



# Transformational Leadership Strategies and Innovative Leadership of Madrasah Principals in Improving Teacher Performance

## Strategi Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Inovatif Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Fitri Khoriroh<sup>1\*</sup>, Encep Syarifudin<sup>2</sup>, Apud<sup>3</sup>

<sup>1,2</sup>Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana, Universitas Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten, Indonesia

*Education plays a strategic role in developing superior and competitive human resources. To achieve this, the leadership of a Madrasah principal is crucial, not merely as an administrator, but as a visionary leader who can motivate and inspire teachers and all elements of the Madrasah. This study aims to examine the transformational and innovative leadership strategies implemented by the principal of the State Islamic Senior High School (MAN) in Cilegon City in an effort to improve teacher performance. The research method used was a qualitative approach with a case study design at MAN 1 and MAN 2 Cilegon. Data collection was carried out through in-depth interviews, participant observation, and documentation analysis. The research findings indicate that transformational leadership is realized through a participatory long-term vision, motivation, teacher career development, planned change management, and effective communication and collaboration. On the other hand, innovative leadership is reflected in openness to new ideas, problem-solving abilities, adaptive attitudes to the dynamics of change, and teacher empowerment based on values and ethics. The implementation of both approaches has been proven to improve teachers' pedagogical, professional, social, and personality skills, while also encouraging active involvement in continuous professional development. In addition, this research also provides a theoretical contribution in the form of an effective Madrasah leadership model, by integrating transformational and innovative dimensions simultaneously to improve teacher performance.*

### OPEN ACCESS

ISSN 2503 5405 (online)

Edited by:  
Eni Fariyatul Fahyuni

Reviewed by:  
Ida Rindaningsih  
Nurdyansyah

\* Correspondence:  
Fitri Khoriroh  
[232625230.fitri@uinbanten.ac.id](mailto:232625230.fitri@uinbanten.ac.id)

Received: 26 December 2025

Accepted: 28 December 2025

Published: 31 December 2025

Citation:

Fitri Khoriroh, Encep Syarifudin, Apud  
(2025) Transformational Leadership  
Strategies and Innovative Leadership of  
Madrasah Principals in Improving  
Teacher Performance.

Halaqa: Islamic Education Journal 9:2.  
doi: 10.21070/halaqa.v9i2.1812

**Keywords:** Transformational Leadership, Innovative Leadership, Madrasah Teacher Performance

Pendidikan merupakan peran yang cukup strategis untuk membentuk sumber daya manusia unggul dan berdaya saing. Dalam mewujudkan hal tersebut, sebuah kepemimpinan kepala Madrasah menjadi faktor krusial, dalam hal ini bukan hanya sebagai administrator, tetapi bagaimana pemimpin yang visioner mampu menggerakkan dan menginspirasi guru dan seluruh elemen Madrasah. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji strategi kepemimpinan transformasional dan inovatif yang diimplementasikan oleh kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Cilegon dalam upaya meningkatkan kinerja guru. Metode penelitian yang digunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus di MAN 1 dan MAN 2 Cilegon. Pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi partisipan, serta analisis dokumentasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional diwujudkan melalui visi jangka panjang yang partisipatif, pemberian motivasi, pengembangan karier guru, pengelolaan perubahan secara terencana, serta komunikasi dan kerja sama yang efektif. Disisi lain, kepemimpinan yang

inovatif tercermin dalam keterbukaan terhadap ide baru, kemampuan dalam menyelesaikan masalah, sikap adaptif terhadap dinamika perubahan, serta pemberdayaan guru berlandaskan nilai dan etika. Penerapan kedua pendekatan tersebut terbukti meningkatkan pedagogik, profesional, sosial, serta kepribadian guru, sekaligus dapat mendorong keterlibatan aktif dalam pengembangan profesi berkelanjutan. Selain itu, penelitian ini juga memberikan sumbangan teoritis berupa model kepemimpinan Madrasah yang efektif, dengan mengintegrasikan antara dimensi transformasional dan inovatif secara bersamaan untuk meningkatkan kinerja guru.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Inovatif, Kinerja Guru Madrasah

## PENDAHULUAN

Pendidikan mempunyai peran strategis dalam menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas, unggul, dan berdaya saing. Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Kota Cilegon, sebagai salah satu institusi pendidikan memiliki tanggung jawab besar dalam mencetak generasi yang tidak hanya cerdas secara akademik, tetapi juga memiliki karakter yang kuat. Untuk mewujudkan hal tersebut, peran kepemimpinan kepala Madrasah menjadi faktor yang sangat menentukan. Kepala Madrasah berperan bukan sekedar pengelola administrasi, akan tetapi sebagai pemimpin yang mampu memotivasi, menggerakkan, serta mampu memberi inspirasi kepada guru serta seluruh warga Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan (Wahyuni & Maunah, 2021).

Faktanya, dalam beberapa tahun terakhir, madrasah di Indonesia menghadapi berbagai kendala dalam peningkatan kinerja guru. Salah satu isu utama adalah distribusi guru yang tidak merata; data dari Kementerian Agama menunjukkan bahwa sekitar 61% dari total 701.099 guru dan tenaga kependidikan madrasah terkonsentrasi di Pulau Jawa, menyebabkan kekurangan tenaga pengajar di wilayah lain (Sodik et al., 2021). Selain itu, upaya untuk mengukur dan meningkatkan profesionalisme guru terus dilakukan melalui program Asesmen Kompetensi Guru dan Tenaga Kependidikan (AKGTK). Akan tetapi, tantangan seperti rendahnya motivasi kerja, kurangnya inovasi dalam proses pembelajaran, dan keterbatasan pada pemanfaatan teknologi pendidikan masih sering ditemui. Aspek disiplin kerja dan profesionalisme guru juga memerlukan perhatian khusus untuk meningkatkan kualitas pendidikan madrasah (Alfaruqi & Nurwahidah, 2025).

Pada konteks pendidikan yang ideal, seorang guru diharapkan bekerja dengan semangat yang tinggi, kreatif dalam mengembangkan metode pembelajaran, serta berorientasi pada peningkatan hasil belajar siswa. Namun, kondisi nyata memperlihatkan bahwa tidak semua guru mencapai tingkat kinerja yang diinginkan, dan pada akhirnya berdampak pada kualitas pendidikan di Madrasah secara keseluruhan (Makmuriana, 2021). Untuk mengatasi hal tersebut, perlunya strategi kepemimpinan yang efektif dari kepala madrasah untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta mendukung peningkatan kinerja guru secara berkelanjutan (Harahap et al., 2022).

Masalah tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah memegang peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi para guru. Kepemimpinan transformasional juga menjadi salah satu model kepemimpinan yang di percaya bisa meningkatkan kinerja guru secara efektif (Nahdiyah KY & Maunah, 2021). Selain itu, kepemimpinan transformasional menekankan pada visi yang jelas, inspirasi, motivasi, serta pembinaan yang berkelanjutan bagi guru. Pada konteks madrasah, kepala madrasah yang menerapkan strategi kepemimpinan transformasional diharapkan mampu mendorong perubahan yang positif, membangun budaya kerja yang produktif, serta dapat meningkatkan kualitas pembelajaran di kelas (Jemani et al., 2020).

Konsep awal kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh James MacGregor Burns

dalam bukunya *Leadership* (1978). Burns sendiri mengembangkan gagasan ini sebagai bagian dari studinya tentang kepemimpinan politik, akan tetapi konsepnya banyak diadaptasi ke berbagai bidang, termasuk organisasi dan pendidikan (Harsoyo, 2022). Burns membedakan antara keduanya yakni kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional, memiliki pendekatan yang berbeda dalam mempengaruhi dan memotivasi bawahan.

Burns menjelaskan bahwa kepemimpinan transaksional menitikberatkan hubungan timbal balik antara pemimpin dan bawahan, di mana pemimpin memberikan imbalan atau hukuman sesuai dengan kinerja serta kepatuhan bawahan (Gaol, 2020). Pola hubungan ini bersifat pragmatis dan lebih berorientasi pada pencapaian target jangka pendek tanpa adanya perubahan mendasar bagi organisasi maupun individu yang terlibat. Pemimpin transaksional biasanya menegakkan aturan, memberikan insentif, dan memastikan bahwa tugas-tugas dilakukan sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Sebaliknya, kepemimpinan transformasional menurut Burns adalah kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan dan pengembangan individu maupun organisasi secara keseluruhan (Nasukah & Maunah, 2021). Pemimpin transformasional tidak hanya berinteraksi dengan bawahan berdasarkan kepentingan pribadi atau imbalan, tetapi juga berusaha untuk mengangkat moral, motivasi, dan nilai-nilai mereka ke tingkat yang lebih tinggi. Burns menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional melibatkan hubungan yang lebih erat antara pemimpin dan pengikut, di mana pemimpin berperan menginspirasi serta memotivasi pengikutnya agar mampu mengembangkan dan meraih potensi terbaik yang dimiliki.

Menurut Burns, salah satu elemen utama dalam kepemimpinan transformasional adalah keberadaan visi yang jelas dan komitmen terhadap perubahan yang bersifat positif. Pemimpin transformasional berperan sebagai agen perubahan yang mendorong individu maupun kelompok untuk melihat tantangan dari sudut pandang yang berbeda dan menumbuhkan kreativitas dalam mencari solusi. Kepemimpinan ini juga menekankan pentingnya nilai moral dan etika, dengan tujuan menghasilkan dampak berkelanjutan dan bermakna organisasi maupun masyarakat yang dipimpin (Kamilah et al., 2023).

Bernard M. Bass (1985) kemudian mengembangkan gagasan kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Burns, dengan menyempurnakan teori tersebut melalui penetapan empat elemen utama kepemimpinan transformasional, yakni *Idealized Influence* (pengaruh ideal), *Inspirational Motivation* (motivasi inspirasional), *Intellectual Stimulation* (stimulasi intelektual), serta *Individualized Consideration* (pertimbangan individual). Bass juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat diukur dan mempunyai dampak nyata terhadap efektivitas organisasi (Bakhtiar, 2019).

Dengan demikian, konsep awal kepemimpinan transformasional dari Burns memberikan dasar bagi pemahaman bahwa kepemimpinan bukan hanya tentang memberikan instruksi dan mengontrol bawahannya, tetapi lebih kepada bagaimana seorang pemimpin menginspirasi, memotivasi, dan membawa perubahan positif yang berkelanjutan. Pada konteks pendidikan, dalam hal ini madrasah, penerapan kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja guru dan kualitas pembelajaran melalui budaya kerja yang lebih inovatif, inspiratif, serta kolaboratif.

Dengan motivasi yang bersifat inspirasional, seorang kepala madrasah mampu menumbuhkan semangat kerja tinggi serta optimisme dalam menghadapi tantangan pendidikan. Melalui stimulasi intelektual, ia mampu menciptakan budaya inovasi serta kreativitas dalam proses pembelajaran. Selain itu, lewat pertimbangan individual, seorang kepala madrasah dapat mengenali kebutuhan dan potensi masing-masing guru, lalu kemudian membimbing mereka agar berkembang secara profesional.

Kepemimpinan inovatif dipahami sebagai gaya kepemimpinan yang menekankan kreativitas, pembaruan, serta keberanian dalam merancang serta menerapkan gagasan baru guna mencapai perubahan yang konstruktif dan berkesinambungan (Napisah et al., 2024). Seorang pemimpin inovatif mampu menumbuhkan kultur organisasi yang terbuka terhadap perubahan, mendorong kerjasama dan keterlibatan seluruh warga madrasah, serta membangun iklim kerja yang inspiratif dan penuh inspirasi (Haryani et al., 2023).

Di lingkungan madrasah, pemimpin yang dapat mengadopsi kepemimpinan inovatif diharapkan mampu mendorong guru dalam mengembangkan potensi dirinya, memperbarui metode pembelajaran, dan meningkatkan etos kerja (Buchori et al., 2024). Adapun teori kepemimpinan inovatif yang dirumuskan oleh para ahli seperti Michael Fullan, Roger Martin, dan Dyer, menegaskan bahwa pemimpin yang inovatif ditandai dengan kemampuan berpikir kreatif, menunjukkan pertanyaan kritis, melakukan pengamatan mendalam, membangun hubungan strategis, serta dapat merancang solusi secara visioner terhadap tantangan yang dihadapi (Wujarso et al., 2023).

Dalam konteks madrasah, penerapan kepemimpinan transformasional dan inovatif masih menghadapi beberapa hambatan. Salah satu masalah yang kerap muncul adalah terbatasnya pemahaman kepala madrasah mengenai konsep serta strategi kepemimpinan tersebut, ditambah minimnya dukungan dari berbagai pihak dalam mewujudkan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan kinerja guru. Selain itu, kurangnya program pelatihan kepemimpinan bagi kepala madrasah turut menjadi faktor yang menghambat efektivitas kepemimpinan transformasional dan inovatif dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan (Violeta & Suwadi, 2023).

Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi kepemimpinan transformasional dan inovatif yang diterapkan oleh kepala madrasah dalam upaya peningkatan kinerja guru di MAN Kota Cilegon. Disisi lain, penelitian ini juga mencari berbagai berbagai tantangan atau hambatan yang dihadapi oleh kepala madrasah serta alternatif solusi yang dapat digunakan agar strategi kepemimpinan tersebut berjalan secara efektif. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam upaya pengembangan model kepemimpinan yang lebih optimal, khususnya dalam konteks pendidikan Islam di Indonesia.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tipe deskriptif. Metode kualitatif merupakan bentuk penelitian yang hasilnya tidak diperoleh melalui analisis statistik maupun perhitungan numerik (Strauss & Corbin, 2013). Dalam kaitannya dengan metode deskriptif, peneliti dituntut untuk menggambarkan objek, fenomena, atau konteks

sosial tertentu yang kemudian dituangkan dalam bentuk tulisan naratif (Anggito & Setiawan, 2018). Pengumpulan data pada penelitian ini terkait adanya strategi kepemimpinan transformasional dan inovatif yang dilakukan kepala madrasah, dan hubungannya dengan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri di Kota Cilegon. Temuan penelitian diharapkan dapat menjadi pedoman bagi pemimpin madrasah untuk merancang strategi kepemimpinan yang lebih efektif, sehingga mampu meningkatkan kinerja para guru dan pada akhirnya dapat memberikan kontribusi yang positif terhadap mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Kota Cilegon

Penelitian ini dilakukan di Madrasah Aliyah Negeri yang berada di Kota Cilegon, dimana Kota Cilegon sendiri merupakan salah satu Kota yang berada di Provinsi Banten. Lokasi ini dipilih atas dasar didasarkan pertimbangan bahwa MAN di Kota Cilegon mempunyai karakteristik unik dalam menerapkan pendidikan Islam. Adapun waktu penelitian ini berlangsung selama tiga bulan lamanya, di mulai pengumpulan data hingga analisis hasil. Dalam durasi tersebut, diharapkan peneliti mempu melakukan penelitian secara mendalam serta komprehensif.

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini melalui teknik wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Selain itu, penelitian ini memanfaatkan data primer dan data sekunder sebagai sumber informasi utama. Data primer sendiri diperoleh langsung melalui narasumber utama yang memberikan wawasan mendalam terkait fokus penelitian, dengan informan utama dan informan pendukung. Informan utama terdiri dari kepala Madrasah Aliyah Negeri di Kota Cilegon yang dipilih peneliti menggunakan teknik *purposive sampling*, dengan pertimbangan tertentu bahwa mereka memiliki pengetahuan paling relevan mengenai strategi kepemimpinan yang diterapkan. Adapun informan pendukung terdiri dari beberapa guru dan staff madrasah yang dipilih menggunakan teknik *snowball sampling*, di mana informan awal merekomendasikan informan lain hingga data yang diperoleh dianggap mencukupi dan relevan dengan kebutuhan penelitian. Sedangkan data primer dikumpulkan melalui teknik wawancara mendalam bersama kepala madrasah, guru, dan staff untuk mendapatkan pandangan komprehensif mengenai strategi kepemimpinan transformasional yang dijalankan serta dampaknya terhadap kinerja guru. Observasi juga dilaksanakan untuk meninjau secara langsung interaksi antara kepala madrasah dan para guru di lingkungan madrasah, serta mencermati atmosfer kerja yang muncul sebagai hasil penerapan strategi kepemimpinan tersebut.

Metode analisis data yang digunakan peneliti bertujuan untuk menguraikan temuan penelitian secara sistematis berdasarkan data yang diperoleh melalui observasi dan wawancara. Merujuk pada Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2018), proses analisis data dilaksanakan melalui sejumlah tahapan penting. Dimulai dari pertama yakni tahap pengumpulan data, di mana peneliti memperoleh informasi sedalam-dalamnya mengenai aktivitas proses pembelajaran daring dengan menggunakan teknik observasi dan wawancara. Kedua, tahap reduksi data, yakni proses memilih, menyaring, dan memfokuskan perhatian pada aspek yang relevan dengan permasalahan penelitian. Ketiga, tahap penyajian data, yang dilakukan dengan menyusun informasi secara sistematis agar dapat mendukung proses pengambilan keputusan maupun tindakan penelitian. Keempat, tahap penarikan kesimpulan, yang berlangsung sejak awal hingga akhir penelitian untuk menjamin bahwa hasil yang diperoleh memiliki tingkat kredibilitas dan

objektivitas yang tinggi.

Uji kredibilitas data atau tingkat kepercayaan terhadap hasil penelitian kualitatif dilakukan melalui sejumlah teknik, seperti perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan, triangulasi, analisis kasus negatif, penggunaan bahan referensi, dan *member check*. Dalam penelitian ini, pengecekan keabsahan data dilakukan dengan metode-metode tersebut.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Strategi Kepemimpinan Tranformasional Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Negeri di Kota Cilegon

Strategi kepemimpinan di madrasah dimulai dengan merancang langkah-langkah yang meliputi penyusunan visi jangka panjang, pemberian motivasi yang mampu menginspirasi, pengembangan potensi individu, pengelolaan perubahan secara terencana, serta penerapan komunikasi dan kolaborasi yang efektif.

Kedua madrasah telah mengimplementasikan strategi kepemimpinan transformasional secara menyeluruh melalui lima dimensi utama: visi jangka panjang, motivasi inspiratif, pengembangan individu, pengelolaan perubahan terencana, serta komunikasi dan kolaborasi. MAN 1 Kota Cilegon menonjol dalam perumusan visi yang partisipatif melalui *FGD*, serta pendekatan komunikasi yang mengintegrasikan teknologi (“MAN 1 Cilegon Connect”) dengan pendekatan humanis (“Kotak Curhat”). Sementara itu, MAN 2 Kota Cilegon unggul dalam penyampaian visi yang konsisten dan operasional, pendekatan *appreciative inquiry* untuk memotivasi, serta penggunaan *talent mapping* dan *logic model* dalam pengelolaan SDM dan perubahan. Kedua madrasah tersebut menjadikan nilai-nilai Islami sebagai landasan etis di setiap praktik kepemimpinan.

Keberhasilan kepemimpinan di MAN 1 Kota Cilegon berhasil karena memiliki visi jangka panjang yang tidak hanya terukur dan jelas, tetapi juga dirancang secara partisipatif, sehingga visi tersebut dapat menjadi pedoman sekaligus semangat bagi setiap langkah madrasah. Proses penyusunan visi tersebut dilakukan melalui *Focus Group Discussion* (FGD) selama enam bulan dengan melibatkan seluruh pemangku kepentingan. Kepala Madrasah MAN 1 Kota Cilegon Ibu Maryati menegaskan bahwa visi tersebut diturunkan menjadi lima pilar besar, yaitu Keimanan dan Karakter, Akademik dan Riset, Teknologi dan Literasi Digital, Lingkungan Berkelanjutan, serta Kemitraan Global. Hal tersebut ditegaskan kembali oleh Wakil Kepala Sarana Prasarana MAN 1 Kota Cilegon, yakni Bapak Taufiq yang menegaskan bahwa kepala madrasah memiliki *master plan* pengembangan sarana dan prasarana sepuluh tahunan yang terintegrasi dengan visi madrasah sebagai research and innovation school.

Berbeda halnya dengan kepemimpinan transformasional di MAN 2 Kota Cilegon yang diawali dengan perumusan visi jangka panjang yang tidak hanya inspiratif tetapi juga operasional, berfungsi sebagai kekuatan pemersatu dan penggerak utama perubahan

organisasi. Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum MAN 2 Kota Cilegon sendiri, yakni Bapak Ajid menjelaskan implementasi operasional bahwa Kepala Madrasah selalu menekankan kata 'unggul dan berdaya saing global' harus hidup dalam kurikulum dan proses pembelajaran sehari-hari. Program-program seperti kelas olimpiade, debat dalam bahasa Inggris dan Arab, merupakan turunan langsung dari visi jangka panjang tersebut. Hal tersebut ditegaskan kembali oleh Kepala Madrasah Bapak Mamad bahwa pendekatan sistematis visi adalah kompas kami. Telah kami uraikan menjadi sebuah rencana strategis sepuluh tahunan yang dilengkapi dengan target-target yang terukur. Saya menyisipkan dan mengingatkan visi ini dalam hampir setiap interaksi dengan guru, staf, dan bahkan siswa.

Proses tersebut mencerminkan praktik kepemimpinan transformasional, terutama pada dimensi *Idealized Influence* dan *Inspirational Motivation*. Visi yang dirumuskan secara bersama-sama menumbuhkan *sense of belonging* serta komitmen kolektif. Pendekatan ini juga selaras dengan kepemimpinan inovatif yang menekankan keberanian menantang status quo, sementara efektivitas kepemimpinan transformasional ditentukan oleh kejelasan, konsistensi, dan intensitas komunikasi visi dari pimpinan utama.

Selain itu pada strategi pemberian motivasi berbeda halnya antara MAN yang ada di Kota Cilegon. Kepemimpinan di MAN 1 Kota Cilegon sendiri menciptakan sebuah ekosistem inspirasi yang holistik, di mana motivasi dikemas melalui keteladanan nyata, pendekatan personal, dan program terstruktur yang menyentuh aspek spiritual, emosional, dan material. Dalam hal ini Kepala Madrasah tidak hanya memotivasi, tetapi menciptakan ekosistem inspirasi yang holistik dan berkelanjutan. Hal tersebut diungkapkan oleh seorang guru MAN 1 Kota Cilegon, yaitu Ibu Ika Setya Wijayanti yang menyatakan bahwa kepala madrasah merupakan pemimpin yang inspiratif yang selalu menekankan bahwa kurikulum bukan hanya sekadar administrasi, akan tetapi jiwa dari proses pendidikan.

Adapun strategi motivasi kepala MAN 1 Kota Cilegon mencakup tiga dimensi yakni dimensi spiritual, emosional, dan material. Kepala madrasah menjelaskan strategi yang pertama adalah inspirasi dari hati ke hati, kemudian yang kedua adalah Program ‘Guru Bahagia, Murid Bahagia’, dan yang ketiga adalah bonus kinerja transparan berbasis poin prestasi kepada semua pegawai. Berbeda halnya dengan yang ada di MAN 2 Kota Cilegon, bahwasannya aspek motivasi inspiratif diwujudkan melalui pendekatan humanis yang memadukan apresiasi tulus, keteladanan perilaku, dan penciptaan makna dalam setiap tugas, membangun komitmen yang dalam dari seluruh warga madrasah. Kepala Madrasah menunjukkan kemampuan luar biasa dalam membangkitkan semangat kerja melalui pendekatan personal dan apresiatif.

Guru MAN 2 Kota Cilegon Bapak Ihsanuddin menggambarkan bagaimana Kepala Madrasah pandai dalam hal memicu semangat dan tidak hanya sekedar memotivasi melalui perintah atau instruksi, akan tetapi melalui pendekatan yang personal serta tulus. Kepala MAN 2 Kota Cilegon sendiri menjelaskan filosofi motivasinya yaitu beliau secara konsisten menerapkan pendekatan

*appreciative inquiry* dalam memotivasi tim. Yakni tidak fokus pada kesalahan dan kekurangan, akan tetapi lebih banyak menyoroti dan mengapresiasi kesuksesan kecil yang dicapai.

Strategi selanjutnya dalam pengembangan individu yang ada di MAN 1 dan MAN 2 Kota Cilegon berbeda dalam hal teknis. Kepala MAN 1 Kota Cilegon melakukan pengembangan guru menggunakan strategi sistematis yang berorientasi pada pembangunan kapasitas individu dan kolektif, didukung oleh alokasi sumber daya yang memadai dan mekanisme diseminasi yang menjamin keberlanjutan. Sedangkan kepala MAN 2 Kota Cilegon memiliki pandangan sendiri, bahwa strategi pengembangan individu diterapkan secara sistematis dan terstruktur melalui pendekatan yang memandang guru sebagai aset strategis yang perlu dikembangkan secara holistik, menciptakan sinergi antara tujuan organisasi dengan aspirasi individu.

Strategi terakhir dalam kepemimpinan transformasional adalah pengelolaan perubahan secara terencana serta penerapan komunikasi dan kolaborasi yang efektif. Di MAN 1 Kota Cilegon, perubahan tidak dilakukan secara reaktif, melainkan melalui pendekatan manajemen perubahan yang *up-to-date* dengan mengintegrasikan model teoritis *modern* ke dalam konteks khas madrasah, sehingga transformasi berlangsung terukur, partisipatif, dan berkelanjutan. Kepala Madrasah menerapkan manajemen perubahan yang terencana dan terukur, serta menyampaikan bahwa ia menggunakan pendekatan berbasis teori, yaitu model *Kotter's 8 Steps*. Model ini mencakup yaitu delapan tahapan manajemen perubahan dengan membangun urgensi, membentuk koalisi pemandu, menciptakan visi, mengkomunikasikan visi, memberdayakan tindakan dengan menghilangkan hambatan, menghasilkan kemenangan jangka pendek, mempertahankan momentum, dan menanamkan perubahan dalam budaya organisasi untuk memastikan keberlanjutan. Selain itu, digunakan pula teori ADKAR yang dikembangkan oleh Jeff Hiat, sebuah model populer yang terdiri dari *Awareness* (Kesadaran), *Desire* (Keinginan), *Knowledge* (Pengetahuan), *Ability* (Kemampuan), dan *Reinforcement* (Penguatan), yang diterapkan dalam bentuk *Road Map* tiga tahunan dengan pencapaian (*milestone*) setiap semester.

Adapun budaya komunikasi dan kolaborasi di MAN 1 Kota Cilegon sangat kuat dan terstruktur sebagai DNA organisasi dengan memadukan pendekatan teknokratis melalui platform digital dengan sentuhan humanis melalui interpersonal relationship, sehingga menciptakan ekosistem belajar dan berinovasi yang dinamis. Hal tersebut diungkapkan oleh Wakil Kurikulum Ibu Rika yang menjelaskan mekanisme terstruktur yang dilakukan kepala Madrasah yang selalu membuka ruang diskusi khusus setiap bulan dengan perwakilan guru untuk menampung aspirasi.

Berbeda halnya pengelolaan perubahan yang dilakukan oleh MAN 2 Kota Cilegon yang menunjukkan konsistensi dalam merancang perubahan dengan pendekatan terukur, dimana perubahan tersebut dikelola melalui pendekatan metodologis yang memadukan perencanaan strategis yang ketat dengan keterlibatan

partisipatif seluruh pemangku kepentingan, menciptakan budaya organisasi yang adaptif dan responsif. Kepala Madrasah menjelaskan bahwa pendekatan metodologis yang digunakan dirancang dengan kerangka logic model, yang jelas menggambarkan input, aktivitas, output, outcomes, dan impact yang diharapkan dan menerapkan sistem pilot project untuk uji coba sebelum diimplementasikan secara massal.

Kepala MAN 2 Kota Cilegon juga menunjukkan komitmen kuat dalam membangun komunikasi terbuka. Dimana budaya komunikasi dan kolaborasi tersebut dibangun melalui pendekatan komprehensif yang memadukan keterbukaan, transparansi, dan struktur kerja tim yang inklusif, menciptakan lingkungan kerja yang sinergis dan harmonis. Hal tersebut disampaikan oleh beberapa guru yang mengatakan bahwa kerja sama tim sangat ditekankan di Madrasah nya. Sehingga guru-guru saling bahu-membahu dan tidak bekerja masing-masing. Serta menerapkan kebijakan 'pintu terbuka' dan selalu siap mendengarkan. Komunikasi tidak hanya satu arah, tapi benar-benar dua arah dengan seluruh warga sekolah.

## B. Strategi Kepemimpinan Inovatif Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Negeri di Kota Cilegon

Kepemimpinan inovatif diwujudkan melalui sikap terbuka terhadap ide baru, kreativitas dalam pemecahan masalah, pendekatan partisipatif, adaptasi terhadap perubahan lingkungan, kemampuan menginspirasi dan memberdayakan, serta konsistensi dalam berlandaskan nilai dan etika. MAN 1 Kota Cilegon menerapkan sistem inovasi terstruktur seperti *"Idea Wall"*, *"Innovation Friday"*, dan *"Policy Hackathon"*, serta metodologi *Design Thinking* dan *Coaching for Performance*. Sementara MAN 2 Kota Cilegon mengedepankan budaya *"Yes, and..."*, *safe-to-fail environment*, *environmental scanning*, serta *storytelling* untuk menyebarkan inspirasi. Keduanya menggunakan pendekatan kolaboratif dan pemberian otonomi luas kepada guru sebagai kunci inovasi.

Dimensi pertama dalam strategi kepemimpinan inovatif yakni, terbuka terhadap perubahan baru. Kepemimpinan inovatif di MAN 1 Kota Cilegon diawali dengan sikap terbuka yang tidak hanya responsif terhadap ide-ide baru, tetapi secara aktif membangun sistem untuk menangkap, menginkubasi, dan mengimplementasikan inovasi dari seluruh level organisasi. Kepala Madrasah menerapkan filosofi *"Bottom Up"* yang konsisten, dimana ide dan gagasan tidak hanya berasal dari atasan tetapi juga dari bawahan. Seorang guru menyatakan bahwa Kepala madrasah menyebutnya *Bottom Up*. Ide dan gagasan tidak selalu muncul dari atasan, tetapi dari bawah-pun bisa untuk diterapkan dalam program dan budaya kerja. Sedangkan sikap responsif Kepala MAN 2 Kota Cilegon terhadap ide-ide segar dari seluruh warga madrasah menjadi fondasi dari dimensi ini.

Dimensi kedua yaitu kreatif dan solutif. Kemampuan berpikir kreatif tidak hanya dimiliki secara personal oleh kepala madrasah, tetapi berhasil ditransformasikan menjadi ekosistem organisasi yang mendorong munculnya solusi inovatif dari seluruh warga madrasah. Kepala MAN 1 Kota Cilegon menerapkan

pendekatan kolaboratif dalam pemecahan masalah. Hal tersebut juga dipaparkan oleh seorang guru dalam wawancara oleh peneliti, bahwasannya kepala Madrasah tidak mengambil keputusan secara individu, melainkan selalu berkolaborasi dengan para wakil kepala dalam memecahkan masalah. Selain itu diakui oleh wakil kepala kurikulum bahwa kepala Madrasah memiliki kemampuan berpikir *out of the box* dan kreatif, seperti halnya mencari solusi yang kontekstual dalam menghadapi kendala implementasi kurikulum.

Berbeda halnya dengan yang ada di MAN 2 Kota Cilegon, bahwa kepala Madrasah menampilkan kapasitas tinggi dalam berpikir kreatif dan mendorong solusi inovatif untuk menyelesaikan setiap permasalahan, baik yang bersifat strategis maupun operasional. Kemampuan Kepala Madrasah dalam memecahkan masalah dengan pendekatan non-konvensional mendapat pengakuan luas, salah satunya dari wakil kepala sarana prasarana yang mengatakan bahwa kepala Madrasah mampu melihat masalah dari berbagai sudut pandang dan mengajukan solusi-solusi yang tidak konvensional, efektif, dan efisien.

Selanjutnya, pada dimensi *ketiga* yaitu adanya partisipatif. Dimana hal tersebut diwujudkan melalui mekanisme formal dan budaya organisasi yang memastikan setiap suara memiliki nilai dan dampak dalam pengambilan keputusan yang ada di MAN 1 Kota Cilegon. Wakil Kepala Kurikulum MAN 1 Kota Cilegon juga menegaskan bahwa kepala Madrasah sangat melibatkan keputusan tentang peminatan, sistem penilaian, dan alokasi jam pelajaran selalu melibatkan guru melalui musyawarah. Adapun pendekatan partisipatif di MAN 2 Kota Cilegon selalu melakukan keterlibatan bersama guru dalam pengambilan keputusan strategis yang menjadi ciri khas, di mana proses pengambilan keputusan tidak bersifat *top-down*, melainkan melibatkan partisipasi aktif dari seluruh guru dan staff.

Pada dimensi *keempat*, terkait adaptif terhadap perubahan lingkungan. Di MAN 1 Kota Cilegon dilakukan melalui mekanisme proaktif dan sistematis, memposisikan madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang selalu berada di garis depan inovasi pendidikan. Kepala Madrasah mengungkapkan kerangka kerja strategis yaitu MAN 1 Kota Cilegon memiliki tim khusus '*Policy & Adaptation Unit*' yang terus memantau regulasi dan tren. Setiap ada perubahan besar, kami adakan '*Policy Hackathon*' selama dua hari bersama guru untuk merumuskan penyesuaian. Tim kurikulum memberikan bukti konkret bahwa kepada Madrasah sangat adaptif. Terbukti bahwa hal ini membuat MAN 1 Kota Cilegon menjadi salah satu madrasah yang mengintegrasikan platform digital dalam manajemen kurikulum dan pembelajaran.

Berbeda dengan MAN 1, strategi adaptasi di MAN 2 Kota Cilegon dijalankan secara sistematis. Kepala Madrasah menjelaskan bahwa MAN 2 Kota Cilegon memiliki tim *environmental scanning* yang berfungsi memantau perkembangan tren pendidikan, kebijakan baru, serta kebutuhan industri di Cilegon. Selain itu, kepala Madrasah MAN 2 Kota Cilegon menunjukkan tingkat adaptabilitas yang tinggi dengan

memastikan madrasah tetap selaras terhadap perubahan kurikulum, perkembangan teknologi, dan tuntutan masyarakat.

Dimensi *kelima* dalam kepemimpinan inovatif adalah kemampuan untuk memberikan inspirasi sekaligus memberdayakan. Strategi kepemimpinan tidak hanya berfungsi memotivasi, tetapi juga secara sistematis menginspirasi dan memberdayakan guru agar mampu mencapai kinerja serta inovasi yang optimal melalui perpaduan antara inspirasi strategis dan pemberdayaan nyata. Di MAN 1 Kota Cilegon, kepala Madrasah memberikan dukungan dan kepercayaan penuh, kepala madrasah memberikan dukungan dan kepercayaan penuh, sering kali mendorong guru untuk memanfaatkan teknologi serta inovasi terbaru. Berdasarkan hasil observasi dari sisi kurikulum, inspirasi diwujudkan melalui program terstruktur '*Guru Peneliti*' dan '*Master Teacher*' yang membentuk ekosistem pembelajaran berorientasi pada inovasi berkelanjutan. Dalam hal ini kepala Madrasah menerapkan praktik pemberdayaan mendalam yaitu guru diberi hak untuk mengelola anggaran kelas hingga Rp5 juta per tahun tanpa prosedur yang berbelit, serta seluruh program ekstrakurikuler sepenuhnya diinisiasi dan dijalankan oleh guru sesuai minatnya masing-masing.

Adapun di MAN 2 Kota Cilegon, kepala Madrasah menciptakan budaya yang mengapresiasi kreativitas. Pemberdayaan tersebut diwujudkan melalui pemberian kepercayaan yang otonomi. Dimana para guru diberi kepercayaan penuh untuk mengembangkan program pembelajaran sendiri dan ada otonomi yang membuat para guru untuk merasa diberi tanggung jawab dan kreatif. Hal tersebut diungkapkan oleh seorang guru dalam hasil wawancara peneliti yang menyampaikan bahwa kepala Madrasah menciptakan budaya yang mengapresiasi kreativitas dan terinspirasi untuk terus mencoba hal baru di kelas karena kepala Madrasah selalu memberikan platform untuk berbagi keberhasilan inovasi.

Dimensi terakhir kepemimpinan inovatif yaitu *keenam* terkait adanya konsistensi nilai dan etika. Pondasi paling mendasar dari kepemimpinan inovatif adalah konsistensi dalam menanamkan dan meneladankan nilai-nilai integritas, kejujuran, dan tanggung jawab yang terinternalisasi dalam setiap kebijakan dan interaksi. Kepala MAN 1 Kota Cilegon menunjukkan konsistensi dalam penanaman nilai. Yakni dalam pengelolaan sarana prasarana, nilai transparansi ditegakkan karena dalam pengadaan sarana prasarana, kepala Madrasah menekankan transparansi dan akuntabilitas sebagai nilai utama. Selain itu dapat menerapkan strategi sistematis berupa transparansi laporan keuangan BOS dan komite yang dipublikasikan di mading dan website sekolah. Selain itu, terdapat '*Deklarasi Integritas*' yang ditandatangani bersama setiap tahunnya.

Kepemimpinan inovatif di MAN 1 Kota Cilegon sendiri merupakan integrasi holistik antara keterbukaan sistematis, kreativitas terstruktur, partisipasi bermakna, adaptasi proaktif, pemberdayaan nyata, serta pondasi nilai yang kokoh. Pendekatan tersebut tidak hanya menciptakan lingkungan inovasi yang dinamis, akan tetapi dapat membangun kapasitas organisasi untuk terus beradaptasi dan memimpin perubahan pada ekosistem pendidikan yang selalu berkembang.

Serupa dengan yang diterapkan MAN 2 Kota Cilegon, strategi penanaman nilai dijalankan melalui prinsip konsistensi dan transparansi. Setiap kebijakan dan pengeluaran keuangan diumumkan secara terbuka. Praktik tersebut merupakan wujud dari *Ethical Leadership* dan kepemimpinan berbasis nilai. Keselarasan antara perkataan dan tindakan membangun kredibilitas yang kuat, yang menjadi sebuah prinsip inti dalam kepemimpinan berbasis nilai. Hal ini tampak dalam praktik nyata, sebagaimana diungkapkan oleh wakil sarana prasarana, bahwa dalam proses pengadaan barang dan jasa, kepala madrasah menekankan pentingnya transparansi dan akuntabilitas, serta memastikan laporan keuangan untuk setiap proyek tersusun jelas dan dapat dipertanggungjawabkan.

Secara analitis, pendekatan kepemimpinan berbasis nilai mampu membentuk budaya organisasi yang berintegritas; Penekanan pada transparansi dan akuntabilitas mencerminkan *good governance*; Keselarasan antara nilai dan perilaku menghasilkan *ethical coherence*; *Trust through transparency* dalam pengelolaan keuangan membangun fondasi kepercayaan; Keseimbangan antara ketegasan dan kehangatan menunjukkan kematangan kepemimpinan; Fokus pada kualitas substansi, bukan sekedar formalitas, menjamin hasil yang bermakna; sementara itu, integrasi nilai-nilai Islam dengan kepemimpinan *modern* melahirkan model yang kontekstual sekaligus autentik.

## C. Peningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri di Kota Cilegon

### 1. Praktik Kerja

Peningkatan kinerja di MAN 1 dan MAN 2 Kota Cilegon menunjukkan adanya kesamaan dalam praktik kinerja yang diterapkan. Di MAN 1 Kota Cilegon, pilar utama peningkatan kinerja terletak pada transformasi sistem pemantauan dan pembinaan dari paradigma pengawasan menuju pendekatan *coaching* yang lebih memberdayakan. Kepala Madrasah merancang mekanisme pemantauan yang terstruktur namun tidak menekan. Berdasarkan wawancara peneliti, seorang guru menjelaskan adanya refleksi mingguan yang terdokumentasi, di mana kepala madrasah rutin menandatangani agenda kelas sebagai bahan evaluasi guru dalam proses pembelajaran di kelas. Umpan balik yang diberikan oleh kepala madrasah bersifat kondisional tetapi tetap substantif, sebagaimana diungkapkan guru lain yaitu kepala madrasah kerap memberikan umpan balik terhadap kegiatan pembelajaran yang dilakukan guru.

Pilar pertama yang ada di MAN 2 Kota Cilegon sendiri adanya transformasi sistem pemantauan dan pembinaan dari paradigma inspeksi menjadi pendekatan supervisi klinis yang kolaboratif dan berfokus pada pengembangan. Kepala Madrasah menerapkan pemantauan yang profesional dan berorientasi pada solusi. Seorang guru menggambarkan bahwa pemantauan di kelas (supervisi) dilakukan secara rutin dan profesional. Setelah melihat kami mengajar, beliau tidak langsung

menghakimi, tapi memberikan pembinaan. Hal tersebut disampaikan oleh seorang guru dalam wawancara peneliti, bahwasannya pemberian umpan balik bersifat konstruktif dan solutif, serta umpan balik yang diberikan selalu spesifik dan fokus pada solusi. Kepala Madrasah juga membantu untuk melihat apa yang kurang, tidak hanya mencela.

### 2. Pengembangan Kompetensi

Pilar kedua dalam pengembangan kompetensi di MAN 1 dan MAN 2 Kota Cilegon menunjukkan adanya perbedaan. Di MAN 1 Kota Cilegon, fokus utamanya adalah membangun ekosistem pengembangan kompetensi yang berkelanjutan, visioner, serta responsif terhadap kebutuhan individu maupun tuntutan zaman. Kepala Madrasah tidak hanya sekedar menyediakan pelatihan, akan tetapi juga menciptakan mekanisme yang kolaboratif. Berdasarkan hasil wawancara peneliti kepada seorang guru, yang menyampaikan bahwa kepala madrasah selalu mendorong guru maupun pegawai untuk berperan sebagai tutor bagi rekan sejawat. Praktik seperti *peer tutoring* ini kemudian dapat membentuk *Professional Learning Community* (PLC) internal. Selain itu, wakil kurikulum menambahkan bahwa program pengembangan kompetensi guru dirancang berdasarkan hasil analisis kebutuhan dan pemetaan kompetensi. Hal tersebut diperkuat oleh kepala madrasah yang menekankan pentingnya penguasaan kerangka kompetensi *modern*, dengan selalu mendorong guru untuk memiliki sertifikasi kompetensi pedagogik serta *Technological Pedagogical Content Knowledge* (TPACK).

Pilar kedua yang menjadi fokus di MAN 2 Kota Cilegon adalah penerapan strategi pengembangan kompetensi yang berbasis kebutuhan, multi-dimensional, serta relevan dengan tuntutan pendidikan *modern* saat ini. Dimana kepala madrasah merancang program berdasarkan identifikasi kebutuhan yang spesifik. Hal tersebut disampaikan dalam wawancara peneliti salah satu guru yang menjelaskan bahwa program pelatihan yang ada di madrasah tidak sembarangan dan kepala Madrasah selalu memastikan bahwa pelatihan yang diadakan benar-benar sesuai dengan kekurangan atau kebutuhan spesifik yang dibutuhkan madrasah setelah di evaluasi. Dalam hasil observasi peneliti pengintegrasian teknologi mendapat perhatian khusus bahwa kepala Madrasah selalu menekankan pentingnya menguasai teknologi dalam mengajar dan seluruh guru rutin mendapat pelatihan tentang bagaimana mengintegrasikan teknologi terbaru di kelas.

### 3. Perilaku Kerja

Pada pilar ketiga peningkatan kinerja juga terdapat perbedaan dalam hal perilaku kerja antara MAN 1 dan MAN 2 Kota Cilegon. Di MAN 1 Kota Cilegon sendiri pembentukan perilaku kerja unggul ditopang oleh budaya disiplin, tanggung jawab dan

iklim kerja yang positif. Disini Keteladanan pimpinan menjadi kunci. Seorang guru dalam wawancara peneliti menegaskan bahwa etos kerja kepala madrasah menjadi teladan yang telah dicontoh oleh semua guru dan pegawai di MAN 1 Kota Cilegon. Wakil Kurikulum juga menegaskan lebih lanjut melalui sistem kerja yang jelas dan budaya mutu, bahwa kepala Madrasah berhasil menciptakan lingkungan kerja yang disiplin namun tetap manusiawi.

Berdasarkan hasil observasi peneliti, kepala MAN 1 Kota Cilegon memiliki program-program inovatifnya yaitu Program 'Zero Late, Zero Excuse' dengan *reward* kolektif. Adanya 'Hari Kebersamaan' yaitu seluruh warga madrasah gotong royong membersihkan lingkungan tiap bulan. Lalu Untuk menciptakan suasana positif, diterapkan intervensi budaya 'No Blaming Culture'. Serta adanya Papan 'Terima Kasih Hari Ini' di ruang guru dan *family gathering + outing* tahunan.

Di MAN 2 Kota Cilegon pilar ketiga adalah pembentukan perilaku kerja yang unggul melalui keteladanan, sistem yang jelas, dan penciptaan iklim kerja yang harmonis. Kepala Madrasah menumbuhkan budaya disiplin dan tanggung jawab melalui keteladanan. Seorang guru menyatakan bahwa Kepala Madrasah selalu mencontohkan dan menjadi teladan dalam kedisiplinan, tanggung jawab dan semangat kerja untuk menegakkan aturan, menciptakan lingkungan kerja yang positif, dan delegasi tugas yang jelas. Iklim kerja yang harmonis diciptakan secara proaktif bahwa Kepala Madrasah aktif memfasilitasi kegiatan kebersamaan dan menyelesaikan konflik secara bijaksana, sehingga tercipta rasa kekeluargaan yang kuat di antara seluruh pegawai.

Kepala MAN 2 Kota Cilegon menjelaskan filosofinya bahwa budaya dibangun melalui kesepakatan bersama, bukan sekadar peraturan atasan dan secara bersama-sama menyusun *code of conduct* serta sistem *reward* non-material yang menguatkan nilai-nilai tersebut. Selain itu untuk membangun tim yang solid, diterapkan pendekatan yang aktif menjadi bridge builder yang menjembatani perbedaan pendapat. Madrasah juga mengadakan kegiatan team building yang tidak hanya seru, tetapi juga bermakna untuk memperkuat ikatan dan empati antar warga Madrasah.

## 4. Dokumentasi Akuntabilitas

Pada pilar keempat di MAN 1 Kota Cilegon adalah pendekatan strategis dalam pengelolaan dokumen akuntabilitas, yang diubah dari kewajiban formal menjadi bagian integral dari profesionalisme dan akuntabilitas publik. Kepala Madrasah membangun mekanisme kolaboratif. Seorang guru mengungkapkan bahwa kepala madrasah selalu membentuk tim supervisi madrasah yang menjadi trainer dalam penyusunan RPP, jurnal dan lain-lain. Wakil Kurikulum juga menekankan modernisasi

sistem yang dilakukan oleh kepala Madrasah yaitu sangat menekankan sistem dokumentasi kurikulum yang terdigitalisasi dengan baik, memudahkan monitoring dan evaluasi.

Sedangkan di MAN 2 Kota Cilegon yang menjadi dokumentasi akuntabilitas adalah transformasi pengelolaan dokumen dari beban administratif menjadi alat refleksi profesional dan penjaminan mutu. Dimana kepala Madrasah menekankan pentingnya dokumen sebagai bagian dari profesionalisme. Seorang guru menjelaskan bahwa Kepala Madrasah secara konsisten mengingatkan pentingnya akuntabilitas administrasi (RPP, jurnal) sebagai bagian dari profesionalisme guru. Pendampingan juga disediakan untuk memastikan kualitas dokumen Terdapat sosialisasi, panduan, dan sesi bimbingan teknis yang membantu guru menyelesaikan dokumen secara tepat waktu dan benar.

## 5. Evaluasi Kinerja

Pada pilar terakhir dalam peningkatan kinerja di MAN 1 Kota Cilegon terkait evaluasi kinerja adalah sistem evaluasi kinerja yang dirancang tidak hanya untuk mengukur, tetapi untuk mengembangkan, memberdayakan, dan menciptakan siklus peningkatan berkelanjutan. Sistem evaluasi di MAN 1 memiliki konsekuensi riil. Seorang guru menyatakan bahwa seringkali di madrasah guru mendapatkan *reward* hasil dari kinerjanya, namun tidak sering juga ada guru yang mendapatkan surat peringatan dan pengurangan jam kerja hingga berdampak pada tunjangan kinerjanya. Wakil Kurikulum menekankan objektivitas dan transparansi di madrasah yang sangat objektif. Sistem evaluasi menggunakan instrumen yang jelas dan hasilnya dikomunikasikan secara transparan untuk perbaikan.

Secara keseluruhan, sistem peningkatan kinerja guru yang ada di MAN 1 Kota Cilegon telah berkembang menjadi ekosistem yang solid dan terintegrasi. Lima pilar utama praktik kinerja seperti memberdayakan, pengembangan kompetensi berkelanjutan, budaya kerja yang positif, dokumen akuntabilitas sebagai alat mutu, serta evaluasi kinerja yang bersifat developmental dapat berjalan secara sinergis dalam membentuk sebuah siklus yang produktif. Perpaduan antara keteladanan pemimpin, pendekatan yang humanis namun tetap tegas, pemanfaatan teknologi, serta komitmen pada pengembangan berkelanjutan ini berhasil menciptakan lingkungan di mana guru bukan hanya sekedar dinilai, tetapi juga diupayakan untuk berkembang, berinovasi, dan mencapai potensi maksimal mereka, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas pendidikan madrasah secara menyeluruh.

Adapun pilar terakhir yang menjadi perhatian khusus di MAN 2 Kota Cilegon yakni penerapan sistem evaluasi kinerja yang komprehensif, transparan, serta berorientasi pada pengembangan profesional berkelanjutan. Sistem evaluasi ini dirancang melalui prinsip transparansi dan objektivitas. Seorang guru menyampaikan bahwa proses penilaian kinerja guru

sangat transparan. Ada instrumen yang jelas, kriteria yang terukur, serta hasilnya disampaikan secara terbuka kepada guru yang bersangkutan. Hasil tersebut digunakan untuk pengembangan lebih lanjut dan hasil evaluasi bukan sekadar formalitas, tetapi benar dipakai sebagai dasar untuk menentukan pelatihan apa yang dibutuhkan dan siapa yang berhak mendapatkan penghargaan.

Secara keseluruhan, sistem peningkatan kinerja guru di MAN 2 Kota Cilegon merupakan sebuah ekosistem yang terintegrasi dan berorientasi pada pengembangan. Kelima pilar supervisi klinis yang memberdayakan, pengembangan kompetensi yang multi-dimensi, budaya kerja kolaboratif, dokumen akuntabilitas yang bermakna, dan evaluasi kinerja yang komprehensif bekerja secara sinergis menciptakan siklus peningkatan berkelanjutan. Kombinasi antara pendekatan yang humanis, sistematis, dan berfokus pada solusi ini telah berhasil menciptakan lingkungan di mana guru tidak hanya dinilai, tetapi didorong untuk tumbuh, berkolaborasi, dan mencapai potensi terbaik mereka, yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan kualitas pendidikan madrasah secara keseluruhan.

## SIMPULAN

Dua madrasah di Kota Cilegon berhasil mengimplementasikan kepemimpinan transformasional dan inovatif secara menyeluruh dengan berlandaskan nilai-nilai Islami. MAN 1 unggul pada perumusan visi partisipatif serta penerapan komunikasi berbasis teknologi dan pendekatan yang humanis, sementara itu MAN 2 Kota Cilegon lebih unggul pada konsistensi visi, motivasi yang berbasis *appreciative inquiry*, serta pengelolaan SDM melalui *talent mapping* dan *logic model*. Kedua model kepemimpinan tersebut dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja guru melalui praktik pembelajaran terstruktur, pengembangan kompetensi berkelanjutan, disiplin dan dapat bekerja sama, serta akuntabilitas dalam melakukan evaluasi. Secara menyeluruh, kedua madrasah tersebut mampu membangun lingkungan kerja yang cukup positif, mendorong inisiatif guru, serta dapat menumbuhkan budaya organisasi yang berorientasi pada mutu dan pembelajaran berkelanjutan.

Bagi kepala madrasah dan pengelola lembaga pendidikan Islam, temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan pedoman praktis dalam penerapan kepemimpinan transformasional dan inovatif. Beberapa praktik seperti *talent mapping*, *policy hackathon*, *idea bank*, *coaching for performance*, dan sistem evaluasi berbasis digital dapat diterapkan dan diadaptasi sesuai kondisi di masing-masing madrasah. Bagi guru, penelitian ini menekankan pentingnya pengembangan kompetensi berkelanjutan dan budaya kolaborasi. Sementara bagi pemangku kebijakan, temuan ini dapat dijadikan acuan dalam menyusun program pengembangan kepemimpinan madrasah yang lebih sistematis dan berfokus pada peningkatan mutu pendidikan.

## UCAPAN TERIMAKASIH

Kami menyampaikan ucapan terima kasih yang mendalam kepada semua pihak yang telah berkontribusi

dalam penelitian ini. Secara khusus kepada MAN 1 dan MAN 2 Kota Cilegon atas izin, waktu, serta informasi yang diberikan, yang sangat membantu kelancaran proses penelitian. Ucapan terima kasih juga ditujukan kepada Universitas Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten atas dukungan akademik berupa bimbingan, penyediaan referensi, serta dukungan administratif dan ilmiah sejak awal hingga penelitian ini selesai.

## DAFTAR PUSTAKA

Alfaruqi, A. Z., & Nurwahidah, N. (2025). Reflection on Indonesia's PISA Scores and the 2024 Madrasah Teacher Competency Assessment Results: Challenges in Enhancing Teacher Competence. *Jurnal Pendidikan IPS*, 15(1), 11–19. <https://doi.org/10.37630/jpi.v15i1.2559>

Anggito, A., & Setiawan, J. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif*. CV Jejak.

Bakhtiar, B. (2019). Kategori Kepemimpinan Transformational. *At-Ta'dib: Jurnal Ilmiah Prodi Pendidikan Agama Islam*, 11(1), 38–47.

Buchori, U., Ma'mur, I., & Muhtarom, A. (2024). Peran Penting Kepemimpinan Transformasional dalam Proses Pengembangan Madrasah. *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1), 124–143. <https://doi.org/10.32478/evaluasi.v8i1.g75xeq47>

Gaol, N. T. L. (2020). Teori Kepemimpinan: Kajian dari Genetika sampai Skill. *Benefit: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 5(2), 158–173. <https://doi.org/10.23917/benefit.v5i2.11810>

Harahap, O. F. M., Napitupulu, M., & Batubara, N. S. (2022). *Media Pembelajaran: Teori dan Perspektif Penggunaan Media Pembelajaran dalam Pembelajaran Bahasa Inggris*. Cv. Azka Pustaka.

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>

Haryani, R. D., Sulistyaningsih, E., Yusuf, A. A. M., Suhendra, S., & Surata, S. (2023). Kepemimpinan Inovatif Kepala Sekolah SMAN 106 Jakarta Timur. *Research and Development Journal of Education*, 9(1), 225–233. <https://doi.org/10.30998/rde.v9i1.15537>

Jemani, A., Ismail, A. G., & Darim, A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Unggulan Hikmatul Amanah. *Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(2), 150–177. <https://doi.org/10.30603/tjmpi.v8i2.1401>

Kamilah, M., Mamduh, U., Damayanti, I. A., & Anshori, M. I. (2023). Ethical leadership: Literature study. *Indonesian Journal of Contemporary Multidisciplinary Research*, 2(4), 655–680. <https://doi.org/10.55927/modern.v2i4.4753>

Makmuriana, L. (2021). *Kepemimpinan Transformasional*. NEM.

Nahdiyah KY, N., & Maunah, B. (2021). Kepemimpinan Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam. *Scaffolding: Jurnal Pendidikan Islam Dan Multikulturalisme*, 3(2), 76–84. <https://doi.org/10.37680/scaffolding.v3i2.925>

Napisah, S., Judijanto, L., Apriyanto, & Sepriano. (2024).

*Kepemimpinan Visioner: Membangun Masa Depan Organisasi.* PT. Green Pustaka Indonesia.

Nasukah, B., & Maunah, B. (2021). Kepemimpinan Transformasional dalam Tinjauan Sejarah dan Perkembangan Kajiannya Pada Bidang Pendidikan. *Jurnal Kepemimpinan Dan Pengurusan Sekolah*, 6(1), 38–48. <https://doi.org/10.34125/kp.v6i1.574>

Sodik, N., Oviyati, F., & Afgani, M. W. (2021). Strategi Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam Melalui Program Guru Penggerak. *AL-WIJDĀN Journal of Islamic Education Studies*, 6(2), 136–149. <https://doi.org/10.58788/alwijdn.v6i2.963>

Strauss, A., & Corbin, J. (2013). *Dasar-Dasar Penelitian Kualitatif: Tatalangkah dan Teknik-teknik Teoritisasi Data*. Pustaka Belajar.

Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.

Violeta, F. M., & Suwadi. (2023). Urgensi dan Nilai Keislaman dalam Kepemimpinan Transformasional Bernard M. Bass di Lembaga Pendidikan Berbasis Keislaman. *LEADERSHIP*, 4(2), 245–261. <https://doi.org/10.32478/leadership.v4i2.2403>

Wahyuni, F., & Maunah, B. (2021). Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan Islam. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 2(2), 141–162. <https://doi.org/10.21154/sajiem.v2i2.51>

Wujarso, R., Pitoyo, B. S., & Prakoso, R. (2023). Peran Kepemimpinan Digital Dalam Era Digital. *Journal of Information System, Applied, Management, Accounting and Research*, 7(1), 1–9. <https://doi.org/10.52362/jisamar.v7i1.720>

**Conflict of Interest Statement:** The authors declare that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

Copyright © 2025 Fitri Khoriroh, Encep Syarifudin, Apud. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY). The use, distribution or reproduction in other forums is permitted, provided the original author(s) and the copyright owner(s) are credited and that the original publication in this journal is cited, in accordance with accepted academic practice. No use, distribution or reproduction is permitted which does not comply with these terms