrasah menunjukkan bahwa profesionalitas tidak hanya diukur dari kemampuan teknis, tetapi juga dari kesediaan anggota untuk terus meningkatkan kinerja.

Budaya kolaboratif dan profesional tersebut tidak berkembang pada tingkat yang sama pada setiap anggota. Sebagian guru mampu menyesuaikan diri dengan perubahan secara cepat, sedangkan sebagian lainnya masih membutuhkan pendampingan. Budaya yang mendukung belum tentu langsung menghasilkan kemampuan adaptasi apabila tidak disertai praktik kolaborasi yang nyata (Remandaban et al., 2026). Organisasi sekolah yang menghadapi situasi kompleks membutuhkan distribusi peran dan hubungan kerja kolaboratif agar kemampuan beradaptasi tidak hanya bertumpu pada pimpinan (Pinheiro et al., 2025).

Tuntutan perubahan kebijakan, penggunaan teknologi, dan peningkatan kompetensi juga membuat budaya organisasi perlu bergerak secara adaptif. Kepemimpinan transformasional dalam pendidikan dapat membantu membuka ruang bagi pembaruan, keterlibatan, dan kemampuan organisasi merespons tuntutan yang terus berubah (Haryaka et al., 2026). Dalam konteks MTs Negeri 3 OKU Timur, budaya adaptif belum berarti meninggalkan kebiasaan lama secara keseluruhan, melainkan kemampuan untuk menilai kembali cara kerja dan mempertahankan praktik yang masih sesuai, sambil memperbaiki bagian yang tidak lagi efektif.

Dengan demikian, budaya organisasi madrasah tidak terbentuk dari satu program tertentu. Budaya berkembang melalui interaksi berulang antara nilai keagamaan, keteladanan pimpinan, aturan, pola komunikasi, pembagian tanggung jawab, pengalaman kerja, dan tuntutan perubahan. Budaya religius, disiplin, kolaboratif, bertanggung jawab, dan profesional yang ditemukan merupakan hasil dari proses yang berlangsung secara bertahap dan terus diperkuat dalam kehidupan organisasi sehari-hari.

Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Membangun Budaya Organisasi

Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi di MTs Negeri 3 OKU Timur terlihat pada proses ketika nilai yang dibawa pimpinan berangsur-angsur menjadi kebiasaan warga madrasah. Kepala madrasah terlebih dahulu memberikan arahan melalui visi, tujuan, dan program kerja. Nilai tersebut

diperkuat melalui keteladanan, sedangkan motivasi dan komunikasi digunakan untuk menjaga keterlibatan anggota. Partisipasi memberi ruang bagi guru dan tenaga kependidikan untuk mengambil bagian dalam program, sementara pembinaan individual membantu anggota menyesuaikan diri dengan tuntutan organisasi.

Proses tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional bekerja melalui internalisasi nilai sebelum akhirnya tercermin dalam budaya organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan budaya sekolah dan bahwa budaya dapat menjadi mekanisme yang meneruskan pengaruh kepemimpinan terhadap hasil organisasi (Alzoraiki et al., 2024; Wilson Heenan et al., 2023). Penelitian di MTs Negeri 3 OKU Timur memperlihatkan proses yang terjadi dalam hubungan tersebut, antara lain, nilai tidak langsung berubah menjadi budaya, tetapi bergerak melalui keteladanan, komunikasi, keterlibatan, pembinaan, dan pembiasaan. Hubungan tersebut dapat diringkas sebagai berikut:



Gambar 1. Proses Transformasi Nilai Kepemimpinan menjadi Budaya Organisasi

Alur tersebut menunjukkan bahwa kepala madrasah menjadi penghubung antara nilai yang masih bersifat abstrak dan praktik yang dijalankan oleh warga organisasi. Keteladanan membuat nilai terlihat, visi memberi arah, motivasi menjaga keterlibatan, partisipasi memperluas rasa memiliki, sedangkan pengembangan anggota membantu organisasi mempertahankan kemampuannya dalam menghadapi perubahan. Ketika praktik tersebut dilakukan secara konsisten, nilai perlahan tidak lagi melekat hanya pada figur pimpinan, tetapi mulai dijalankan oleh para anggota.
Konsistensi menjadi bagian penting dalam proses tersebut. Budaya sulit terbentuk apabila perilaku pimpinan tidak selaras dengan nilai yang disampaikan atau apabila program pembiasaan hanya berlangsung sesaat. Peran pemimpin dalam membentuk budaya sekolah bergantung pada kemampuannya menjaga kesesuaian antara nilai,

tindakan, dan pola interaksi yang berlangsung dalam organisasi (Plaku & Leka, 2025; Sumiran et al., 2022). Oleh karena itu, keteladanan di MTs Negeri 3 OKU Timur memiliki fungsi penting sebagai penghubung antara arahan normatif dan praktik nyata.

Partisipasi juga menjadi hal yang penting karena budaya tidak dapat terus dipelihara hanya oleh kepala madrasah. Guru yang dilibatkan dalam diskusi, pembagian tanggung jawab, dan penyelesaian masalah mulai berperan dalam mempertahankan nilai-nilai organisasi. Pengembangan kepemimpinan guru memperluas kapasitas organisasi karena tanggung jawab terhadap perubahan tidak hanya berada pada pemimpin formal (Tahir et al., 2024; Prasetia et al., 2025). Dalam kondisi seperti ini, kepala madrasah tetap memberikan arahan, tetapi keberlanjutan budaya bergantung pada sejauh mana anggota mulai menerapkan nilai tersebut dalam tindakan mereka.

Pembentukan budaya didukung oleh beberapa kondisi yang ditemukan dalam penelitian, yaitu keteladanan pimpinan, komitmen guru dan tenaga kependidikan, komunikasi yang terbuka, keberlangsungan program pembiasaan, serta nilai keislaman yang telah menjadi identitas lembaga. Kondisi tersebut menyediakan lingkungan yang memungkinkan nilai organisasi dipraktikkan secara berkelanjutan. Nilai keislaman menjadi dasar moral bagi disiplin, amanah, tanggung jawab, dan etika kerja, sedangkan kepemimpinan menentukan bagaimana nilai-nilai tersebut diterjemahkan dalam kehidupan organisasi.

Proses tersebut tidak selalu berjalan mulus. Perbedaan karakter, kebiasaan, tingkat kesiapan, dan kemampuan beradaptasi membuat respons warga madrasah terhadap perubahan tidak seragam. Pemimpin sekolah memang menghadapi beragam hambatan ketika menjalankan perbaikan, mulai dari resistensi internal hingga keterbatasan kapasitas organisasi (Karakose et al., 2024). Kepala sekolah sebagai agen perubahan juga membutuhkan kemampuan untuk mengelola ketidakpastian dan respons anggota yang berbeda-beda (Acton, 2021).

Kondisi tersebut menjelaskan mengapa kepala madrasah menggunakan pendekatan yang tidak sepenuhnya seragam. Pembinaan personal, komunikasi persuasif, pemberian tanggung jawab secara bertahap, pelatihan, dan kesempatan berkembang digunakan untuk menyesuaikan perubahan dengan kondisi masing-masing anggota. Dukungan individual dapat membantu guru membangun kemampuan beradaptasi ketika tuntutan pekerjaan berubah (Bagdžiūnienė et al., 2022). Pendekatan seperti ini juga mengurangi kemungkinan perubahan dipahami hanya sebagai instruksi yang datang dari atas.

Kemampuan beradaptasi pada akhirnya menjadi bagian dari proses mempertahankan budaya organisasi. Transformasi pendidikan membutuhkan pemimpin yang tidak hanya menjaga kestabilan, tetapi juga mampu membuka ruang untuk pembelajaran dan inovasi (Haryaka et al., 2026; Román-Cortéz et al., 2025). Dalam konteks madrasah, adaptasi tidak berarti meninggalkan nilai-nilai yang telah

ada. Perubahan justru berlangsung dengan mempertahankan nilai religius, disiplin, dan tanggung jawab sambil memperbarui cara kerja yang tidak lagi sesuai dengan kebutuhan.

Temuan penelitian ini memperjelas hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya sekolah yang telah banyak dibahas dalam penelitian sebelumnya. Studi kuantitatif telah menunjukkan adanya hubungan antara kepemimpinan, budaya sekolah, motivasi, dan kinerja guru (Alzoraiki et al., 2024; Parveen et al., 2022). Penelitian ini menunjukkan mekanisme yang berlangsung pada tingkat organisasi, yaitu keteladanan membuat nilai terlihat, visi memberi arah, motivasi menjaga keterlibatan, partisipasi memperluas rasa memiliki, pengembangan anggota memperkuat kemampuan, dan pembiasaan menjadikan nilai sebagai praktik bersama.

Ciri penting lainnya terletak pada konteks madrasah. Sebagian penelitian internasional menekankan budaya kolaboratif, profesional, inovatif, atau budaya belajar, sedangkan temuan di MTs Negeri 3 OKU Timur menunjukkan bahwa religiusitas menjadi lapisan nilai yang mengikat unsur-unsur tersebut. Nilai keagamaan tidak hanya hadir melalui kegiatan ritual, tetapi juga tercermin dalam pemaknaan terhadap amanah, disiplin, tanggung jawab, integritas, dan hubungan kerja. Dengan demikian, profesionalitas dan religiusitas tidak berjalan sebagai dua budaya yang terpisah. Nilai agama menjadi dasar moral, sedangkan praktik kepemimpinan menentukan bagaimana dasar tersebut diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari.

Dengan demikian, peran kepemimpinan transformasional di MTs Negeri 3 OKU Timur tidak ditentukan terutama oleh banyaknya instruksi yang diberikan oleh kepala madrasah. Perannya terlihat pada kemampuan mengubah nilai yang semula berada pada tingkat visi dan arahan menjadi kebiasaan yang dijalankan bersama-sama. Kepala madrasah menjadi penggerak awal, tetapi budaya organisasi menguat ketika guru dan tenaga kependidikan mulai memahami, menerima, dan menjalankan nilai tersebut sebagai bagian dari cara mereka bekerja. Pada titik ini, kepemimpinan transformasional tidak lagi hanya menjadi karakter pemimpin, tetapi juga menjadi proses yang membawa nilai kepemimpinan ke dalam budaya kolektif organisasi.

Novelty penelitian ini terletak pada penjelasan proses bagaimana kepemimpinan transformasional membentuk budaya organisasi madrasah melalui keteladanan, visi bersama, motivasi, partisipasi, pengembangan anggota, dan pembiasaan nilai. Temuan juga menunjukkan bahwa religiusitas tidak hanya hadir sebagai praktik ritual, tetapi juga menjadi dasar bagi disiplin, amanah, tanggung jawab, kolaborasi, dan profesionalisme warga madrasah. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dipahami sebagai proses internalisasi nilai yang berkembang menjadi budaya kerja kolektif.

Cakupan penelitian ini masih terbatas pada satu madrasah, sehingga temuan yang diperoleh sangat terkait dengan konteks MTs Negeri 3 OKU Timur. Penelitian

ini juga belum menelusuri pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru, mutu pembelajaran, maupun capaian peserta didik, serta belum mengikuti perubahan budaya organisasi dalam rentang waktu yang panjang. Karena itu, studi berikutnya dapat dilakukan pada beberapa madrasah dengan karakter yang berbeda dan menggunakan pendekatan *mixed methods* untuk memperoleh gambaran yang lebih utuh. Pengamatan yang lebih panjang serta keterlibatan lebih banyak pihak, seperti guru, tenaga kependidikan, peserta didik, dan pemangku kepentingan lain, juga diperlukan untuk melihat bagaimana budaya organisasi berkembang dan bertahan dari waktu ke waktu.

Kesimpulan

Kepemimpinan transformasional di MTs Negeri 3 OKU Timur memiliki peran penting dalam memperkuat budaya organisasi melalui keteladanan, penguatan visi bersama, motivasi, partisipasi, serta peningkatan kompetensi anggota. Praktik tersebut tidak hanya memengaruhi cara guru dan tenaga kependidikan menjalankan tugas, tetapi juga mendorong internalisasi nilai yang kemudian berkembang menjadi kebiasaan bersama. Budaya organisasi yang terbentuk ditandai oleh religiusitas, disiplin, kolaborasi, tanggung jawab, dan profesionalitas, dengan nilai keislaman sebagai dasar moral yang mengikat perilaku kerja warga madrasah. Proses ini berlangsung secara bertahap melalui komunikasi, pembinaan, pembagian tanggung jawab, evaluasi, dan pembiasaan yang dilakukan secara konsisten. Meskipun terdapat perbedaan kesiapan dan kemampuan adaptasi antaranggota, pendekatan personal dan pemberian ruang untuk berkembang membantu menjaga keberlanjutan perubahan. Dengan demikian, peran transformasional kepala madrasah terletak pada kemampuannya mengubah nilai yang semula berada pada tingkat visi dan arahan menjadi praktik kolektif yang hidup dalam budaya organisasi madrasah.

DAFTAR PUSTAKA

Acton, K. S. (2021). School leaders as change agents: Do principals have the tools they need? *Management in Education*, *35*(1), 43–51. https://doi.org/10.1177/0892020620927415

Ahmad, M., & Wilkins, S. (2025). Purposive sampling in qualitative research: a framework for the entire journey. *Quality & Quantity*, *59*(2), 1461–1479. https://doi.org/10.1007/s11135-024-02022-5

Al-Tarawneh, A. I., & Al-Adaileh, R. (2021). The interplay among management support and factors influencing organizational learning: An applied study. *Journal of Workplace Learning*, *33*(6), 460–485. https://doi.org/10.1108/JWL-07-2020-0118

Alam, M. K. (2021). A systematic qualitative case study: questions, data collection, {NVivo} analysis and saturation. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, *16*(1), 1–31. https://doi.org/10.1108/QROM-09-2019-1825

Alzoraiki, M., Ahmad, A. R., Ateeq, A., & Milhem, M. (2024). The role of transformational leadership in enhancing school culture and teaching performance in Yemeni public schools. *Frontiers in Education*, *9*, 1413607. https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1413607

Aziz, A., Padil, M., Mujtahid, & Prihadi, K. D. (2022). Transformational leadership style in rural schools during pandemic: A case study in Indonesian non-WEIRD community. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, *11*(2), 947–953. https://doi.org/10.11591/ijere.v11i2.22135

Badar. (2025). The Impact of Transformational Leadership Dimensions on Teachers' Pedagogical Competence. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *9*(1). https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v9i1.10696

Bagdžiūnienė, D., Kazlauskienė, A., Nasvytienė, D., & Sakadolskis, E. (2022). Linking supportive school leadership and teacher resilience: The mediating role of job resources. *Frontiers in Education*, *7*, 999086. https://doi.org/10.3389/feduc.2022.999086

Balcom, Sarah, Doucet, Shelley, & Dubé, Anik. (2021). Observation and Institutional Ethnography: Helping Us to See Better. *Qualitative Health Research*, *31*(8), 1534–1541. https://doi.org/10.1177/10497323211015966

Bao, Y. (2024). The effect of principal transformational leadership on teacher innovative behavior: The moderator role of uncertainty avoidance and the mediated role of the sense of meaning at work. *Frontiers in Education*, *9*, 1378615. https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1378615

Buys, T., Casteleijn, D., Heyns, T., & Untiedt, H. (2022). A Reflexive Lens on Preparing and Conducting Semi-structured Interviews with Academic Colleagues. *Qualitative Health Research*, *32*(13), 2030–2039. https://doi.org/10.1177/10497323221130832

Byrne, D. (2022). A worked example of Braun and Clarke's approach to reflexive thematic analysis. *Quality & Quantity*, *56*(3), 1391–1412. https://doi.org/10.1007/s11135-021-01182-y

Čamber Tambolaš, A., Vujičić, L., & Jančec, L. (2023). Relationship between structural and social dimensions of school culture. *Frontiers in Education*, *7*, 1057706. https://doi.org/10.3389/feduc.2022.1057706

Even, U., & BenDavid-Hadar, I. (2025). Teachers' perceptions of their school

principal's leadership style and improvement in their students' performance in specialized schools for students with conduct disorders. *Management in Education*, *39*(1), 5–18. https://doi.org/10.1177/08920206211054654

Gairín Sallán, J., Diaz-Vicario, A., Barrera-Corominas, A., & Duran-Bellonch, M. (2022). Teachers' informal learning and organizational learning in Spain. *Journal of Workplace Learning*, *34*(1), 74–87. https://doi.org/10.1108/JWL-02-2021-0017

Gemmano, C. G., Manuti, A., & Giancaspro, M. L. (2022). It's just a matter of culture: An explorative study on the relationship between training transfer and work performance. *Journal of Workplace Learning*, *34*(6), 532–548. https://doi.org/10.1108/JWL-10-2021-0133

Hariri, H., Mukhlis, H., Nurwahidin, M., Rusdiani, A., & Ridwan. (2024). Transformational teacher leadership: Self-perception of primary education teachers in Indonesia. *Journal of Education and E-Learning Research*, *11*(4), 727–736. https://doi.org/10.20448/jeelr.v11i4.6209

Haryaka, U., Mulawarman, W. G., Nurlali, N., Warman, W., & Sjamsir, H. (2026). Transformational leadership in educational management: Encouraging student motivation and engagement. *Frontiers in Education*, *11*, 1676318. https://doi.org/10.3389/feduc.2026.1676318

Hendriawan, Ismail, & Bahrun. (2025). Fostering Teacher Excellence: How Transformational Leadership Elevates School Performance. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *9*(2). https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v9i2.10607

Hennink, M., & Kaiser, B. N. (2022). Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review of empirical tests. *Social Science & Medicine*, *292*, 114523. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114523

Huangal-Scheineder, S., Cieza-Sánchez, J., Diaz-Paredes, M., Arriaga-Delgado, M., & Marchena-Tafur, A. (2024). Leadership and its impact on educational institutions: A systematic review. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, *13*(6), 3628–3640. https://doi.org/10.11591/ijere.v13i6.29169

Hyseni Duraku, Z., & Hoxha, L. (2021). Impact of transformational and transactional attributes of school principal leadership on teachers' motivation for work. *Frontiers in Education*, *6*, 659919. https://doi.org/10.3389/feduc.2021.659919

Ibrahim, B., Zumrah, A. R., Supardi, & Juhji. (2023). Transformational leadership and organizational commitment: Moderator role of pesantren employee job satisfaction. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, *12*(4), 1934–1943. https://doi.org/10.11591/ijere.v12i4.24966

Ismail, A., Ahmad, N., & Aman, R. C. (2021). Gender of transformational school principals and teachers' innovative behavior. *International Journal of Evaluation and*

Research in Education, *10*(3), 747–752. https://doi.org/10.11591/ijere.v10i3.21448

Juma, J. J., Nyaga, M., & Ndwiga, Z. N. (2025). Strategic planning in secondary schools in Rangwe sub-county, Kenya: Influence on student learning outcomes. *Management in Education*, *39*(1), 25–31. https://doi.org/10.1177/08920206221104635

Kanya, N., Fathoni, A. B., & Ramdani, Z. (2021). Factors Affecting Teacher Performance. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, *10*(4), 1462–1468. https://doi.org/10.11591/ijere.v10i4.21693

Karakose, T., Ozdogru, M., & Malkoc, N. (2024). Leading sustainable school improvement: A meta-synthesis of qualitative research on problems and challenges faced by school leaders. *Frontiers in Education*, *9*, 1449174. https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1449174

Kareem, J., Patrick, H. A., Prabakaran, N., Valarmathi, B., Tantia, V., Kumar, P. M. P. M., & Mukherjee, U. (2023). Transformational educational leaders inspire school educators' commitment. *Frontiers in Education*, *8*, 1171513. https://doi.org/10.3389/feduc.2023.1171513

Khairiah, Amin, A., Muassomah, Mareta, M., Sulistyorini, & Yusuf, M. (2024). Challenges to professional teacher development through workplace culture management. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, *13*(2), 714–722. https://doi.org/10.11591/ijere.v13i2.25666

Kovačević, J., Mujkić, A., & Kapo, A. (2023). Examining school leadership in a transitional context: A mixed-methods study of leadership practices and school cultures as mechanisms of educational change. *Educational Management Administration \& Leadership*, *51*(1), 219–244. https://doi.org/10.1177/1741143220971286

Lambert, S. (2025). The practical application on middle leaders of performing coaching interventions on others. *Management in Education*, *39*(1), 19–24. https://doi.org/10.1177/08920206221104626

Makole, K. R., Ntshangase, B. A., & Msosa, S. K. (2023). Organizational culture and management practices at technical vocational education and training colleges. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, *12*(4), 2021–2036. https://doi.org/10.11591/ijere.v12i4.25340

Mastur, Soim, Haryanti, & Gufron. (2022). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Islamic Educational Institutions. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *6*(3). https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v6i3.3431

Mawardi, Hambali, & Hidayat. (2023). Building Madrasah Work Culture through Transformative Leadership Based on Religious. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen*

Pendidikan Islam, *7*(2). https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v7i2.4697

Meyer, A., Hartung-Beck, V., Gronostaj, A., Krüger, S., & Richter, D. (2023). How can principal leadership practices promote teacher collaboration and organizational change? A longitudinal multiple case study of three school improvement initiatives. *Journal of Educational Change*, *24*, 425–455. https://doi.org/10.1007/s10833-022-09451-9

Morgan, H. (2022). Conducting a qualitative document analysis. *The Qualitative Report*, *27*(1), 64–77. https://doi.org/https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.5044

Mtisi, Samson. (2022). The Qualitative Case Study Research Strategy as Applied on a Rural Enterprise Development Doctoral Research Project. *International Journal of Qualitative Methods*, *21*, 16094069221145848. https://doi.org/10.1177/16094069221145849

Musadad, A. A., Sumarsono, R. B., Adha, M. A., Ariyanti, N. S., Abidin, N. F., & Kurniawan, D. A. (2022). Principal transformational leadership and teacher readiness to teach: Mediating role of self-efficacy. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, *11*(4), 1798–1807. https://doi.org/10.11591/ijere.v11i4.23259

Naeem, Muhammad, Ozuem, Wilson, Howell, Kerry, & Ranfagni, Silvia. (2023). A Step-by-Step Process of Thematic Analysis to Develop a Conceptual Model in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, *22*, 16094069231205788. https://doi.org/10.1177/16094069231205789

Nifasri, N. (2025). Adapting Transformative Leadership in Islamic Education: Insights from Madrasah. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *9*(1), 270–284.

Nurrizayani, Niswanto, & Usman. (2024). Empowering Education: Transformational Leadership Creates Inspiring Work Climates to Boost Teacher Performance. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *8*(4), 1302–1312. https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v8i4.9646

Olmos-Vega, F. M., Stalmeijer, R. E., Varpio, L., & Kahlke, R. (2023). A practical guide to reflexivity in qualitative research: AMEE Guide No. 149. *Medical Teacher*, *45*(3), 241–251. https://doi.org/10.1080/0142159X.2022.2057287

Özdemir, Nedim, Gümüş, Sedat, Kılınç, Ali Çağatay, & Bellibaş, Mehmet Şükrü. (2022). A systematic review of research on the relationship between school leadership and student achievement: An updated framework and future direction. *Educational Management Administration & Leadership*, *52*(5), 1020–1046. https://doi.org/10.1177/17411432221118662

Parveen, K., Tran, P. Q. B., Kumar, T., & Shah, A. H. (2022). Impact of principal leadership styles on teacher job performance: An empirical investigation.

Frontiers in Education, *7*, 814159. https://doi.org/10.3389/feduc.2022.814159

Pashmforoosh, R., Irby, B. J., Lara-Alecio, R., & Tong, F. (2023). Building school leaders' instructional leadership capacity through virtual professional leadership learning communities. *Frontiers in Education*, *Volume 8-*. https://www.frontiersin.org/journals/education/articles/10.3389/feduc.2023.1168734

Patrick, S. K. (2022). Organizing schools for collaborative learning: School leadership and teachers' engagement in collaboration. *Educational Administration Quarterly*, *58*(4), 638–673. https://doi.org/10.1177/0013161X221107628

Pinheiro, G., & Alves, J. M. (2024). Educational teams: Building professional and organizational learning communities. *Frontiers in Education*, *9*, 1446905. https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1446905

Pinheiro, G., Matias Alves, J., & Serra, L. (2025). School leadership and organization in times of complexity: Paths to a collaborative and regenerative school. *Frontiers in Education*, *10*, 1657742. https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1657742

Plaku, A. K., & Leka, K. (2025). The role of leaders in shaping school culture. *Frontiers in Education*, *10*, 1541525. https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1541525

Prasetia, I., Pratiwi, S. N., Harfiani, R., Sugesti, T., & Siregar, A. N. (2025). Teacher mobilizers: The power of leading learning and mobilizing teacher communities. *Frontiers in Education*, *9*, 1471138. https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1471138

Raza, M., Gilani, N., & Waheed, S. A. (2021). School leaders' perspectives on successful leadership: A mixed methods case study of a private school network in Pakistan. *Frontiers in Education*, *6*, 656491. https://doi.org/10.3389/feduc.2021.656491

Reinius, H., Hakkarainen, K., Juuti, K., & Korhonen, T. (2024). Teachers' perceived opportunity to contribute to school culture transformation. *Journal of Educational Change*, *25*(2), 369–391. https://doi.org/10.1007/s10833-023-09496-4

Remandaban, M. C., Angangan, G. B., Gaviola, V. L., Cabolao, A. R., & Olarte, J. M. (2026). Can school culture drive teacher leadership agility, or is collaboration the missing link? *Frontiers in Education*, *11*, 1794986. https://doi.org/10.3389/feduc.2026.1794986

Rohidin, Saepudin, Juliana, Tjahjono, & Suryahim. (2024). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Work Productivity. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *8*(1), 270–284. https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v8i1.6534

Román-Cortéz, K. R., Calderón Cisneros, J. T., Alcívar Trejo, C., & Calderon Chapín, M. P. (2025). Transformational leadership and its impact on educational innovation in Ecuador: A systematic review. *Frontiers in Education*, *10*, 1630004.

https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1630004

Sariakin, S., Yeni, M., Usman, M. B., Mare, A. S., Munzir, M., & Saleh, M. (2025). Fostering a productive educational environment: The roles of leadership, management practices, and teacher motivation. *Frontiers in Education*, *10*, 1499064. https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1499064

Sumiran, S., Waston, W., Zamroni, Z., & Mahmudah, F. N. (2022). The principal's role in improving the quality: A concepts framework to developing school culture. *Frontiers in Education*, *7*, 854463. https://doi.org/10.3389/feduc.2022.854463

Sun, H., Tang, H.-W. V., & Zhu, X. (2025). The relationship between transformational leadership, teachers' organizational commitment, and job satisfaction: An integrated investigation using meta-analysis and structural equation modeling. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, *46*(4), 460429. https://doi.org/10.34044/j.kjss.2025.46.4.29

Surahman, B., & Salmon, I. P. P. (2023). School culture and the quality of learning: The experience in Special Region of Yogyakarta. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, *12*(2), 692–702. https://doi.org/10.11591/ijere.v12i2.23140

Tahili, M. H., Tolla, I., Ahmad, M. A., Samad, S., Saman, A., & Pattaufi. (2022). Developing the strategic collaboration model in basic education. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, *11*(2), 817–828. https://doi.org/10.11591/ijere.v11i2.21907

Tahir, L. M., Samah, N. A., Mohd Anis, S. N., & Ali, M. F. (2024). Implementing teacher leadership in Malaysian schools: Exploring secondary principals' perspectives. *Management in Education*, *38*(1), 5–21. https://doi.org/10.1177/08920206211053099

Tasrim, I. W., Omolu, F. A., Mappewali, A., Nursida, & Hapsa. (2026). Exploring teacher leadership readiness: Effects on school transformation and student engagement in Indonesia. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, *47*(1), 470103. https://doi.org/10.34044/j.kjss.2026.47.1.03

Thomas, M., & Machado, C. (2022). Organizational learning and knowledge performance at middle-cost Pakistani schools: Implications for leaders. *Journal of Workplace Learning*, *34*(6), 549–570. https://doi.org/10.1108/JWL-12-2021-0161

Tran, V. D., Bui, L. D. T., Le, M. T. L., Huynh, T. C., & Nguyen, H. T. (2025). Validating the factor structure of school principals' transformational leadership scale in Vietnam. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, *14*(2), 1162–1171. https://doi.org/10.11591/ijere.v14i2.30092

Tsuyuguchi, K. (2023). Analysis of the determinants of teacher well-being: Focusing on the causal effects of trust relationships. *Teaching and Teacher Education*, *132*, 104240. https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104240

Wallo, A., Reineholm, C., Öhman, H., & Lundqvist, D. (2025). Learning-oriented leadership in hybrid work. *Journal of Workplace Learning*, *37*(9), 152–168. https://doi.org/10.1108/JWL-05-2025-0155

Wilson Heenan, I., De Paor, D., Lafferty, N., & Mannix McNamara, P. (2023). The impact of transformational school leadership on school staff and school culture in primary schools: A systematic review of international literature. *Societies*, *13*(6), 133. https://doi.org/10.3390/soc13060133

Yaqin, Mulyadi, & Marno. (2025). Pancatransformasional Leadership in Madrasahs: Integrating Religious Values for Sustainable Environmental Education through Adiwiyata Programs. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *9*(1). https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v9i1.9633

Copyrights

Copyright for this article is retained by the author(s)

This is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

