

**PERAN *AUTHENTIC LEADERSHIP* KEPALA MADRASAH DALAM
BUDAYA KOLABORATIF DI MADRASAH ALIYAH SWASTA (MAS)
KEPENUHAN, ROKAN HULU, RIAU**



TESIS

Diajukan Kepada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat guna Memperoleh
Gelar Magister Pendidikan (M.Pd)

Disusun Oleh:

Sukma Ayu

23204092021

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA**

2026



LEMBAR PENGESAHAN
KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 513056 Fax. (0274) 586117 Yogyakarta 55281

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-110/Un.02/DT/PP.00.9/01/2026

Tugas Akhir dengan judul : *PERAN AUTHENTIC LEADERSHIP* KEPALA MADRASAH DALAM BUDAYA KOLABORATIF DI MADRASAH ALIYAH SWASTA (MAS) KEPENUHAN, ROKAN HULU, RIAU.

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : SUKMA AYU, S.Pd.
Nomor Induk Mahasiswa : 23204092021
Telah diujikan pada : Rabu, 17 Desember 2025
Nilai ujian Tugas Akhir : A-

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Valid ID: 696f53e2a6014

Ketua Sidang

Prof. Dr. Subiyantoro, M.Ag.
SIGNED



Valid ID: 6964807858e2b

Penguji I

Prof. Dr. Hj. Erni Munastiwi, MM.
SIGNED



Valid ID: 695dbc3da2747

Penguji II

Prof. Dr. Hj. Maemnah, M.Ag.
SIGNED



Valid ID: 69670f94482a7

Yogyakarta, 17 Desember 2025
UIN Sunan Kalijaga
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Prof. Dr. Sigit Purnama, S.Pd.I., M.Pd.
SIGNED

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sukma Ayu, S.Pd
NIM : 23204092021
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa Tesis saya yang berjudul: *"Peran Authentic Leadership Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Budaya Kolaboratif di Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Kepenuhan, Rokan Hulu, Riau"* adalah hasil karya pribadi dan sepanjang pengetahuan penyusun tidak berisi materi yang dipublikasikan atau ditulis orang lain, kecuali bagian-bagian tertentu yang penyusun ambil sebagai acuan.

Apabila terbukti pernyataan ini tidak benar, maka sepenuhnya menjadi tanggungjawab penyusun.

Yogyakarta, 02 Desember 2025

Yang menyatakan,



Sukma Ayu, S.Pd.
NIM 23204092021

SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI

SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sukma Ayu, S.Pd.
NIM : 23204092021
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Dengan ini saya menyatakan bahwa tugas akhir (tesis) dengan judul **“Peran *Authentic Leadership* Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Budaya Kolaboratif di Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Kepenuhan, Rokan Hulu, Riau”** bebas dari plagiasi dan sudah memenuhi standar dari program studi. Jika kemudian hari terbukti melakukan plagiasi, maka saya siap ditindak sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.

Yogyakarta, 02 Desember 2025

Yang menyatakan,



Sukma Ayu, S.Pd.
NIM 23204092021

SURAT PERNYATAAN BERJILBAB

SURAT PERNYATAAN BERJILBAB

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	: Sukma Ayu, S.Pd.
Tempat dan Tanggal Lahir	: Siarang-arang, 24 November 2000
NIM	: 23204092021
Program Studi	: Magister Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas	: Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Menyatakan bahwa saya menyerahkan diri dengan mengenakan jilbab untuk dipasang pada ijazah saya. Atas segala konsekuensi yang timbul di kemudian hari sehubungan dengan pemasangan pasfoto berjilbab pada ijazah saya tersebut adalah menjadi tanggung jawab saya sepenuhnya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Yogyakarta, 02 Desember 2025

Yang menyatakan,



Sukma Ayu S.Pd.
NIM 23204092021

NOTA DINAS PEMBIMBING

NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada Yth.

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan keguruan

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Assalamu 'alaikum Wr, Wb

Setelah melakukan bimbingan, arahan serta koreksi terhadap penulisan tesis yang berjudul:

***Peran Authentic Leadership Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Budaya Kolaboratif
Di Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Kepenuhan, Rokan Hulu, Riau.***

Yang ditulis oleh:

Nama	: Sukma Ayu, S.Pd.
NIM	: 23204092021
Jenjang	: Magister (S2)
Program Studi	: Magister Manajemen Pendidikan Islam

Saya berpendapat bahwa tesis tersebut sudah dapat diajukan kepada Program Studi Magister (S2) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk diajukan dalam rangka memperoleh gelar Magister Manajemen Pendidikan Islam (M.Pd).

Wassalamu 'alaikum Wr.Wb

Yogyakarta, 02 Desember 2025

Yang menyatakan,



Prof. Dr. Subiyantoro, M.Ag.

NIP: 19590410 198503 1 005

MOTTO

*“Ketika Kita Berhenti Belajar,
Maka Kita Berhenti Memimpin”¹*

- Imam Machali

¹ Imam Machali, *Becoming Leader 101 Leadership Quotes, Teori, Prinsip dan Filosofi Kepemimpinan*, 2 ed. (Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Leadership Academy (LA), Yayasan Rumah Sahabat Kita, Juni 2021), www.ejournal.uin-suka.ac.id.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Tesis ini penulis persembahkan untuk
Almamater Tercinta
Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ، أَشْهَدُ أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ وَأَشْهَدُ أَنَّ مُحَمَّدًا رَسُولُ اللَّهِ، وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى
أَشْرَفِ الْأَنْبِيَاءِ وَالْمُرْسَلِينَ وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ، أَمَّا بَعْدُ

Alhamdulillahilahirabbil'alamin, segala puji Allah SWT yang telah memberikan nikmat Kesehatan, rahmat, serta hidayah-Nya, sehingga tak henti-hentinya penulis bersyukur dapat menyelesaikan Tugas Akhir Tesis ini dengan baik. Shalawat serta salam semoga terlimpah kepada baginda Nabi Muhammad SAW yang merupakan suri tauladan bagi kita semua.

Tugas Akhir Tesis berjudul “Peran *Authentic Leadership* Kepala Madrasah Dalam Budaya Kolaboratif Di Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Kepenuhan, Rokan Hulu, Riau” disusun untuk memenuhi sebagai syarat guna memperoleh gelar Magister Pendidikan pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Peneliti menyadari bahwa keberhasilan dalam menyelesaikan Tugas Akhir Tesis ini tidak akan tercapai tanpa adanya bantuan, bimbingan serta do'a dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini peneliti sampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Rektor Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, Prof. Noorhaidi, M.A., M. Phil., Ph.D.
2. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, Prof. Dr. Sigit Purnama beserta stafnya.

3. Dr. Nur Saidah, M. Ag. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
4. Dr. Lailatu Rohmah, M.Si. selaku sekretaris Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
5. Dr. Sedyo Santosa, SS, M.Pd. selaku Dosen Pembimbing Akademik di program studi Magister Manajemen Pendidikan Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
6. Prof. Dr. Subiyantoro, M.Ag., selaku dosen Pembimbing Tesis yang telah memberikan banyak pengarahan, bimbingan dan masukan dalam proses penulisan Tugas Akhir Tesis ini.
7. Prof. Dr. Hj. Erni Munastiwi, M.M selaku Dosen Penguji I Sidang Munaqosyah Tesis.
8. Prof. Dr. Hj. Maemonah, M.Ag selaku Dosen Penguji II Sidang Munaqosyah Tesis.
9. Seluruh Dosen dan Tenaga Kependidikan di lingkungan Fakultas Ilmu Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
10. Bapak Amir Husin, S.Ag selaku Kepala Madrasah, segenap guru dan siswa-siswi Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Kepenuhan yang bersedia memberikan kesempatan peneliti melaksanakan penelitian.
11. Kedua orang tua penulis yang tercinta, Bapak Suhaimi dan Ibu Armidawati yang telah mendidik, menasehati, mendukung secara moral dan materi, serta

doa dan dukungan yang selalu diberikan. Serta adik-adik peneliti yang memberiku motivasi dan semangat untuk menyelesaikan perkuliahan ini.

12. Kakak, adik sepupu beserta keluarga besar yang selalu memberikan dukungan menghibur dan memberi semangat.

13. Saudara Kemas Azmi yang selalu mendukung dan memberi semangat.

14. Teman dekat penulis yaitu Zahra, Hasmi dan Yusra yang selalu hadir memberi dukungan dan perhatian.

15. Teman-teman seperjuangan Bodacious Magister MPI.

16. Semua pihak yang memberi semangat dan dukungan dalam menyelesaikan Tugas Akhir Tesis ini yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Penulis berdo'a serta berharap semoga seluruh bantuan, dukungan, motivasi, serta bimbingan tersebut diterima oleh Allah SWT sebagai amal baik dan menjadi pahala serta membawa keberkahan dalam kehidupan, Aamiin.

Dalam penyusunan tesis ini penulis menyadari banyak kekurangan yang masih perlu diperbaiki. Namun, peneliti berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi yang membacanya dan menjadi sumber keberkahan dari Allah SWT. Aamiin.

Yogyakarta, 05 November 2025

Yang Menyatakan,



Sukma Ayu

NIM. 23204092021

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN	iii
SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI.....	iv
SURAT PERNYATAAN BERJILBAB	v
NOTA DINAS PEMBIMBING.....	vi
MOTTO	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
ABSTRAK	xvi
ABSTRACT	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	10
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	10
D. Kajian Pustaka.....	11
E. Kerangka Teori	15
BAB II METODE PENELITIAN.....	38
A. Jenis Penelitian.....	38
B. Tempat dan Waktu Penelitian	39
C. Subjek Penelitian.....	39
D. Teknik Pengumpulan Data.....	41
E. Teknis Analisis Data	44
F. Teknik Keabsahan Data	46
BAB III PROFIL MADRASAH ALIYAH SWASTA KEPENUHAN.....	48
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	57
A. Hasil Penelitian	57
B. Pembahasan.....	117
BAB V PENUTUP.....	145
A. Kesimpulan	145
B. Saran.....	146
DAFTAR PUSTAKA	147
LAMPIRAN-LAMPIRAN	154
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	168

DAFTAR TABEL

Tabel 1: Tabulasi Penelitian Relevan.....	12
Tabel 2: Data Subjek Penelitian.....	40
Tabel 3 : Data Pendidik & Kependidikan	51
Tabel 4 : Kegiatan Ekstrakurikuler	54
Tabel 5: Ringkasan Dampak Praktik <i>Authentic Leadership</i>	142

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1: 3 Level Budaya Organisasi	30
Gambar 2: Struktur Organisasi	50
Gambar 3: Kegiatan Rapat Reflektif.....	69
Gambar 4 : Forum Ngopi Bareng	70
Gambar 5: Buku Catatan Notulensi Rapat	72
Gambar 6: Papan Informasi Arah Dana	76
Gambar 7: Dokumen Program Kerja Madrasah.....	78
Gambar 8: Rapat Awal Semester	81
Gambar 9: penjadwalan Rencana Kerja	83
Gambar 10: Dokumen Pendelegasian Tugas	84
Gambar 11: Dokumen pengaturan beban belajar dan muatan pembelajaran.....	86
Gambar 12: Misi MAS Kepenuhan	90
Gambar 13: Dokumen Kedisiplinan Diri Kepala Madrasah	93
Gambar 14: Dokumentasi Keterlibatan Langsung Kepala Madrasah	94
Gambar 15: Kegiatan Koordinasi Lintas Mata Pelajaran	103
Gambar 16: Kegiatan P5RA	105
Gambar 17: Kegiatan Festival Budaya	106
Gambar 18: Kegiatan Kolaboratif Keagamaan	107
Gambar 19: Dokumen Kebijakan Pembentukan Tim Kolaboratif.....	110
Gambar 20: Dokumen Pendelegasian dan Pemberdayaan Guru.....	111
Gambar 21: Dokumen Kebijakan Pendampingan Profesional Guru	113
Gambar 22: Dokumen Kebijakan Pengembangan keprofesionalan Guru	114
Gambar 23: Dokumen Kebijakan Evaluasi Guru.....	115
Gambar 24: Kolaborasi Praktik Pelaksanaan Kegiatan Madrasah.....	117

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Pedoman Wawancara	155
Lampiran 2: Pedoman Observasi	157
Lampiran 3: Pedoman Dokumentasi	158
Lampiran 4: Ringkasan hasil analisis data	158
Lampiran 5: Dokumen Pendampingan, Pengembangan dan Evaluasi.....	164
Lampiran 6: Dokumentasi Wawancara	166
Lampiran 7: Sertifikat TOEC	167

ABSTRAK

Sukma Ayu, 23204092021, “Peran *Authentic Leadership* Kepala Madrasah Dalam Budaya Kolaboratif di Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Kepenuhan, Rokan Hulu, Riau”, Tesis Program Magister Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan. Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Penelitian ini dilatarbelakangi lemahnya budaya kolaboratif akibat miskomunikasi, kecenderungan kerja individual dan perbedaan cara pandang. Kondisi tersebut menuntut kepemimpinan yang mampu membangun kepercayaan dan komunikasi dua arah, sehingga *authentic leadership* dipandang mampu untuk memperkuat kolaborasi. Tujuan penelitian menganalisis peran *authentic leadership* kepala madrasah melalui tiga fokus berikut: urgensi kebutuhan *authentic leadership*, peran kepala madrasah dalam praktik *authentic leadership* serta dampaknya terhadap budaya kolaboratif di MAS Kepenuhan.

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif-analitis. Teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi non partisipan dan dokumentasi. Subjek penelitian kepala madrasah sebagai informan kunci, wakil kepala madrasah seluruh bidang, guru-guru dan siswa. Teknik analisis data menggunakan teori John W. Creswell yaitu *transkrip*, *coding* dan *interpretation*. Uji keabsahan data menggunakan triangulasi sumber dan teknik untuk memastikan validasi temuan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) *Authentic leadership* diperlukan dalam budaya kerja untuk mentransformasi pola kerja lama yang individualistik, minim komunikasi serta perbedaan cara pandang antar di MAS Kepenuhan. (2) Peran *authentic leadership* tampak melalui: a) *self-awareness* dalam sikap reflektif kepala madrasah; b) *relational transparency* melalui keterbukaan informasi dan komunikasi dua arah; c) *balanced processing* melalui pelibatan tim dalam pengambilan keputusan; serta d) *internalized moral perspective* melalui keteladanan disiplin, etika Islam dan konsistensi sikap dan tindakan. (3) Dampaknya terlihat pada meningkatnya kepercayaan, penguatan *teamwork* melalui kerja sama lintas bidang, serta pemberdayaan guru dalam perencanaan hingga evaluasi program. Sehingga membentuk asumsi, nilai dan artefak baru yang menegaskan bahwa mutu madrasah harus dibangun melalui kolaborasi seluruh warga MAS Kepenuhan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Autentik, Budaya Kolaboratif, Madrasah

ABSTRACT

Sukma Ayu, 23204092021, "The Role of Authentic Leadership of Madrasah Principals in Collaborative Culture at Private Islamic Senior High School (MAS) Kepenuhan, Rokan Hulu, Riau", Thesis of Master of Islamic Education Management Program, Faculty of Tarbiyah and Teacher Training. Sunan Kalijaga State Islamic University Yogyakarta.

This research is motivated by the weak collaborative culture due to miscommunication, individual work tendencies and differences in perspectives. This condition demands leadership that is able to build trust and two-way communication, so that authentic leadership is seen as being able to strengthen collaboration. The purpose of the research is to analyze the role of authentic leadership of madrasah principals through the following three focuses: the urgency of the need for authentic leadership, the role of madrasah principals in the practice of authentic leadership and its impact on collaborative culture at MAS Kepenuhan.

The research used a qualitative descriptive-analytical approach. Data collection techniques included interviews, non-participant observation, and documentation. The research subjects included the principal as key informant, vice principals of all fields, teachers, and students. Data analysis utilized John W. Creswell's theory of transcription, coding, and interpretation. Data validity was tested using source and technique triangulation to ensure the validity of the findings.

The results of the study indicate that: (1) Authentic leadership is needed in the work culture to transform old work patterns that are individualistic, lack communication and differences in perspectives among MAS Kepenuhan. (2) The role of authentic leadership is seen through: a) self-awareness in the reflective attitude of the madrasah principal; b) relational transparency through openness of information and two-way communication; c) balanced processing through team involvement in decision-making; and d) internalized moral perspective through exemplary discipline, Islamic ethics and consistency of attitudes and actions. (3) The impact is seen in increased trust, strengthening teamwork through cross-field collaboration, and empowering teachers in planning and evaluating programs. This forms new assumptions, values and artifacts that emphasize that the quality of madrasahs must be built through collaboration of all MAS Kepenuhan members.

Keywords: Authentic Leadership, Collaborative Culture, Madrasahs

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kolaborasi dan kerja tim menjadi pondasi utama untuk memperkuat kinerja yang berperan penting dalam meningkatkan komitmen dan loyalitas sehingga dapat mempercepat penyelesaian tugas dan mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.² Hal ini didasari keterlibatan tenaga pendidik dalam merancang, melaksanakan dan menciptakan manajemen pembelajaran yang sesuai dengan tujuan pendidikan.³ Ketika kolaborasi dijalankan secara konsisten, hubungan kerja yang terbuka dan saling percaya akan terbentuk.⁴ Dengan demikian kolaborasi dalam suatu lembaga pendidikan dapat menciptakan iklim sekolah yang positif untuk mendukung keberhasilan pembelajaran.

Ketidakmampuan dalam menciptakan budaya kolaboratif akan memicu lahirnya konflik internal, miskomunikasi serta resistensi terhadap dinamika perubahan pendidikan yang akan mengakibatkan menurunnya produktivitas dan tidak tercapainya tujuan pendidikan.⁵ Lemahnya budaya kolaboratif

² Jessica Nova Sagita dan Khoe Yao Tung, "The Effect of Authentic Leadership, Trust in Teams, and Organizational Commitment to Teacher's Organizational Citizenship Behavior," *Jurnal Pendidikan Tambusai* 7, no. 1 (2023): 2233, <https://doi.org/10.31004/jptam.v7i1.5548>.

³ Hilwah Azzahro dkk., "Kolaborasi Stakeholders dalam Meningkatkan Kualitas Manajemen Sekolah," *Jurnal Pustaka Cendekia Pendidikan* 2, no. 3 (2024): 358–71, <https://doi.org/10.70292/jpcp.v2i3.83>.

⁴ Kavitha Ranganatha dkk., "Amalan Kepimpinan Autentik Guru Besar Dan Pengaruhnya Terhadap Motivasi Kerja Dan Komitmen Guru-Guru Sekolah Rendah Negeri Pulau Pinang," *Muallim Journal of Social Science and Humanities* 7, no. 1 (2023): 133–44, <https://doi.org/10.33306/mjssh/230>.

⁵ Rafni Rafni dkk., "Pengelolaan Budaya Kolaboratif dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Luar Biasa (SLB) Kabupaten Aceh Utara," *JAMP: Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan* 7, no. 4 (2024): 493–508.

menimbulkan ketidakharmonisan seringkali mengakibatkan kurangnya rasa saling percaya serta komunikasi yang tidak terbuka antara pemimpin dan anggota yang pada akhirnya menghambat terciptanya hubungan yang erat dan saling memahami.⁶ Sehingga, budaya kolaboratif menjadi kebutuhan mendesak yang perlu diimplementasikan dalam kebijakan manajemen suatu sekolah.

Situasi faktual masa kini memperlihatkan bahwa masih banyak sekolah yang menghadapi permasalahan dalam hal kolaborasi. Kurangnya komunikasi terbuka dalam pengambilan keputusan sering kali menyebabkan kesalahpahaman.⁷ Kenyataan ini diperkuat dari berita klarifikasi yang dilaporkan oleh Liputan 6 pada Oktober 2022, terkait isu diskriminasi pada suatu sekolah di Depok yang mengakibatkan timbulnya persepsi negatif pada sekolah tersebut. Pada kenyataannya, hal itu terjadi karena miskomunikasi antara pihak sekolah.⁸ Oleh karena itu, penting bagi sekolah untuk membangun komunikasi yang terbuka dan setara agar setiap suara dapat didengar dan dihargai.

Dilansir dari Media Harian Kompas, dalam konferensi pers yang diadakan oleh Panitia Seleksi Nasional Penerimaan Mahasiswa Baru (SNPMB) 2025 dinyatakan bahwa saat penutupan pengisian finalisasi Pangkalan Data Sekolah dan Siswa (PDSS) terdapat sebanyak 373 sekolah belum menyelesaikan

⁶ Fatimatus Zahroh dkk., “Kepemimpinan Otentik : Jalur Menuju Kesuksesan Organisasi Yang,” Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen 2, no. 3 (2023): 125–36, <https://doi.org/10.55606/jupiman.v2i3.2077>.

⁷ Huda Al Samkari dan Solomon Arulraj David, “The Role and Impacts of Authentic Leadership on Staff Engagement and Performance: A Study among School Leaders and Teachers in Private Schools in the UAE,” Science Arena Publications Specialty Journal of Psychology and Management 5, no. 4 (2019): 65–78.

⁸ Liputan 6, Klarifikasi SMAN 2 Depok Terkait Viral Isu Diskriminasi Siswa Rohkris, Oktober 2022, <https://www.liputan6.com/news/read/5091319/klarifikasi-sman-2-depok-terkait-viral-isu-diskriminasi-siswa-rohkris>.

finalisasi tersebut yang mengakibatkan 9.438 siswa terkendala mengikuti Seleksi Nasional Berdasarkan Prestasi (SNBP).⁹ Hal ini tidak hanya menghambat terciptanya suasana belajar yang positif, tetapi juga dapat berdampak pada menurunnya prestasi siswa, rendahnya motivasi kerja guru, dan melemahnya citra sekolah di mata masyarakat.

Beberapa masalah lainnya juga diberitakan media menunjukkan lemahnya budaya kolaboratif. Misalnya, dilansir dari Akurasi.id (2025) terdapat sejumlah guru dan wali murid pada suatu SD di Samarinda menggelar aksi protes terhadap kebijakan dan gaya kepemimpinan kepala sekolah serta isu pemecatan sepihak sejumlah guru honorer.¹⁰ Pengambilan kebijakan sepihak oleh pimpinan sekolah mencerminkan rendahnya penerapan budaya kolaboratif dalam dunia pendidikan, guru sebagai pelaku utama pembelajaran seharusnya memiliki ruang untuk menyampaikan. Kebijakan sepihak tersebut menyebabkan protes dari guru dan berdampak pada kestabilan proses belajar mengajar.

Selain itu, berdasarkan pemberitaan yang dilaporkan oleh Detik.com (2025) bahwa telah terjadi tindak percobaan kekerasan fisik yang dilakukan oleh seorang guru terhadap kepala sekolah pada suatu sekolah dasar di Nusa Tenggara Barat (NTB) disebabkan ketidaksetujuannya atas hasil keputusan saat rapat pembagian tugas jam mengajar di sekolah.¹¹ Rendahnya keterlibatan tenaga

⁹ Kompas.id, Sekolah Terlambat Finalisasi PDSS, Ribuan Siswa Diupayakan Tetap Ikut Seleksi Jalur Prestasi, 7 Februari 2025, <https://www.kompas.id/artikel/sekolah-terlambat-finalisasi-pdss-ribuan-siswa-diupayakan-tetap-dapat-ikut-seleksi>.

¹⁰ Akurasi.id, Protes Guru dan Wali Murid SD 003 Samarinda, Kepala Sekolah Diminta Mundur, 17 Januari 2025, <https://kaltim.akurasi.id/isu-terkini/protes-guru-dan-wali-murid-sd-003-samarinda-kepala-sekolah-diminta-mundur/>.

¹¹ Detik.com, "Guru Pukul Kepala SDN 2 Pajo Dompu Saat Rapat Pembagian Tugas Mengajar, 15 April 2025, <https://www.detik.com/bali/hukum-dan-kriminal/d-7869953/guru-pukul-kepala-sdn-2-pajo-dompu-saat-rapat-pembagian-tugas-mengajar>.

pendidik dalam proses pengambilan keputusan juga menjadi faktor yang menghambat budaya kolaboratif. Ketidakadilan dalam pembagian tugas hingga kurangnya transparansi dalam pengambilan keputusan seringkali merusak iklim kerja dan melahirkan budaya kerja yang *individualistic*.

Melihat banyaknya permasalahan yang muncul mengenai kurangnya komunikasi terbuka dalam pengambilan keputusan yang sering kali menyebabkan kesalahpahaman antar berbagai pihak. Perbedaan pendapat, persaingan serta ketidaktepatan dalam pembagian tugas seringkali menjadi pemicu utama.¹² Hal ini mengindikasikan bahwa rendahnya kolaborasi antar elemen sekolah akan memperlemah manajemen internal, hubungan kerja yang kurang harmonis dan akan berdampak pada kualitas proses pendidikan.¹³ Oleh karena itu, penting untuk meningkatkan kolaborasi antar seluruh pihak sekolah untuk memperkuat sistem pendidikan.

Lemahnya budaya kolaboratif di lingkungan sekolah tidak dapat dilepaskan dari peran kepemimpinan kepala sekolah sebagai aktor utama dalam pengelolaan organisasi pendidikan. Minimnya keterbukaan, komunikasi dua arah serta keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan menunjukkan bahwa fungsi kepemimpinan belum berjalan secara optimal. Kondisi ini memicu berbagai tantangan seperti konflik peran, tekanan kerja, ketidakjelasan tugas dan

¹² Ananda Rizka Wardani dkk., “Peran Kepemimpinan Sekolah dalam Mengatasi Konflik Antar Guru dan Dampaknya terhadap Kinerja Institusi,” *Jurnal Insan Pendidikan dan Sosial Humaniora* 2, no. 4 (2024): 182.

¹³ Regina Mega Pratiwi dkk., “Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Kerja di Guru di Sekolah,” *Didaktika: Jurnal Kependidikan* 13, no. 4 (2024): 5407–14, <https://doi.org/10.58230/27454312.1146>.

permasalahan disiplin.¹⁴ Akibatnya, hubungan kerja menjadi kurang harmonis dan kolaborasi antar warga sekolah tidak berkembang secara efektif.

Pentingnya peran pemimpin pendidikan dalam menciptakan lingkungan yang harmonis dan kolaboratif menjadi suatu hal yang *essential*.¹⁵ Sebagai pemimpin, kepala sekolah memiliki tanggung jawab strategis dalam menciptakan iklim kerja yang mendorong keterbukaan, tanggung jawab, kerja sama dan rasa saling percaya.¹⁶ Hal ini dapat dicapai dengan menjalin komunikasi yang efektif, kepemimpinan yang mendukung serta pembentukan kepercayaan dan keterbukaan seluruh elemen sekolah.¹⁷ Melalui peran tersebut, kepala sekolah berfungsi sebagai pengarah nilai dan budaya kerja yang memengaruhi cara berinteraksi serta berkolaborasi.

Dalam konteks tersebut, *authentic leadership* menjadi pendekatan kepemimpinan yang relevan untuk menjelaskan sekaligus menjawab persoalan lemahnya budaya kolaboratif. Kepala sekolah sebagai fasilitator dalam menciptakan tim kerja yang kokoh dengan membangun kesadaran diri pemimpin dan anggota untuk bekerja secara optimal.¹⁸ Mendorong kolaborasi dengan

¹⁴ Mohammad Zainuddin Mat Zaid dkk., “Model Pengukuran Kepemimpinan Autentik Guru Besar Dalam Alaf Baharu: Satu Analisis Pengesahan Faktor,” *IJEISR: nternational Journal of Education, Islamic Studies and Social Sciences Research* 7, no. 2 (2022): 130–42.

¹⁵ Slamet Harjaya dan Lusiana Idawati, “Professional Learning Community (PLC) sebagai Strategi Kepemimpinan dalam Membentuk Budaya Kolaborasi Sekolah di TK Eksperimental Mangunan Yogyakarta,” *JiIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 5, no. 8 (2022): 3179–93, <https://doi.org/10.54371/jiip.v5i8.821>.

¹⁶ Agus Satria Daulay, “Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Tim Pengajar Di Sekolah Dasar Negeri 100950 Aek Tolong Padang Lawas Utara,” *Jurnal Penelitian Tindakan Kelas dan Pengabdian Masyarakat* 3, no. 1 (2023): 134–45, <https://doi.org/10.47006/pendalas.v3i1.241>.

¹⁷ Yuni Kasmawati, “Pentingnya budaya kolaboratif: suatu tinjauan literatur,” *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis* 2, no. 2 (2019): 203–14, <https://doi.org/10.36407/jmsab.v2i2.97>.

¹⁸ Desi Riyannie dkk., “Kepemimpinan Kepala Sekolah pada SMA Unggul (Studi Multi Kasus pada SMA Negeri 1 Kuala Kapuas dan SMA Negeri 1 Basarang Kabupaten Kapuas),” *Jurnal Pendidikan Indonesia* 5, no. 7 (2024): 392–406, <https://doi.org/10.59141/japendi.v5i7.3104>.

mengutamakan keputusan bersama, diikuti dengan komunikasi yang jelas dan transparan, memastikan bahwa setiap inovasi yang diterapkan membawa dampak positif, menciptakan komitmen dan menjunjung tinggi integritas yang memperkuat komunitas pendidikan secara keseluruhan.¹⁹

Authentic leadership melalui empat dimensi utama yaitu *self-awareness*, *relational transparency*, *balanced processing* dan *internalized moral perspective*.²⁰ Secara konseptual sejalan dengan prinsip budaya kolaboratif, di mana *authentic leadership* mampu menciptakan lingkungan sekolah yang kolaboratif melalui keterlibatan bersama dalam pengambilan keputusan dan pencapaian tujuan. Dengan menekankan kejujuran, kesadaran diri dan transparansi dalam kepemimpinan autentik membentuk iklim kolaboratif yang mendorong keterlibatan aktif warga sekolah.²¹ Praktik ini membuka ruang dialog, pengambilan keputusan bersama serta berbagi pengetahuan yang merupakan karakter utama budaya kolaboratif.

Budaya kolaboratif tidak muncul secara struktural semata, tetapi terbangun melalui keteladanan *authentic leadership* yang bertindak selaras dengan nilai dan keyakinan personal untuk membangun kredibilitas serta memperoleh kepercayaan pengikut, sekaligus mendorong keberagaman perspektif dan hubungan kolaboratif sehingga kepemimpinannya dipersepsikan

¹⁹ Elok Aulia Bilawatin Nufus, Yatim Riyanto, dan Sri Setyowati, “Strategi Dan Pendekatan Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan,” *Jurnal Administrasi Pendidikan Islam* 06, no. 02 (September 2024): 183–200, <https://doi.org/10.15642/JAPI.2024.6.2.183-200>.

²⁰ Fred O. Walumbwa dkk., “Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure,” *Journal of Management* 34, no. 1 (2008): 89, <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>.

²¹ William L. Gardner dkk., *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development*, 1 ed. (Elsevier Inc., 2005), 3:333, www.elsevier.com.

sebagai autentik.²² Dalam aspek pendidikan, kepala sekolah yang mampu mempraktikkan kepemimpinan autentik cenderung membangun hubungan saling percaya, komunikasi dua arah serta pengambilan keputusan yang inklusif, sehingga mendorong terbentuknya budaya kolaboratif sekolah yang kuat dan berkelanjutan.

Kepala sekolah berperan penting dalam menumbuhkan budaya kolaboratif di lingkungan sekolah dengan sikap terbuka terhadap berbagai perspektif dan konsisten antara nilai dan tindakan.²³ Sebagai pemimpin yang *authentic*, kepala madrasah membangun hubungan yang kuat dengan memberi ruang dan kesempatan pada guru untuk berkembang dan berinovasi.²⁴ Kepemimpinan *authentic* menekankan pentingnya meningkatkan kepercayaan diri, membangkitkan harapan, memperkuat ketangguhan dan sikap optimis.²⁵ Hal ini menunjukkan kepala sekolah tidak hanya sebagai pengarah tetapi juga sebagai penguat secara psikologis sehingga mampu membangun kepercayaan serta mendorong hubungan kerja yang kolaboratif.

Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Kepenuhan merupakan salah satu sekolah menengah atas di Kecamatan Kepenuhan, Kabupaten Rokan Hulu, Riau.

Dalam praktik pendidikannya, MAS Kepenuhan menjadi salah satu institusi

²² Walumbwa dkk., "Authentic Leadership," 96.

²³ Wawan Karsiwan dkk., "Pengaruh Kepemimpinan Otentik Kepala Sekolah Terhadap Budaya Organisasi Sekolah," JEAL: Jurnal Of Education Administration Leadership Organization 3, no. 1 (2021): 64–79.

²⁴ K.I Permatasari dkk., "Kontribusi Kepemimpinan Autentik, Supervisi Akademik, Etos Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Smp Negeri 6 Singaraja," Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia 12, no. 2 (2021): 182–91, https://doi.org/10.23887/jurnal_ap.v12i2.500.

²⁵ Euis Indah Ningsih dkk., "Model kepemimpinan kepala sekolah di sekolah penggerak," Jurnal EDUCATIO: Jurnal Pendidikan Indonesia 10, no. 1 (2024): 349, <https://doi.org/10.29210/1202424227>.

pendidikan yang juga menghadapi dinamika lemahnya budaya kolaboratif. Indikasi lemahnya kolaborasi terlihat dari perbedaan cara pandang yang mencolok antar guru yang menimbulkan kesenjangan dalam pola komunikasi dan pengambilan keputusan.²⁶ Hal ini mengakibatkan adanya kecenderungan miskomunikasi, kurangnya keterbukaan dan dominasi sikap individualisme di antara staf dan guru.

Situasi tersebut menempatkan kepala madrasah pada posisi strategis sekaligus menantang dalam mengelola hubungan kerja dan membangun kepercayaan antarwarga madrasah.²⁷ Dalam konteks ini, kesadaran kepala madrasah menjadi titik awal dalam membangun budaya kolaboratif yang sebelumnya belum terbentuk secara optimal. Di bawah kepemimpinannya, kepala madrasah menekankan proses komunikasi, pengambilan keputusan dan kerja sama antarwarga madrasah mulai diarahkan pada nilai keterbukaan, partisipasi, dan tanggung jawab kolektif.²⁸ Hal ini menjadi bukti nyata bahwa budaya kolaboratif bukan sekadar konsep, melainkan praktik yang hidup dalam keseharian di MAS Kepenuhan.

Sejalan dengan gaya kepemimpinan *authentic*, kepala madrasah MAS Kepenuhan menjadi teladan bagi seluruh elemen madrasah. Pemimpin yang *authentic* hadir sebagai figur yang jujur, konsisten dan mampu menyatukan

²⁶ Amir Husin, "Wawancara Studi Pendahuluan MAS Kepenuhan dengan Kepala MAS Kepenuhan," 27 Maret 2025.

²⁷ Hilwah Azzahro dkk., "Kolaborasi Stakeholders dalam Meningkatkan Kualitas Manajemen Sekolah," 368.

²⁸ Amir Husin, "Wawancara Studi Pendahuluan MAS Kepenuhan dengan Kepala MAS Kepenuhan."

berbagai perbedaan dalam satu tujuan bersama.²⁹ Kemampuannya dalam membangun kepercayaan, transparansi dan komunikasi terbuka dapat menciptakan ruang dialog dan refleksi sehingga dapat mencegah terjadinya konflik. Kepemimpinan ini memberi ruang bagi keterlibatan semua pihak dan mendorong terciptanya lingkungan kerja yang inklusif, kolaboratif dan berorientasi pada tujuan bersama.³⁰ Dengan demikian, kepemimpinan *authentic* dapat menjadi faktor kunci dalam menciptakan budaya yang kolaboratif di lingkungan pendidikan.

Dengan demikian, budaya kolaboratif dalam madrasah dapat dipahami sebagai manifestasi nyata dari *authentic leadership* yang dijalankan secara konsisten. Ketika kepala madrasah memimpin dengan kesadaran diri, keterbukaan relasional, integritas moral dan pengambilan keputusan yang seimbang, kolaborasi berkembang bukan karena instruksi struktural, tetapi karena tumbuhnya kepercayaan, partisipasi dan tanggung jawab bersama.³¹ Analisis ini menegaskan bahwa *authentic leadership* bukan sekadar gaya kepemimpinan, melainkan mekanisme kultural yang membentuk dan menguatkan budaya kolaboratif di madrasah.

Berdasarkan latar belakang di atas, fokus penelitian ini adalah mengidentifikasi bagaimana peran kepemimpinan yang *authentic* kepala

²⁹ Siti Zulaichah dan Didit Darmawan, "Pengaruh Kepemimpinan Autentik Terhadap Kinerja Guru," Jurnal Darussalam; Jurnal Ilmiah Islam Dan Sosial 26, no. 01 (2025), <https://doi.org/prefix10.58791/drs>.

³⁰ Erwin Simson Mahrojahan Simanjuntak dan Tri Panca Titis Arbiansyah, "Peran Kepemimpinan Authentic Dengan Kemampuan Komunikasi Dimoderator Keterbukaan Pada Organisasi Sekolah Swasta," Jurnal Psikologi Malahayati 7, no. 1 (2025): 92–108, <https://doi.org/10.33024/jpm.v7i1.15718>.

³¹ Karsiwan dkk., "Pengaruh Kepemimpinan Otentik Kepala Sekolah Terhadap Budaya Organisasi Sekolah," 71.

madrasah yang mampu menciptakan kebijakan, program ataupun kegiatan pendidikan menekankan pada kerja sama (kolaboratif), hal ini penting untuk dikaji lebih lanjut guna memahami langkah-langkah strategis yang telah diterapkan madrasah sehingga seluruh warga madrasah dapat bersinergi dan berkontribusi secara aktif dalam memajukan sekolah. Dengan demikian judul dalam penelitian ini adalah **“Peran *Authentic Leadership* Kepala Madrasah dalam Budaya kolaboratif di Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Kepenuhan, Rokan Hulu, Riau”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, untuk menggali informasi lebih dalam terkait topik penelitian, maka perlu diformulasikan rumusan masalah untuk diposisikan sebagai panduan kerja dalam penelitian ini. Berikut rumusan masalah dalam penelitian ini:

1. Mengapa *authentic leadership* diperlukan dalam budaya kolaboratif di lingkungan MAS Kepenuhan?
2. Bagaimana peran *authentic leadership* kepala madrasah dalam budaya kolaboratif di MAS Kepenuhan?
3. Bagaimana dampak *authentic leadership* kepala madrasah terhadap budaya kolaboratif di MAS Kepenuhan?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dideskripsikan di atas, maka tujuan dan manfaat dalam penelitian ini ialah sebagai berikut:

1. Tujuan

- a. Menggali dan menganalisis alasan pentingnya *authentic leadership* dalam budaya kolaboratif di lingkungan MAS Kepenuhan
- b. Menganalisis peran *authentic leadership* kepala madrasah dalam budaya kolaboratif di MAS Kepenuhan
- c. Menganalisis dampak *authentic leadership* kepala madrasah terhadap budaya kolaboratif di MAS Kepenuhan

2. Manfaat

a. Manfaat Teoritis

Melalui penelitian ini setidaknya dapat bermanfaat dan membantu pada penelitian selanjutnya untuk bisa dijadikan sumber referensi dalam merumuskan spesifikasi topik di penelitian berikutnya. Selain itu, semoga dengan adanya penelitian ini dapat mengisi kekurangan pada literatur sebelumnya baik dari segi teori maupun hasil pembahasan.

b. Manfaat Praktis

Adanya penelitian ini diharapkan bisa memberikan masukan dan gambaran praktis kepada pihak MAS Kepenuhan terkait peran *authentic leadership* kepala madrasah dalam budaya kolaboratif untuk bisa diimplementasikan lapangan.

D. Kajian Pustaka

Berdasarkan penelusuran yang dilakukan terhadap penelitian terdahulu, terdapat pembahasan yang berkaitan dengan penelitian yang akan peneliti

lakukan, namun kajian pokok yang diteliti berbeda dengan penelitian sebelumnya. Hal ini bertujuan untuk menemukan nilai kebaruan dari penelitian ini, sehingga dalam proses pengembangannya mengacu pada penelitian terdahulu yang dapat dilihat dalam tabel tabulasi sebagai berikut:

Tabel 1: Tabulasi Penelitian Relevan

No	Nama Peneliti, Judul dan Tahun Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Novelty (Keterbaruan)
1	Hada Hayati: “Pengaruh Kepemimpinan Otentik dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru” (2022). ³²	Kepemimpinan otentik dan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru.	Sama-sama mengkaji <i>authentic leadership</i> sebagai pendekatan kepemimpinan	Fokus pada kinerja guru dan lingkungan kerja (kuantitatif), sedangkan penelitian ini menelaah peran <i>authentic leadership</i> kepala madrasah dalam membangun budaya kolaboratif.	Menganalisis peran <i>authentic leadership</i> dalam budaya kolaboratif di Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Kepenuhan, Rokan Hulu, Riau.
2	Wawan Karsiwan, Tia Fajartriani dan Leonaldi: “Pengaruh Kepemimpinan Otentik Kepala Sekolah terhadap Budaya Organisasi Sekolah” (2022). ³³	Kepemimpinan autentik berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi sekolah.	Sama-sama menganalisis <i>authentic leadership</i> dalam membentuk budaya positif organisasi pendidikan.	Fokus pada budaya organisasi sekolah secara umum sedangkan penelitian ini fokus pada peran <i>authentic leadership</i> kepala madrasah dalam membangun budaya kolaboratif.	
No	Nama Peneliti, Judul dan Tahun Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	
3	Rafni, Najmuddin dan Iis Marsithah: “Pengelolaan Budaya Kolaboratif dalam Meningkatkan Kinerja Guru” (2024). ³⁴	Budaya kolaboratif yang dikelola secara sistematis melalui visi bersama, kolaborasi aktif, komunikasi terbuka, dan kepemimpinan visioner terbukti	Sama-sama mengkaji budaya kolaboratif sebagai faktor penting dalam pengembangan	Fokus pada pengelolaan budaya kolaboratif untuk meningkatkan kinerja guru dengan kepemimpinan visioner, sedangkan penelitian ini menganalisis peran <i>authentic leadership</i>	

³² Hada Hayati, “Pengaruh Kepemimpinan Otentik dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri Kota Bekasi” (Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta (UNJ), Prodi Magister Manajemen Pendidikan tahun, 2022).

³³ Karsiwan dkk., “Pengaruh Kepemimpinan Otentik Kepala Sekolah Terhadap Budaya Organisasi Sekolah.”

³⁴ Rafni dkk., “Pengelolaan Budaya Kolaboratif dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Luar Biasa (SLB) Kabupaten Aceh Utara.”

		meningkatkan kinerja guru dan efektivitas sekolah.	n organisasi pendidikan.	kepala madrasah dalam membangun budaya kolaboratif.	
4	Siti Zulaichah dan Didit Darmawan: “Pengaruh Kepemimpinan Autentik terhadap Kinerja Guru” (2022). ³⁵	Kepemimpinan autentik berpengaruh positif terhadap kinerja guru.	Sama-sama mengkaji <i>authentic leadership</i> sebagai pendekatan kepemimpinan .	Fokus terhadap <i>authentic leadership</i> dengan kinerja guru menggunakan pendekatan kuantitatif, sedangkan penelitian ini memfokuskan peran <i>authentic leadership</i> kepala madrasah dalam membangun budaya kolaboratif melalui pendekatan kualitatif.	
5	Devia Fitriana dan Resya Fakhrunnisa: “Pengaruh Kepemimpinan Autentik terhadap Produktivitas Guru” (2020). ³⁶	Kepemimpinan autentik berpengaruh terhadap produktivitas guru.	Sama-sama mengkaji <i>authentic leadership</i> sebagai pendekatan kepemimpinan	Fokus pada produktivitas kinerja guru (kuantitatif), sedangkan penelitian ini menelaah peran <i>authentic leadership</i> kepala madrasah dalam membangun budaya kolaboratif melalui pendekatan kualitatif.	
6	Regina Mega Pratiwi, Suryadi, Nani Hartini dan Diding Nurdin: “Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Kerja Guru” (2024) ³⁷	Strategi kepala sekolah melalui P.O.W.E.R membentuk budaya kerja positif, meningkatkan kualitas SDM, serta mendukung kinerja dan pengembangan sekolah.	Sama-sama mengkaji peran pimpinan sekolah dalam membangun budaya kerja positif di lembaga pendidikan.	Fokus menganalisis strategi kepala sekolah secara umum dalam budaya kerja, sedangkan penelitian ini secara spesifik mengkaji peran <i>authentic leadership</i> kepala madrasah dalam budaya kolaboratif.	
No	Nama Peneliti, Judul dan Tahun Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	
7	Akbar Karimi, Dastgerdi, Abbas Abbaspour, Mostafa Nik Namik dan Ali Delavar: “The Effect of Authentic Leadership on School	Kepemimpinan autentik berpengaruh positif terhadap kinerja sekolah.	Sama-sama mengkaji <i>authentic leadership</i> sebagai pendekatan kepemimpinan .	Fokus kajian berbeda, penelitian sebelumnya menggunakan desain <i>mixed methods</i> dan tidak menitikberatkan pada budaya kolaboratif, sedangkan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan fokus pada budaya kolaboratif di madrasah.	

³⁵ Zulaichah dan Darmawan, “Pengaruh Kepemimpinan Autentik Terhadap Kinerja Guru.”

³⁶ Devia Fitriana dan Resya Fakhrunnisa, “Pengaruh Kepemimpinan Autentik Kepala Sekolah Terhadap Produktivitas Kinerja Guru Di SMK Mandala,” *Journal Of Educational Administration* 2, no. 2 (2020): 11–19.

³⁷ Pratiwi dkk., “Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Kerja di Guru di Sekolah.”

	<i>Performance” (2023).</i> ³⁸				
8	Huda Al Samkari dan Solomon Arulraj David: “ <i>The Role of Authentic Leadership on Staff Engagement</i> ” (2019). ³⁹	Kepemimpinan autentik meningkatkan keterlibatan staf melalui transparansi, partisipasi, kepercayaan, serta penguatan nilai moral dan etika.	Sama-sama membahas <i>authentic leadership</i> .	Fokus pada keterlibatan staf secara umum, sedangkan penelitian ini secara spesifik menganalisis peran <i>authentic leadership</i> kepala madrasah dalam membangun budaya kolaboratif.	
9	Thilagam Gurusamy, Zuraidah Abdullah dan Norazlinaros Abd Rahman : “ <i>Authentic Leadership and School Collaborative Culture</i> ” (2022). ⁴⁰	Kepemimpinan autentik berpengaruh terhadap budaya kolaboratif sekolah.	Sama-sama mengkaji <i>authentic leadership</i> dalam penguatan budaya kolaboratif di lembaga pendidikan.	Fokus pada pendekatan kuantitatif dengan data yang dapat diukur secara statistik sedangkan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif-analitis dengan fokus pada kepala madrasah dan budaya kolaboratif.	

Berdasarkan beberapa penelitian yang relevan di atas, dapat diketahui hal-hal yang membedakan antara penelitian ini dengan penelitian di atas ialah subjek, objek serta metode penelitiannya. Selain itu, belum ada yang spesifik membahas mengenai “Peran *Authentic Leadership* Kepala Madrasah dalam Budaya kolaboratif di Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Kepenuhan, Rokan Hulu, Riau” sehingga peneliti berharap penelitian ini mampu memberikan perspektif baru mengenai peran kepemimpinan autentik dalam membentuk budaya kolaboratif di lingkungan sekolah yang dapat memperkaya khazanah keilmuan Manajemen Pendidikan Islam (MPI), khususnya dalam konteks

³⁸ Sagita dan Tung, “The Effect of Authentic Leadership, Trust in Teams, and Organizational Commitment to Teacher’s Organizational Citizenship Behavior.”

³⁹ Samkari dan David, “The Role and Impacts of Authentic Leadership on Staff Engagement and Performance: A Study among School Leaders and Teachers in Private Schools in the UAE.”

⁴⁰ Thilagam Gurusamy dkk., “Exploring the Effects of Excellent Principals’ Authentic Leadership on Schools’ Collaborative Culture in Malaysia,” *Journal of Contemporary Social Science and Education Studies* 2, no. 2 (2022): 73–85.

praktik kepemimpinan. Hasil penelitian-penelitian di atas digunakan sebagai referensi dalam merencanakan, melaksanakan dan menyusun penelitian ini.

E. Kerangka Teori

1. *Authentic Leadership*

Pemimpin merupakan seseorang yang memiliki peran dan wewenang untuk mengarahkan orang lain untuk bertanggung jawab atas pekerjaannya dalam mencapai tujuan.⁴¹ Pemimpin berperan strategis dalam menentukan arah organisasi dengan menyampaikan aspirasi dalam interaksi eksternal, serta berfungsi sebagai komunikator yang efektif. Selain itu, pemimpin juga bertindak sebagai mediator dalam menyelesaikan konflik internal dan sebagai integrator yang rasional, objektif dan netral untuk menjaga persatuan organisasi.⁴² Seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk membawa perubahan melalui berbagai metode dalam pengembangan organisasi.

Peran seorang pemimpin dijalankan melalui proses kepemimpinan yang menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi orang lain hingga dapat membentuk hasil dan *output* pada organisasi.⁴³ Setiap pemimpin menggunakan pendekatan atau gaya kepemimpinan (*leadership style*) yang berbeda-beda. Gaya kepemimpinan merujuk pada sekumpulan

⁴¹ Ays Risma Febiana dkk., “Mengurai Definisi Kepemimpinan Dalam Pendidikan,” *Pediaqu : Jurnal Pendidikan Sosial dan Humaniora* 4, no. 2 (2025): 4264–76.

⁴² Husen Waedoloh dkk., “Gaya Kepemimpinan dan Karakteristik Pemimpin yang Efektif,” *Social, Humanities, and Educational Studies (SHEs): Conference Series* 5, no. 1 (2022): 144, <https://doi.org/10.20961/shes.v5i1.57783>.

⁴³ Danu Hidayat dkk., “Peran Moderasi Kepemimpinan Otentik pada Hubungan antara Efikasi Diri dan Motivasi Personil,” *Jurnal Daya Saing* 8, no. 1 (2022): 98–108, <https://doi.org/10.35446/dayasaing.v8i1.885>.

karakteristik, pola perilaku, strategi pendekatan yang digunakan untuk mempengaruhi bawahan.⁴⁴ Dalam konteks tantangan etika dan kebutuhan akan kepemimpinan yang berintegritas, muncul sebuah pendekatan yang dikenal dengan istilah kepemimpinan autentik (*authentic leadership*).⁴⁵

Bill George dalam bukunya *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value* menjelaskan bahwa *authentic leadership* merujuk pada gaya kepemimpinan yang berakar pada keaslian diri pemimpin yang nilai, tujuan hidup dan tindakan kepemimpinan berjalan secara selaras.⁴⁶ Pemimpin yang autentik dipandang terbuka, jujur dan melibatkan anggota dalam pengambilan keputusan sehingga dapat meningkatkan sikap positif, keterlibatan kerja dan kepercayaan diri anggota terhadap manajemen.⁴⁷ Dengan demikian, terciptanya proses legitimasi atau kebijakan pemimpin melalui hubungan jujur, menghargai masukan dari bawahan yang dibangun berdasarkan landasan etika.

Selain itu, Bill George juga mengemukakan bahwa *authentic leadership* memiliki lima dimensi yang juga sebagai karakteristik utama, yaitu;

- 1) Mengejar tujuan dengan penuh semangat (*pursuing purpose with passion*),

⁴⁴ Alifahtul Mahdiyah dkk., “Konsep Kepemimpinan Pendidikan Islam: Definisi, Fungsi, Dan Faktor Yang Mempengaruhinya,” *Jurnal Pendidikan Indonesia (Japendi)* 2, no. 7 (2021): 1146–56.

⁴⁵ Jonni Mardizal dkk., “Model Kepemimpinan Transformatif, Visioner dan Authentic Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Era 4.0,” *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research* 3, no. 5 (2023): 2994–3003.

⁴⁶ Bill George, *Authentic Leadership Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*, 1 ed. (Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2003), 12.

⁴⁷ Moh Ulumuddin dan Ali Audah, “Efek Interaksi Kepemimpinan Otentik — Kepercayaan Pada Pimpinan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Tenaga Pendidikan Dan Kependidikan STAI At-Tahdzib Jombang,” *At-Tahdzib : Jurnal Studi Islam dan Mu’amalah* 8, no. 2 (2020): 155–74.

- 2) mempraktikkan nilai-nilai yang solid (*practicing solid values*),
- 3) Memimpin dengan hati (*leading with heart*),
- 4) Membangun hubungan yang terhubung (*establishing connected relationships*),
- 5) Menunjukkan kedisiplinan diri (*demonstrating self-discipline*).⁴⁸

Kelima dimensi tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik tidak hanya menekankan pada pencapaian tujuan, tetapi juga pada integritas diri, empati, kedisiplinan dalam setiap tindakan serta hubungan yang kuat dengan orang lain sehingga menjadi sosok pemimpin yang tulus dan dipercaya.

Kepemimpinan autentik bertumpu pada keaslian identitas diri pemimpin. Gardner, Avolio dan Walumbwa mendefinisikan bahwa *authentic leaders, then, are persons who have achieved high levels of authenticity in that they know who they are and what they believe and value, and act upon those values and beliefs while transparently interacting with other*.⁴⁹ Hal ini bermakna bahwa seorang pemimpin autentik telah mencapai tingkat keaslian yang tinggi dalam identitas dirinya, sehingga mampu menerapkan nilai dan keyakinan dalam membangun hubungan dengan orang lain.

Pemimpin *authentic* menjadi individu yang memiliki kesadaran tinggi terhadap cara berpikir dan bertindakya, serta dipandang oleh orang lain

⁴⁸ George, *Authentic Leadership Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*, 18.

⁴⁹ Gardner dkk., *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development*, 3:287.

sebagai sosok yang memahami dirinya sendiri sekaligus menghargai nilai-nilai orang lain.⁵⁰ Autentik atau keaslian merujuk pada kemampuan untuk tetap menahan diri dan bertindak secara konsisten ketika menghadapi situasi yang berbeda, serta mengambil keputusan yang tepat dan etis dalam peran kepemimpinan.⁵¹ Dengan pendekatan ini, seorang pemimpin tidak hanya dihargai karena perannya, tetapi juga karena kejujuran, konsistensi nilai, dan kemampuannya membangun kepercayaan yang mendalam di lingkungan tempat ia memimpin.

Pemahaman seorang pemimpin autentik terhadap karakter pribadinya berperan penting dalam mengelola emosi, membuat keputusan yang tepat dan membangun pengaruh terhadap para pengikutnya.⁵² Selain itu, pemimpin autentik cenderung menelaah secara kritis setiap informasi sebelum mengambil keputusan, sebagai bentuk pemrosesan informasi yang objektif. Berdasarkan hal tersebut kecerdasan emosional dan kepribadian otentik merupakan aspek penting dalam menilai kualitas kepemimpinan otentik seseorang.⁵³ Pemimpin otentik selalu berupaya memahami tujuan kepemimpinannya, sehingga dia bisa mengajak orang-orang di sekitarnya untuk menuju tujuan bersama.

⁵⁰ Fitriana dan Fakhrunnisa, "Pengaruh Kepemimpinan Autentik Kepala Sekolah Terhadap Produktivitas Kinerja Guru Di SMK Mandala," 14.

⁵¹ yasni dkk., "Kepemimpinan Autentik dan Komitmen Afektif: Peran Mediasi Motivasi Intrinsik," *Jurnal Komunitas Sains Manajemen* 1, no. 2 (2022): 138–51.

⁵² Samkari dan David, "The Role and Impacts of Authentic Leadership on Staff Engagement and Performance: A Study among School Leaders and Teachers in Private Schools in the UAE," 74–75.

⁵³ Desi Ariyani, "Kepemimpinan Otentik: Sebuah Tinjauan," *GOVERNANCE: Jurnal Ilmiah Kajian Politik Lokal dan Pembangunan* 10, no. 2 (2024): 227–32.

Konsep *authentic leadership* pada awalnya dikembangkan oleh Gardner, Avolio dan Walumbwa yang menekankan atas kesadaran diri yang tinggi, pemrosesan yang seimbang, transparansi dan perilaku otentik.⁵⁴ Dalam penelitian lain, Avolio, Gardner dan Walumbwa mendeskripsikan bahwa terdapat empat dimensi *authentic leadership* sebagai pemimpin yaitu *Self-Awareness*, *Transparency*, *Ethical/Moral* dan *Balanced Processing*.⁵⁵ Dengan demikian, *authentic leadership* menempatkan keaslian diri pemimpin sebagai fondasi kepemimpinan sekaligus masukan kunci bagi pengembangan pengikut yang otentik.

Selanjutnya, Walumbwa memformulasikan *authentic leadership* ke dalam empat dimensi utama, yaitu *self-awareness*, *relational transparency*, *balanced processing* dan *internalized moral perspective*, yang menjadi rujukan operasional dalam penelitian ini.⁵⁶ Untuk memperdalam pemahaman mengenai kepemimpinan berikut konsep dan definisi dari keempat dimensi tersebut.

a) *Self-awareness* (kesadaran diri)

Kepemimpinan *authentic* memiliki kemampuan memahami dirinya sendiri yang menjadi proses seorang pemimpin menemukan pemahaman mendalam tentang diri sendiri melalui interaksi,

⁵⁴ Gardner dkk., *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development*, 3:85.

⁵⁵ Bruce J. Avolio dan William L. Gardner, "Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership," *The Leadership Quarterly* 16, no. 3 (2005): 315–38, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>.

⁵⁶ Walumbwa dkk., "Authentic Leadership," 89.

pengaruh dan dampak dirinya kepada orang lain.⁵⁷ *Self-awareness* atau kesadaran diri merujuk pada cara individu memandang dirinya sebagai seorang pemimpin. Pemahaman ini mencakup inti identitas, nilai, emosi, tujuan, pengetahuan atau kemampuan uniknya sekaligus kemampuan untuk memahami dan mempercayai perasaan terdalam dalam dirinya.⁵⁸ Hal tersebut menjadi proses berkelanjutan di mana seseorang mengenali kekuatan, kelemahan serta dampak yang dimilikinya terhadap orang lain.

b) *Relational transparency* (transparansi relasional)

Transparansi relasional dalam *authentic leadership* tercermin melalui keterbukaan pemimpin dalam mengungkapkan tujuan atau motif, identitas diri, nilai-nilai, serta emosi. Keterbukaan ini memungkinkan hubungan yang jujur dan apa adanya antara pemimpin dan pengikut. Hal ini berperan penting dalam kepemimpinan autentik karena mampu menumbuhkan emosi positif, meningkatkan kepercayaan (*trust*) terhadap pemimpin, serta mendorong kreativitas pengikut.⁵⁹ Hal ini dapat membangun kepercayaan yaitu kesediaan untuk membagikan pikiran dan perasaan terdalam serta mampu menjalin komunikasi dua arah dengan setiap anggota.

⁵⁷ Aan Komariah dkk., *Kepemimpinan Autentik: Riset Implementasi Manajemen Perubahan*, 1 ed. (Alfabeta, 2018), 51.

⁵⁸ William L. Gardner dkk., ““Can You See the Real Me?” A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development,” *The Leadership Quarterly* 16, no. 3 (2005): 343–72, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>.

⁵⁹ Gardner dkk., *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development*, 3:84–85.

Pemimpin *authentic* menunjukkan perilaku seorang pemimpin yang mampu menjadi dirinya sendiri, tidak pencitraan atau dibuat-buat (*fake*) sehingga mampu membangun kepercayaan.⁶⁰ Persepsi kepercayaan dapat dibangun dengan berkata benar, mempersilahkan (*keeping promises*) serta pandangan para anggota terhadap pimpinan yang dapat dipercaya saat berkomunikasi sehingga apa yang disampaikan bersifat akurat (*trustworthy*).⁶¹ Sehingga, transparansi relasional merupakan dimensi *authentic leadership* yang menekankan keterbukaan pemimpin dalam membangun kepercayaan dengan para pengikutnya.

c) *Balanced processing* (pengolahan informasi secara seimbang)

Pemrosesan yang seimbang merujuk pada kemampuan pemimpin yang terbuka terhadap berbagai sudut pandang dan mampu menilai informasi secara objektif sebelum mengambil keputusan. Pemimpin autentik tidak hanya mengandalkan pandangannya sendiri, tetapi juga melibatkan para pengikutnya.⁶² Kondisi ini mencerminkan tingkat akurasi sosial yang tinggi, di mana pemimpin dan pengikut memiliki pemahaman yang realistis.

⁶⁰ Ahmad Nawaz dan Fransisca Laij, “Kepemimpinan Otentik Dan Efektivitas Organisasi Di Universitas Swasta: Pengaruh Mediasi Dari Kebajikan,” *International Journal of Digital Entrepreneurship and Business (IDEB)* 2, no. 2 (2021): 62–77.

⁶¹ Ulumuddin dan Audah, “Efek Interaksi Kepemimpinan Otentik — Kepercayaan Pada Pimpinan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Tenaga Pendidikan Dan Kependidikan STAI At-Tahdzib Jombang.”

⁶² Gardner dkk., *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development*, 3:242.

Pemimpin autentik merupakan pemimpin yang sangat mementingkan proses penilaian yang matang.⁶³ Melalui interaksi yang terbuka dan saling percaya, pemimpin dapat membangun lingkungan di mana persepsi diri dan persepsi orang lain saling selaras. Sehingga, tidak terdapat dominasi asumsi pribadi maupun kepentingan subjektif tentang diri sendiri, orang lain serta hubungan kerja yang terjalin.

d) *Internalized moral perspective* (perspektif moral yang terinternalisasi)

Kepemimpinan autentik merupakan komitmen pemimpin pada nilai moral dan standar etika tinggi yang terinternalisasi, sehingga menjadi pedoman utama dalam pengambilan keputusan.⁶⁴ Pemimpin yang autentik mencapai keselarasan diri yang tinggi karena mampu bertindak secara bebas sesuai nilai dan keyakinannya. Keselarasan ini tercermin dari konsistensi antara konsep diri, praktik kepemimpinan dan perilaku moral.⁶⁵ Sehingga tindakan yang ditunjukkan selaras dengan nilai yang diyakini dan prinsip etika yang dianut

⁶³ Diaz Haryokusumo, "Pengaruh Kepemimpinan Autentik Pada Emosi Positif, Kepercayaan Dan Harapan Serta Dampaknya Pada Komitmen Organisasional," *Jurnal Bisnis Darmajaya* 2, no. 2 (2016): 13–31.

⁶⁴ Walumbwa dkk., "Authentic Leadership," 104.

⁶⁵ Gardner dkk., *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development*, 3:52.

Dalam kepemimpinannya, nilai-nilai moral yang dianutnya dan tidak bertentangan dengan prinsip-prinsip integritas pribadi.⁶⁶ Proses ini mencerminkan kemampuan individu untuk tetap teguh pada nilai-nilai internal, meskipun mendapat pengaruh eksternal. Dengan demikian, pemimpin mampu mengatur dirinya secara mandiri dengan prinsip-prinsip etika internal sebagai landasan dalam bersikap dan mengambil keputusan.

Kepemimpinan *authentic* menekankan pada sosok pemimpin yang mengetahui keberadaannya, memiliki nilai yang kuat, mampu membangun hubungan yang dapat dipercaya dengan orang lain, menunjukkan kedisiplinan sesuai prinsip dan nilai serta selalu antusias dalam menjalankan visi misi dengan bertindak dari hati yang murni.⁶⁷ Secara keseluruhan, kepemimpinan autentik yang bersifat *genuine* tercermin pada keaslian diri pemimpin dalam berpikir, bersikap, dan bertindak secara konsisten dengan nilai dan keyakinan yang dimilikinya.⁶⁸ Sehingga, pemimpin mampu membangun kepercayaan, makna kerja, serta komitmen jangka panjang dalam organisasi.

Berdasarkan kajian dan pemahaman terhadap konsep kepemimpinanan *authentic* dapat disimpulkan bahwa penerapan kepemimpinanan *authentic* sangat penting dalam membangun karakter

⁶⁶ Agus Purwanto dkk., “Gaya Kepemimpinan Di Madrasah Aliyah: Authentic, Tansformational, Authoritarian Atau Transactional?,” *Nidhomul Haq : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 1 (2020): 15–31, <https://doi.org/10.31538/ndh.v5i1.544>.

⁶⁷ Komariah dkk., *Kepemimpinan Autentik: Riset Implementasi Manajemen Perubahan*, 49.

⁶⁸ Winbaktianur Winbaktianur dan Sutono Sutono, “Kepemimpinanan Otentik Dalam Organisasi,” *Al-Qalb : Jurnal Psikologi Islam* 10, no. 1 (2019): 71–78, <https://doi.org/10.15548/alqalb.v10i1.830>.

seluruh anggota suatu organisasi. *Authentic leadership* mempunyai tipe kepemimpinan yang menuntut pemimpin bertindak secara jujur pada diri sendiri, konsisten dalam pikiran dan tindakan. Gaya kepemimpinan autentik memiliki peran strategis dalam menanamkan sistem nilai, membentuk karakter dan menciptakan budaya organisasi yang berintegritas. Oleh karena itu, *authentic leadership* layak dijadikan sebagai alternatif model kepemimpinan yang efektif dalam menghadapi tantangan modern yang semakin kompleks dan dinamis.

2. Kepemimpinan Kepala Madrasah

Secara etimologis, istilah kepala madrasah setara dengan *school principal*, yang menjalankan peran *principalship*. Istilah kepala madrasah artinya segala sesuatu yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala sekolah. Kepala madrasah pada dasarnya memiliki kedudukan dan fungsi yang setara dengan kepala sekolah. Keduanya merupakan pemimpin tertinggi di satuan pendidikan masing-masing, oleh karena itu, penggunaan istilah keduanya dapat dipahami secara substansial memiliki makna yang sama, hanya berbeda penyebutan berdasarkan jenis lembaga pendidikannya.⁶⁹ Maka dalam pembahasan ini, istilah kepala sekolah dan kepala madrasah dapat digunakan secara bergantian tanpa mengubah makna dan konteks.

⁶⁹ Muhammad Fajri dkk., "Peran Kepala Madrasah Sebagai Leader Dalam Mengembangkan Budaya Sekolah Madrasah Aliyah Swasta Amaliyah Sunggal," *Jurnal Islami-Manajemen Pendidikan Islam & Humaniora* 1, no. 2 (2021): 3.

Keberhasilan sebuah pendidikan ditentukan oleh gerakan dari elemen-elemen penting di dalam sekolah, salah satunya ialah kinerja kepala sekolah.⁷⁰ Kepala sekolah merupakan seorang tenaga fungsional yang mendapatkan tugas untuk memimpin suatu lembaga pendidikan atau sekolah yang merupakan tempat diselenggarakannya proses belajar mengajar.⁷¹ Kepala sekolah dalam suatu lembaga pendidikan berperan sebagai pemimpin (*leader*) yang memberikan tugas dan tanggung jawab kepada seluruh elemen sekolah untuk mencapai tujuan dari pendidikan itu sendiri.⁷² Sehingga, kepala sekolah mampu mengelola proses pembelajaran yang efektif dan mewujudkan visi misi sekolah.

Seorang kepala sekolah harus memiliki keahlian, kekuatan, kompetensi serta mampu memahami tugasnya yang tercermin dalam sikap, perilaku, keputusan dan kebijakan yang diambil untuk menentukan arah lembaga yang dipimpinnya dikembangkan.⁷³ Kepala sekolah harus memperhatikan segala proses dalam pengambilan keputusan atau kebijakan atas lembaga pendidikannya.⁷⁴ Hal ini berkaitan dalam menciptakan visi

⁷⁰ Darwin dkk., "Kreativitas Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Yayasan Buddhist Manjusri Kota Pematangsiantar," Mukadimah: Jurnal Pendidikan, Sejarah, dan Ilmu-ilmu Sosial 6, no. 2 (2022): Hlm. 393, <https://doi.org/10.30743/mkd.v6i2.5338>.

⁷¹ Arif Jamali dan Lantip Diat Prasajo, "Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah, Lingkungan, Motivasi Guru, Terhadap Prestasi Siswa Sma Muhammadiyah Kota Yogyakarta," Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan 1, no. 1 (2013): Hlm. 10, <https://doi.org/10.21831/amp.v1i1.2309>.

⁷² Inge Kadarsih dkk., "Peran dan Tugas Kepemimpinan Kepala Sekolah di Sekolah Dasar," Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan 2, no. 2 (2020): 197, <https://doi.org/10.31004/edukatif.v2i2.138>.

⁷³ Nor Latifah, "Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan," Educator : Jurnal Inovasi Tenaga Pendidik dan Kependidikan 2, no. 2 (2022): 175–83.

⁷⁴ Nurhalimah Matondang dan Nurika Kahalila Daulay, "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di SMP Negeri 27 Medan," Hijri - Jurnal Manajemen Pendidikan dan Keislaman 7, no. 1 (2018): 15–27, <http://dx.doi.org/10.30821/hijri.v7i1.1832>.

yang jelas untuk menginspirasi, membimbing dan sebagai sumber motivasi.⁷⁵ Dengan demikian, kepala sekolah mampu menghasilkan sekolah yang berkualitas dan berkarakter.

Kepala sekolah atau madrasah berperan dalam menciptakan kesempatan untuk berinteraksi secara efektif dengan para guru dalam kondisi yang mendukung.⁷⁶ Kepemimpinan kepala madrasah merupakan upaya kepala sekolah atau madrasah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan serta menggerakkan seluruh elemen sekolah untuk bekerja atau berperan guna mencapai tujuan yang ditetapkan.⁷⁷ Sehingga kepala sekolah menjadi teladan dalam membangun budaya organisasi.

Kepala madrasah merupakan seorang *leader*, *innovator* dan *motivator* yang mendorong kemajuan madrasah yang dituntut menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan penuh kepedulian terhadap seluruh warga madrasah.⁷⁸ Kepemimpinan kepala madrasah yang efektif ditunjukkan melalui pemberdayaan guru, ketepatan penyelesaian tugas, kemampuan membangun hubungan harmonis dengan masyarakat, penerapan gaya

⁷⁵ Muhammad Rifki Solana dan Dea Mustika, "Peran Kepala Sekolah Sebagai Leader dalam Pendidikan," *Murhum: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini* 4, no. 1 (2023): 406–18, <https://doi.org/10.37985/murhum.v4i1.231>.

⁷⁶ Astuti dan Danial, "Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Membangun Budaya Madrasah Yang Kondusif di Madrasah Aliyah Negeri," *Journal of Islamic Education Management* 5, no. 1 (2019): 31–45.

⁷⁷ Ilham Yahya Romandoni dan Nur Efendi, "Kepala Madrasah Sebagai Pemimpin (Leader) Pendidikan," *Leaderia: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 1 (2024): 1–12.

⁷⁸ Kaharudin Kaharudin dan Baiq Hannah, "Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Madrasah Tsanawiyah As-Sholihyah," *Jurnal Manajemen dan Budaya* 1, no. 2 (2021): 19–27, <https://doi.org/10.51700/manajemen.v1i2.219>.

kepemimpinan yang sesuai dengan kedewasaan staf, kerja sama tim manajemen, serta keberhasilan mencapai tujuan sekolah secara produktif.⁷⁹

Berdasarkan hal tersebut, kepala madrasah memiliki peran sentral sebagai penggerak dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif. Sebagai seorang pemimpin yang menganut gaya kepemimpinan autentik, kepala sekolah setidaknya harus memiliki kriteria kepemimpinan yang baik. Seorang pemimpin seharusnya (1) dapat diandalkan, (2) harus dapat dipercaya, (3) harus nyata dan (4) harus benar.⁸⁰ sehingga kepala madrasah membangun kepercayaan dan menggerakkan warga madrasah menuju tujuan bersama, sekaligus menciptakan iklim madrasah yang kondusif dan berkelanjutan.

3. Budaya Kolaboratif

Istilah budaya organisasi dapat diartikan sebagai cerminan nilai, keyakinan dan cara kerja yang menjadi pedoman bersama oleh anggota organisasi dalam pelaksanaan tugasnya dan juga perilaku dalam organisasi.⁸¹ Budaya organisasi mengacu pada suatu sistem nilai yang dianut bersama untuk membedakan orang atau anggota organisasi tersebut dari orang lain. Setiap organisasi merupakan sistem yang khas, sehingga

⁷⁹ Romandoni dan Efendi, "Kepala Madrasah Sebagai Pemimpin (Leader) Pendidikan."

⁸⁰ Arpen Fitrawilan, "Pengaruh Kepemimpinan Autentik Kepala Sekolah Dan Iklim Sekolah Terhadap Komitmen Guru Pada SD Negeri Di Kecamatan Padang Jaya Bengkulu Utara," *Jurnal Manajemen Pendidikan* 17, no. 2 (2023): 48–56.

⁸¹ Hendra Wahyudin, "Budaya Organisasi," *Multiverse: Open Multidisciplinary Journal*. 1, no. 3 (2022): 51–56, <https://doi.org/10.57251/multiverse.v1i3.716>.

organisasi mempunyai kepribadian dan jati diri sendiri.⁸² Oleh karena itu setiap organisasi pasti memiliki budaya yang khas pula.

Budaya organisasi memberikan dampak yang besar terhadap perilaku dalam beberapa aspek penting, antara lain. *Pertama* nilai-nilai organisasi yang mencakup pandangan tentang hal yang dianggap baik atau buruk serta isu-isu etika. *Kedua* suasana atau iklim kerja yang mempengaruhi perasaan dan tindakan anggota organisasi. *Ketiga* gaya kepemimpinan (*leadership style*) yang diterapkan dalam organisasi.⁸³ Sehingga, secara fungsional budaya organisasi berperan dalam berbagai hal, salah satunya ialah membangun komitmen kolektif yang melampaui kepentingan pribadi masing-masing individu.

Dalam konteks pendidikan, sekolah sebagai bagian dari organisasi formal juga mengembangkan budaya sendiri yang dikenal sebagai budaya sekolah. Budaya sekolah merujuk pada seperangkat nilai yang membentuk perilaku, tradisi, kebiasaan sehari-hari, serta simbol-simbol yang dijalankan oleh kepala sekolah, guru, staf administrasi, siswa dan komunitas sekitar sekolah.⁸⁴ Budaya ini menjadi identitas khas yang mencerminkan karakter, watak, dan citra sekolah di mata masyarakat. Dalam konteks sosial dan organisasi, budaya berperan sebagai warisan nilai yang menggantikan aturan formal sekaligus menjadi mekanisme adaptasi terhadap perubahan

⁸² Susi Adiawaty, "Dimensi Dan Indikator Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Yang Mempengaruhi Pemberdayaan," *Esensi: Jurnal Manajemen Bisnis* 23, no. 3 (2021): 353, <https://doi.org/10.55886/esensi.v23i3.217>.

⁸³ Wahyudin, "Budaya Organisasi," 53.

⁸⁴ Sukadari, "Peranan Budaya Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan," *Jurnal Exponential (Education for Exceptional Children) Jurnal Pendidikan Luar Biasa* 1, no. 1 (2020): 76.

internal dan eksternal organisasi.⁸⁵ Sehingga, budaya sekolah berperan sebagai kekuatan penggerak yang membentuk nilai tambah serta pola perilaku warga sekolah.

Budaya sekolah sebagai pola nilai-nilai dominan yang diterima dan didukung yang mencakup cara kerja di sekolah serta keyakinan dasar yang dipegang oleh seluruh anggota sekolah. Aspek ini merujuk pada sistem kehidupan bersama yang diakui sebagai norma atau pola perilaku yang diterima dan diikuti oleh semua pihak.⁸⁶ Budaya sekolah memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja guru, apabila budaya yang dibangun bersifat positif maka perilaku guru serta seluruh warga sekolah akan tercermin dalam hasil kerja yang baik.⁸⁷ Dengan demikian budaya yang berkembang dalam sekolah adalah budaya dominan yang diterima, dikelola dengan baik dan dirasakan oleh semua orang dalam komunitas sekolah.

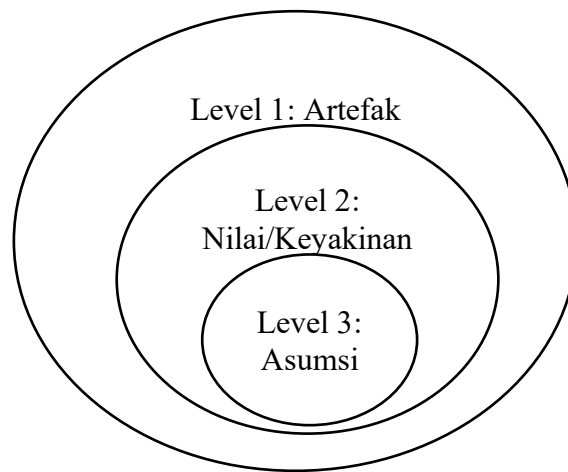
Kajian terhadap budaya organisasi dalam sekolah juga telah dikemukakan oleh Stolp dan Smith dalam buku *Transforming School Culture: Stories, Symbols, Values & the Leader's Role* bahwa terdapat tiga lapisan utama budaya yang saling berkaitan yaitu asumsi dasar, nilai atau keyakinan dan artefak yang dijelaskan sebagai berikut:⁸⁸

⁸⁵ Astuti dan Danial, "Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Membangun Budaya Madrasah Yang Kondusif di Madrasah Aliyah Negeri," 36.

⁸⁶ Fajri dkk., "Peran Kepala Madrasah Sebagai Leader Dalam Mengembangkan Budaya Sekolah Madrasah Aliyah Swasta Amaliyah Sunggal," 4.

⁸⁷ Yuyu Sri Rahayuningsih dan Sofyan Iskandar, "Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menciptakan Budaya Sekolah yang Positif di Era Revolusi Industri 4.0," Jurnal Basicedu 6, no. 5 (2022): 7850–57, <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i5.3626>.

⁸⁸ Stephen Stolp dan Stuart C. Smith, *Transforming School Culture: Stories, Symbols, Values & the Leader's Role* (ERIC Clearinghouse on Educational Management, University of Oregon, 1995), 36–39.



Gambar 1: 3 Level Budaya Organisasi

a) Artefak (*tangible artifacts*)

Artefak menjadi bagian budaya organisasi yang bersifat fisik atau dapat diamati seperti simbol, tata ruang, ritual dan kebijakan tertentu. Artefak menjadi wujud nyata dari nilai dan norma yang dianut organisasi serta membentuk identitas dan citra yang dapat dikenali baik oleh pihak internal maupun eksternal. Dalam konteks sekolah, artefak bisa berupa kebiasaan harian, benda-benda yang digunakan serta tradisi yang menjadi bagian dari kehidupan sekolah sehari-hari.⁸⁹ Dengan demikian, artefak mencerminkan nilai dan identitas yang memperkuat karakter sekolah.

Artefak dalam budaya sekolah terbagi menjadi dua jenis yaitu *material culture* yang meliputi segala sesuatu yang bersifat fisik dan bisa dilihat seperti bangunan, logo, sarana prasarana dan benda-

⁸⁹ Stephen Stolp dan Stuart C. Smith, *Transforming School Culture: Stories, Symbols, Values & the Leader's Role* (ERIC Clearinghouse on Educational Management, University of Oregon, 1995), 36.

benda lain yang menjadi ciri khas sekolah.⁹⁰ Sedangkan *behavior culture* mencakup kebiasaan, tradisi, perilaku yang dilakukan secara rutin seperti hubungan yang saling menghargai dan menghormati, toleransi, sopan santun dan interaksi sehari-hari antar anggota.⁹¹ Melalui artefak ini, sekolah menyampaikan wujud nyata dari nilai-nilai dan keyakinan organisasi yang membantu membentuk identitas dan suasana kerja atau belajar yang unik.

b) Nilai dan Keyakinan (*values and beliefs*)

Nilai dan keyakinan merupakan lapisan lebih dalam dalam budaya yang menjadi prinsip dasar atau panduan dalam bersikap dan bertindak di dalam organisasi. Nilai ini mencerminkan kepercayaan yang dianut oleh anggota organisasi dan digunakan untuk menilai perilaku, keputusan, serta cara berinteraksi. Dalam konteks sekolah, nilai dan keyakinan merupakan bagian dari budaya yang lebih dalam, yang mencerminkan karakter dan jati diri sekolah. Nilai-nilai ini bisa tampak dalam norma atau aturan perilaku yang dianggap penting dan diharapkan dijalankan oleh seluruh warga sekolah.⁹²

c) Asumsi Dasar (*underlying assumptions*)

Lapisan terdalam dari budaya adalah asumsi, asumsi merupakan suatu keyakinan dasar yang sering tidak disadari namun

⁹⁰ Subiyantoro, "Pengembangan Model Pendidikan Nilai Humanistik-Religius Berbasis Kultur Madrasah," *Cakrawala Pendidikan* XXXII, no. 3 (2013): 333.

⁹¹ Subiyantoro, *Dimensi Sosiologi Pendidikan Islam*, 1 ed. (Samudra Biru, 2016), 17.

⁹² Munawir Hasan dkk., "Implementasi Budaya Sekolah dalam Membangun Kesadaran Multikultural," *Intelektual: Jurnal Pendidikan dan Studi Keislaman* 15, no. 1 (2025): 104, <https://doi.org/10.33367/ji.v15i1.6488>.

sangat berpengaruh terhadap perilaku warga sekolah seperti i cara berpikir, bertindak dan merespon bagi setiap elemen organisasi atau sekolah. Asumsi menjadi landasan bersama dalam memahami kenyataan dan cara terbaik menjalankan kegiatan.⁹³ Dalam organisasi atau sekolah, asumsi membentuk pola pikir yang membantu anggota menafsirkan pengalaman dan membuat keputusan.

Ketiga lapisan ini bersama-sama membentuk identitas dan karakter unik organisasi atau sekolah, serta mempengaruhi budaya dan perilaku anggotanya secara keseluruhan. Oleh karena itu, pemahaman mendalam terhadap ketiga lapisan budaya ini sangat penting untuk mengelola dan mengembangkan organisasi, termasuk dalam konteks sekolah, agar tercipta lingkungan yang mendukung pembelajaran dan pertumbuhan bersama.

Seiring dengan berkembangnya kebutuhan pendidikan masa kini, muncul urgensi untuk membentuk budaya sekolah yang kolaboratif. Konsep kolaboratif merujuk pada proses melibatkan seluruh elemen sekolah dalam setiap aspek kegiatan sekolah. Budaya kerja kolaboratif diwujudkan melalui penyusunan kebijakan dan prosedur yang mengutamakan kerja sama, pertukaran ide serta berbagi pengetahuan.⁹⁴ Hal ini dapat diwujudkan ketika kepala sekolah menjalin komunikasi secara dialogis dalam proses penetapan

⁹³ Evi Rovikoh Indah Saputri dan Samsi Haryanto, "Manajemen Kultur Sekolah Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Di SMA Negeri 2 Brebes," *Wiyata Dharma : Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan* 4, no. 1 (2016): 80.

⁹⁴ Daulay, "Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Tim Pengajar Di Sekolah Dasar Negeri 100950 Aek Tolong Padang Lawas Utara," 139.

kebijakan dan keputusan yang menumbuhkan perasaan saling menghargai.⁹⁵ Dengan menciptakan suasana kerja yang inklusif dan saling mendukung, kolaborasi menjadi bagian integral dari keseharian di sekolah.

Kolaborasi pada dasarnya menekankan adanya *take and gift*. Jadi tidak hanya memberi ke orang lain, namun juga kesiapan kita untuk menerima masukan-masukan serta ide-ide dari orang lain. Menurut Ahmed, budaya kolaboratif dalam sebuah organisasi dapat diukur melalui tiga fenomena atau indikator utama, yaitu kepercayaan, kerja sama tim dan pemberdayaan yang didefinisikan sebagai berikut:⁹⁶

a) Kepercayaan (*trust*)

Kepercayaan menjadi pondasi utama dalam kerjasama karena tanpa rasa saling percaya antar anggota, kolaborasi yang efektif sulit terwujud. Dengan adanya komunikasi terbuka dan rasa saling percaya akan membentuk partisipasi aktif dalam mencapai keberhasilan tim.⁹⁷ Budaya kolaboratif membentuk lingkungan yang aman bagi individu untuk berbagi gagasan, belajar bersama, dan menciptakan inovasi.⁹⁸ Kepercayaan menjadi elemen kunci atau fundamental dalam

⁹⁵ Miftahul Jannah dkk., “Peran Kepala Sekolah sebagai Leader dalam Mengembangkan Budaya Sekolah,” *Ideguru: Jurnal Karya Ilmiah Guru* 10, no. 1 (2024): 209–17, <https://doi.org/10.51169/ideguru.v10i1.1397>.

⁹⁶ Farhan Ahmed dkk., “The Role of Collaborative Culture in Knowledge Sharing and Creativity among Employees,” *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences* 10, no. 2 (2016): 335–58, <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.17274.31687>.

⁹⁷ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 4 ed. (Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2010), 58.

⁹⁸ Muhammad Thoriq Fadhlurrohman dan Zia Wardhany, “Pengaruh Budaya Kolaboratif Dan Lingkungan Kerja Yang Kondusif Terhadap Kinerja Karyawan IT Di Organisasi BRIN,” *Jurnal Manajemen Bisnis Era Digital* 1, no. 2 (2024): 204–16, <https://doi.org/10.61132/jumabedi.v1i2.116>.

membangun budaya kolaboratif yang kuat. Hal ini dikarenakan kepercayaan menanamkan rasa aman dalam tindakan berbagai ide dan mengambil resiko yang diperlukan dalam mendorong inovasi.

b) Kerja sama tim (*team work*)

Kerja sama tim mencerminkan kemampuan individu untuk bekerja secara sinergis dalam mencapai tujuan bersama, dengan menghargai peran dan kontribusi masing-masing. Aspek kerja tim ini mampu menciptakan suasana kolaboratif yang mendorong kreativitas, berbagi pengetahuan dan solusi inovatif.⁹⁹ Hal ini memungkinkan anggota tim untuk bekerja sama mencapai tujuan bersama dengan menggabungkan berbagai perspektif, kekuatan dan sumber daya untuk menghasilkan ide-ide baru.¹⁰⁰

Dalam kerja tim, komunikasi efektif memainkan peran penting, memungkinkan anggota untuk berkolaborasi dengan baik dan mendukung inovasi. Selain itu, keterampilan interpersonal seperti empati, mendengarkan aktif dan kesadaran sosial sangat mendukung keberhasilan kerja tim.¹⁰¹ Sehingga kerja sama tim dalam kolaborasi berkaitan dengan keterlibatan tim, kemampuan menjalin komunikasi antar tim, kolaborasi antar departemen, penyelesaian masalah bersama, dan perasaan kepemilikan bersama.

⁹⁹ Ahmed dkk., "The Role of Collaborative Culture in Knowledge Sharing and Creativity among Employees," 347.

¹⁰⁰ Sukadari, "Peranan Budaya Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan," 77.

¹⁰¹ Adhe Ronny Julians dkk., "Analisis konten budaya kolaboratif berbasis Grounded Theory menggunakan Text Mining," AITI 21, no. 2 (2024): 241, <https://doi.org/10.24246/aiti.v21i2.230-250>.

c) Pemberdayaan (*empowerment*)

Pemberdayaan mengacu pada proses mendorong dan memberikan kebebasan bagi setiap anggota untuk mengambil inisiatif, wewenang dan akses terhadap sumber daya untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan, mengeksplorasi serta mengembangkan pengetahuan atau potensi diri dalam konteks kerja tim.¹⁰² Partisipasi dalam pengambilan keputusan dan dorongan untuk berinisiatif dan berkreasi, tanggung jawab yang disertai kepercayaan, penghargaan atas kontribusi yang diberikan.¹⁰³ Sehingga terciptalah lingkungan yang individu memiliki kontribusi dan memiliki andil dalam mencapai tujuan bersama.

Pemberdayaan merupakan proses pemberian wewenang, dukungan, dan kesempatan kepada bawahan agar mampu menyelesaikan tugas dengan mengoptimalkan keterampilan, sumber daya, dan pengalaman yang dimiliki. Secara konseptual, pemberdayaan terbagi menjadi dua, yaitu:

- Pemberdayaan struktural adalah pemberian keleluasaan kepada karyawan untuk menetapkan tujuan kerja dan mengambil keputusan dalam lingkup tugasnya, dengan tujuan meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja.

¹⁰² Ahmed dkk., "The Role of Collaborative Culture in Knowledge Sharing and Creativity among Employees," 348.

¹⁰³ Johnsen Hezron Gelora Kasih dkk., "Budaya Kolaboratif Di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Rembang," *Journal Of Public Policy and Management Review* 13, no. 1 (2023): 5, <https://doi.org/0.14710/jppmr.v13i1.42423>.

- Pemberdayaan psikologis yang menitikberatkan pada aspek internal karyawan, seperti rasa percaya diri dan makna kerja, sehingga mendorong karyawan merasa berdaya secara individu.¹⁰⁴

Semua aspek ini mendorong anggota untuk lebih aktif, percaya diri dan produktif dalam menjalankan tugasnya. Budaya kolaboratif membangun rasa saling percaya dan hubungan sosial yang harmonis sehingga dapat memfasilitasi transfer pengetahuan, menghormati perbedaan serta memberikan dukungan demi tercapainya tujuan bersama. Selain itu budaya ini juga akan membentuk kerja sama tim, komunikasi yang efektif, saling menghargai dan pemberdayaan individu, serta pemanfaatan pengetahuan masing-masing anggota untuk mendorong pembelajaran dalam organisasi.¹⁰⁵

Dalam menjalankan peran sebagai pimpinan, kepala sekolah perlu memberikan arahan yang jelas serta menjalin kerja sama yang erat dengan seluruh staf untuk mencapai tujuan pendidikan yang optimal.¹⁰⁶ Budaya kolaborasi dalam dunia pendidikan dibangun baik antara guru maupun antar guru dengan siswa dan antar siswa akan menciptakan iklim positif di lingkungan sekolah. Hal ini juga yang akan membuat setiap warga sekolah

¹⁰⁴ Adiawaty, "Dimensi Dan Indikator Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Yang Mempengaruhi Pemberdayaan," 351.

¹⁰⁵ Yosi Lanpogia dan Donard Games, "Pengaruh Budaya Kolaboratif Terhadap Kreativitas Aparatur Sipil Negara Dengan Berbagi Pengetahuan Sebagai Variabel Mediasi: Studi Kasus Pada Asn Pemerintah Kota Padang," *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen* 4, no. 1 (2019): 387.

¹⁰⁶ Jannah dkk., "Peran Kepala Sekolah sebagai Leader dalam Mengembangkan Budaya Sekolah," 212.

merasa nyaman dan setiap tantangan dapat teratasi dengan baik. Kolaborasi melibatkan partisipasi aktif, berbagi informasi dan kontribusi timbal balik. Sedangkan kolaborasi antar guru lebih diartikan pada kegiatan kerja sama antara para pendidik untuk meningkatkan kompetensi.¹⁰⁷

Dengan demikian, budaya kolaboratif di lingkungan sekolah dapat tumbuh dengan mendorong komunikasi terbuka antara seluruh warga sekolah dan pemangku kepentingan serta menanamkan nilai-nilai kerja sama. Selain itu, komitmen guru untuk terus belajar dan meningkatkan kompetensi, sikap saling menghargai antar guru juga menjadi unsur pendukung terciptanya lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

¹⁰⁷ Marita Andriastuti, "Budaya Kolaborasi Sebagai Cara Untuk Mengembangkan Kreativitas Guru Dalam Mengajar," *Jurnal Tahsinia* 5, no. 8 (2024): 1170, <https://doi.org/10.57171/jt.v5i8.461>.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Pertama, *authentic leadership* menjadi kebutuhan dasar dalam membangun budaya kolaboratif di MAS Kepenuhan. Temuan penelitian menunjukkan kondisi awal madrasah masih ditandai oleh kecenderungan bekerja individualistik, kurangnya komunikasi antar guru, serta perbedaan cara pandang antar generasi yang mempengaruhi pola kerja. Situasi ini menimbulkan jarak dan minimnya koordinasi lintas bidang. Pendekatannya *authentic leadership* dibutuhkan dalam menggeser asumsi bahwa keberhasilan adalah tanggung jawab individu menjadi hasil kerja tim, memperkuat nilai integritas dan keterbukaan, serta melahirkan artefak budaya baru sebagai bentuk nyata budaya kolaboratif.

Kedua, peran *authentic leadership* kepala madrasah tercermin melalui: 1) *self-awareness* dalam sikap reflektif terhadap peran dan kebijakan kepemimpinan; 2) *relational transparency* melalui keterbukaan informasi dan komunikasi dua arah; 3) *balanced processing* dari pelibatan warga madrasah dalam musyawarah dan pengambilan keputusan; serta 4) *internalized moral perspective* dalam keteladanan disiplin, integritas dan konsistensi antara nilai-nilai Islam dengan tindakan sehari-hari.

Ketiga, dampak *authentic leadership* pada tiga indikator utama budaya kolaboratif yaitu: (1) kepercayaan (*trust*) meningkat melalui keterbukaan komunikasi, transparansi kebijakan dan kehadiran kepala

madrasah yang dapat diandalkan, (2) *teamwork* tumbuh kuat karena adanya kerja sama lintas bidang melalui tim-tim dan pelaksanaan program yang membuat guru berbagi tugas strategis maupun praktis, (3) pemberdayaan (*empowerment*) meningkat melalui pelibatan guru dalam perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi program madrasah.

B. Saran

1. Bagi Lembaga Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Kepenuhan:

- a. Memperkuat praktik *authentic leadership* dalam keterbukaan komunikasi, evaluasi bersama dan pemberdayaan guru.
- b. Meningkatkan program pengembangan profesional dan mendorong inovasi lintas bidang guna menjaga keberlanjutan budaya kolaboratif.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya:

- a. Memperluas objek penelitian dan memperluas lokasi penelitian agar lebih komprehensif dengan studi komparasi untuk membandingkan efektivitas *authentic leadership* dalam konteks yang lebih luas.
- b. Menerapkan metodologi yang beragam (pendekatan kuantitatif atau *mixed methods*) untuk memperkaya data yang memperkuat temuan.
- c. Memperluas fokus budaya kolaboratif madrasah dengan melibatkan pihak eksternal untuk memahami peran serta kontribusi lingkungan sekitar.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdussamad, Zuchri. *Metode Penelitian Kualitatif*. 1 ed. Syakir Media Press, 2021.
- Abubakar, Rifa'i. *Pengantar Metodologi Penelitian*. 1 ed. SUKA-Press UIN Sunan Kalijaga, 2021.
- Adiawaty, Susi. "Dimensi Dan Indikator Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Yang Mempengaruhi Pemberdayaan." *Esensi: Jurnal Manajemen Bisnis* 23, no. 3 (2021): 350–56. <https://doi.org/10.55886/esensi.v23i3.217>.
- Ahmed, Farhan, Khuram Shahzad, Haris Aslam, Sami Ullah Bajwa, dan Rabia Bahoo. "The Role of Collaborative Culture in Knowledge Sharing and Creativity among Employees." *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences* 10, no. 2 (2016): 335–58. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.17274.31687>.
- Akurasi.id. *Protes Guru dan Wali Murid SD 003 Samarinda, Kepala Sekolah Diminta Mundur*. 17 Januari 2025. <https://kalim.akurasi.id/isu-terkini/protes-guru-dan-wali-murid-sd-003-samarinda-kepala-sekolah-diminta-mundur/>.
- Andriani, A Dewi. "Peran Kepemimpinan Inklusif Kepala Sekolah Dalam Membangun Budaya Kerja." *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran (JPP)* 7, no. 3 (2025): 2015–237.
- Andriastuti, Marita. "Budaya Kolaborasi Sebagai Cara Untuk Mengembangkan Kreativitas Guru Dalam Mengajar." *Jurnal Tahsinia* 5, no. 8 (2024): 1169–79. <https://doi.org/10.57171/jt.v5i8.461>.
- Andriastuti, Marita. "Budaya Kolaborasi Sebagai Cara Untuk Mengembangkan Kreativitas Guru Dalam Mengajar." *Jurnal Tahsinia* 5, no. 8 (2024): 1169–79. <https://doi.org/10.57171/jt.v5i8.461>.
- Ariyani, Desi. "Kepemimpinan Otentik: Sebuah Tinjauan." *GOVERNANCE: Jurnal Ilmiah Kajian Politik Lokal dan Pembangunan* 10, no. 2 (2024): 227–32.
- Astuti dan Danial. "Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Membangun Budaya Madrasah Yang Kondusif di Madrasah Aliyah Negeri." *Journal of Islamic Education Management* 5, no. 1 (2019): 31–45.
- Avolio, Bruce J., dan William L. Gardner. "Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership." *The Leadership Quarterly* 16, no. 3 (2005): 315–38. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>.
- Braun, Virginia, dan Victoria Clarke. "Using Thematic Analysis in Psychology." *Qualitative Research in Psychology* 3, no. 2 (2006): 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>.
- Creswell, John W., dan J. David Creswell. *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 6 ed. SAGE Publications, Inc., 2023.
- Darwin, Aulia Christina Sinaga, Enjel Oktaviany Simanjuntak, dan Rosvina Sari Siburian. "Kreativitas Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Yayasan Buddhist Manjusri Kota Pematangsiantar." *Mukadimah: Jurnal Pendidikan, Sejarah, dan Ilmu-ilmu Sosial* 6, no. 2 (2022): 392–99. <https://doi.org/10.30743/mkd.v6i2.5338>.
- Daulay, Agus Satria. "Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Tim Pengajar Di Sekolah Dasar Negeri 100950 Aek Tolong Padang Lawas Utara." *Jurnal Penelitian Tindakan Kelas dan*

- Pengabdian Masyarakat* 3, no. 1 (2023): 134–45. <https://doi.org/10.47006/pendalas.v3i1.241>.
- Detik.com. "Guru Pukul Kepala SDN 2 Pajo Dompus Saat Rapat Pembagian Tugas Mengajar. 15 April 2025. <https://www.detik.com/bali/hukum-dan-kriminal/d-7869953/guru-pukul-kepala-sdn-2-pajo-dompu-saat-rapat-pembagian-tugas-mengajar>.
- Fajri, Muhammad, Muhammad Rifa'i, dan Nasrul Syakur Chaniago. "Peran Kepala Madrasah Sebagai Leader Dalam Mengembangkan Budaya Sekolah Madrasah Aliyah Swasta Amaliyah Sunggal." *Jurnal Islami-Manajemen Pendidikan Islam & Humaniora* 1, no. 2 (2021): 1–8.
- Fatimatus Zahroh, Wilda Al Aluf, Ahmad Dhani Syahrudin, dan Mochammad Isa Anshori. "Kepemimpinan Otentik : Jalur Menuju Kesuksesan Organisasi Yang." *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen* 2, no. 3 (2023): 125–36. <https://doi.org/10.55606/jupiman.v2i3.2077>.
- Febiana, Ays Risma, Fadilah Rizka Wijaya, dan Hj. Mardiyah. "Mengurai Definisi Kepemimpinan Dalam Pendidikan." *Pediaqu : Jurnal Pendidikan Sosial dan Humaniora* 4, no. 2 (2025): 4264–76.
- Fitrawilan, Arpen. "Pengaruh Kepemimpinan Autentik Kepala Sekolah Dan Iklim Sekolah Terhadap Komitmen Guru Pada SD Negeri Di Kecamatan Padang Jaya Bengkulu Utara." *Jurnal Manajemen Pendidikan* 17, no. 2 (2023): 48–56.
- Fitriana, Devia, dan Resya Fakhrunnisa. "Pengaruh Kepemimpinan Autentik Kepala Sekolah Terhadap Produktivitas Kinerja Guru Di SMK Mandala." *Journal Of Educational Administration* 2, no. 2 (2020): 11–19.
- Gardner, William L., Bruce J. Avolio, Fred Luthans, Douglas R. May, dan Fred Walumbwa. "'Can You See the Real Me?' A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development." *The Leadership Quarterly* 16, no. 3 (2005): 343–72. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>.
- Gardner, William L., Bruce J. Avolio, dan Fred O. Walumbwa. *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development*. 1 ed. Vol. 3. Elsevier Inc., 2005. www.elsevier.com.
- George, Bill. *Authentic Leadership Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. 1 ed. Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2003.
- Gurusamy, Thilagam, Zuraidah Abdullah, dan Norazlinaros Abd Rahman. "Exploring the Effects of Excellent Principals' Authentic Leadership on Schools' Collaborative Culture in Malaysia." *Journal of Contemporary Social Science and Education Studies* 2, no. 2 (2022): 73–85.
- Harjaya, Slamet, dan Lusiana Idawati. "Professional Learning Community (PLC) sebagai Strategi Kepemimpinan dalam Membentuk Budaya Kolaborasi Sekolah di TK Eksperimental Mangunan Yogyakarta." *JlIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 5, no. 8 (2022): 3179–93. <https://doi.org/10.54371/jiip.v5i8.821>.
- Haryokusumo, Diaz. "Pengaruh Kepemimpinan Autentik Pada Emosi Positif, Kepercayaan Dan Harapan Serta Dampaknya Pada Komitmen Organisasional." *Jurnal Bisnis Darmajaya* 2, no. 2 (2016): 13–31.
- Hasan, Munawir, Hermansyah Hermansyah, dan Arief Sukino. "Implementasi Budaya Sekolah dalam Membangun Kesadaran Multikultural." *Intelektual: Jurnal*

- Pendidikan dan Studi Keislaman* 15, no. 1 (2025): 97–116. <https://doi.org/10.33367/ji.v15i1.6488>.
- Hayati, Hada. “Pengaruh Kepemimpinan Otentik dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri Kota Bekasi.” Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta (UNJ), Prodi Magister Manajemen Pendidikan tahun, 2022.
- Hidayat, Danu, Muhammad Rasyid Abdillah, dan Ririn Handayani. “Peran Moderasi Kepemimpinan Otentik pada Hubungan antara Efikasi Diri dan Motivasi Personil.” *Jurnal Daya Saing* 8, no. 1 (2022): 98–108. <https://doi.org/10.35446/dayasaing.v8i1.885>.
- Hilwah Azzahro, Idea Facile Putri, Nur Aisyah Retno Wulan, dan Hesti Kusumaningrum. “Kolaborasi Stakeholders dalam Meningkatkan Kualitas Manajemen Sekolah.” *Jurnal Pustaka Cendekia Pendidikan* 2, no. 3 (2024): 358–71. <https://doi.org/10.70292/jpcp.v2i3.83>.
- Jamali, Arif, dan Lantip Diat Prasajo. “Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah, Lingkungan, Motivasi Guru, Terhadap Prestasi Siswa Sma Muhammadiyah Kota Yogyakarta.” *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* 1, no. 1 (2013): 8–21. <https://doi.org/10.21831/amp.v1i1.2309>.
- Jannah, Miftahul, Yuyu Yuhana, dan Tatu Hilaiyah. “Peran Kepala Sekolah sebagai Leader dalam Mengembangkan Budaya Sekolah.” *Ideguru: Jurnal Karya Ilmiah Guru* 10, no. 1 (2024): 209–17. <https://doi.org/10.51169/ideguru.v10i1.1397>.
- Julians, Adhe Ronny, Daniel Herman Fredy Manongga, dan Hendry Hendry. “Analisis konten budaya kolaboratif berbasis Grounded Theory menggunakan Text Mining.” *AITI* 21, no. 2 (2024): 230–50. <https://doi.org/10.24246/aiti.v21i2.230-250>.
- Kadarsih, Inge, Sufyarma Marsidin, Ahmad Sabandi, dan Eka Asih Febriani. “Peran dan Tugas Kepemimpinan Kepala Sekolah di Sekolah Dasar.” *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 2, no. 2 (2020): 194–201. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v2i2.138>.
- Kaharudin, Kaharudin, dan Baiq Hannah. “Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Madrasah Tsanawiyah As-Sholihyah.” *Jurnal Manajemen dan Budaya* 1, no. 2 (2021): 19–27. <https://doi.org/10.51700/manajemen.v1i2.219>.
- Karsiwan, Wawan, Tia Fajartriani, dan Wawan Karsiwan1 Leonaldi Tia Fajartriani2,. “Pengaruh Kepemimpinan Otentik Kepala Sekolah Terhadap Budaya Organisasi Sekolah.” *JEALO: Jurnal Of Education Administration Leadership Organization* 3, no. 1 (2021): 64–79.
- Kasih, Johnsen Hezron Gelora, Retna Hanani, Dewi Rostyaningsih, dan Jl H Soedarto. “Budaya Kolaboratif Di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Rembang.” *Journal Of Public Policy and Management Review* 13, no. 1 (2023): 1–14. <https://doi.org/0.14710/jppmr.v13i1.42423>.
- Kasmawati, Yuni. “Pentingnya budaya kolaboratif: suatu tinjauan literatur.” *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis* 2, no. 2 (2019): 203–14. <https://doi.org/10.36407/jmsab.v2i2.97>.
- Komariah, Aan, Asep Sudarsyah, dan Dedy Achmad K. *Kepemimpinan Autentik: Riset Implementasi Manajemen Perubahan*. 1 ed. Alfabeta, 2018.

- Kompas.id. *Sekolah Terlambat Finalisasi PDSS, Ribuan Siswa Diupayakan Tetap Ikut Seleksi Jalur Prestasi*. 7 Februari 2025. <https://www.kompas.id/artikel/sekolah-terlambat-finalisasi-pdss-ribuan-siswa-diupayakan-tetap-dapat-ikut-seleksi>.
- Kubtia, Mariah, Zahriyanti, dan Iis Marsithah. "Manajemen Budaya Sekolah Kolaboratif Dalam Menumbuhkan Komitmen Kerja Guru Di Sekolah Menengah Pertama Islam Terpadu Cendekia." *Research and Development Journal Of Education* 10, no. 1 (2024): 1404–19. <http://dx.doi.org/10.30998/rdje.v10i1.26325>.
- Lanpogia, Yosi, dan Donard Games. "Pengaruh Budaya Kolaboratif Terhadap Kreatifitas Aparatur Sipil Negara Dengan Berbagi Pengetahuan Sebagai Variabel Mediasi: Studi Kasus Pada Asn Pemerintah Kota Padang." *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen* 4, no. 1 (2019): 385–97.
- Latifah, Nor. "Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan." *Educator : Jurnal Inovasi Tenaga Pendidik dan Kependidikan* 2, no. 2 (2022): 175–83.
- Lexy J. Moleong. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. 40 ed. Remaja Rosdakarya, 2021.
- Liputan 6. *Klarifikasi SMAN 2 Depok Terkait Viral Isu Diskriminasi Siswa Rohkris*. Oktober 2022. <https://www.liputan6.com/news/read/5091319/klarifikasi-sman-2-depok-terkait-viral-isu-diskriminasi-siswa-rohkris>.
- Machali, Imam. *Becoming Leader 101 Leadership Quotes, Teori, Prinsip dan Filosofi Kepemimpinan*. 2 ed. Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Leadership Academy (LA), Yayasan Rumah Sahabat Kita, Juni 2021. www.ejournal.uin-suka.ac.id.
- Mahdiyah, Alifahtul, Ulviana Nurwachidah, dan Muhammad Hanist. "Konsep Kepemimpinan Pendidikan Islam: Definisi, Fungsi, Dan Faktor Yang Mempengaruhinya." *Jurnal Pendidikan Indonesia (Japendi)* 2, no. 7 (2021): 1146–56.
- Manab, Abdul. *Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif*. 1 ed. Kalimedia, 2015.
- Manab, Abdul. *Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kualitatif*. 1 ed. Kalimedia, 2015.
- Mardizal, Jonni, Eka Selvi Handayani, Al Ghazali, dan Gamar Al Haddar. "Model Kepemimpinan Transformational, Visioner dan Authentic Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Era 4.0." *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research* 3, no. 5 (2023): 2994–3003.
- MAS Kepuhan. *Keterangan Guru dan Pegawai*. Data Guru dan Pegawai. MAS Kepuhan, 2025.
- MAS Kepuhan. *Letak MAS Kepenuhan*. Dokumen Kurikulum Operasional Madrasah (KOM). MAS Kepuhan, 2025.
- MAS Kepuhan. *Pengorganisasian Pembelajaran MAS Kepenuhan*. Dokumen Kurikulum Operasional Madrasah (KOM). MAS Kepuhan, 2025.
- MAS Kepuhan. *Struktur Organisasi Madrasah*. Dokumen visual internal. MAS Kepuhan, 2025.
- MAS Kepuhan. *Visi, Misi dan Tujuan Madrasah*. Dokumen Kurikulum Operasional Madrasah (KOM). MAS Kepuhan, 2025.
- Matondang, Nurhalimah, dan Nurika Kahalila Daulay. "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di SMP Negeri 27

- Medan.” *Hijri - Jurnal Manajemen Pendidikan dan Keislaman* 7, no. 1 (2018): 15–27. <http://dx.doi.org/10.30821/hijri.v7i1.1832>.
- Muhammad Thoriq Fadhlurrohman dan Zia Wardhany. “Pengaruh Budaya Kolaboratif Dan Lingkungan Kerja Yang Kondusif Terhadap Kinerja Karyawan IT Di Organisasi BRIN.” *Jurnal Manajemen Bisnis Era Digital* 1, no. 2 (2024): 204–16. <https://doi.org/10.61132/jumabedi.v1i2.116>.
- Nawaz, Ahmad, dan Fransisca Laij. “Kepemimpinan Otentik Dan Efektivitas Organisasi Di Universitas Swasta: Pengaruh Mediasi Dari Kebajikan.” *International Journal of Digital Entrepreneurship and Business (IDEB)* 2, no. 2 (2021): 62–77.
- Ningsih, Euis Indah, Mesiono Mesiono, dan Mara Samin Lubis. “Model kepemimpinan kepala sekolah di sekolah penggerak.” *Jurnal EDUCATIO: Jurnal Pendidikan Indonesia* 10, no. 1 (2024): 349. <https://doi.org/10.29210/1202424227>.
- Permatasari, K.I, I.M .Yudana, dan I.M Natajaya. “Kontribusi Kepemimpinan Autentik, Supervisi Akademik, Etos Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Smp Negeri 6 Singaraja.” *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia* 12, no. 2 (2021): 182–91. https://doi.org/10.23887/jurnal_ap.v12i2.500.
- Pratiwi, Regina Mega, Nani Hartini, dan Diding Nurdin. “Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Kerja di Guru di Sekolah.” *Didaktika: Jurnal Kependidikan* 13, no. 4 (2024): 5407–14. <https://doi.org/10.58230/27454312.1146>.
- Purwanto, Agus, Masduki Asbari, dan Agus Hari Hadi. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Tansformational, Authentic, Authoritarian, Transactional terhadap Kinerja Guru Pesantren di Tangerang.” *Dirasah : Jurnal Studi Ilmu dan Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 1 (2020): 85–110. <https://doi.org/10.29062/dirasah.v3i1.84>.
- Purwanto, Agus, Masduki Asbari, Mirza Prameswari, dan Mohamad Ramdan. “Gaya Kepemimpinan Di Madrasah Aliyah: Authentic, Tansformational, Authoritarian Atau Transactional?” *Nidhomul Haq : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 1 (2020): 15–31. <https://doi.org/10.31538/ndh.v5i1.544>.
- Rafni, Rafni, Najmuddin Najmuddin, dan Iis Marsithah. “Pengelolaan Budaya Kolaboratif dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Luar Biasa (SLB) Kabupaten Aceh Utara.” *JAMP: Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan* 7, no. 4 (2024): 493–508.
- Rahayuningsih, Yayu Sri, dan Sofyan Iskandar. “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menciptakan Budaya Sekolah yang Positif di Era Revolusi Industri 4.0.” *Jurnal Basicedu* 6, no. 5 (2022): 7850–57. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i5.3626>.
- Ranganatha, Kavitha, Nordin Yunus, dan S.Divya. “Amalan Kepimpinan Autentik Guru Besar Dan Pengaruhnya Terhadap Motivasi Kerja Dan Komitmen Guru-Guru Sekolah Rendah Negeri Pulau Pinang.” *Muallim Journal of Social Science and Humanities* 7, no. 1 (2023): 133–44. <https://doi.org/10.33306/mjssh/230>.
- Ratnaningtyas, Endah Marendah, Ramli, Syafruddin, dkk. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Ayasan Penerbit Muhammad Zaini Anggota IKAPI, 2023.

- Rifki Solana, Muhammad, dan Dea Mustika. "Peran Kepala Sekolah Sebagai Leader dalam Pendidikan." *Murhum : Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini* 4, no. 1 (2023): 406–18. <https://doi.org/10.37985/murhum.v4i1.231>.
- Riyannie, Desi, Ahmad Suriansyah, dan Wahyu Wahyu. "Kepemimpinan Kepala Sekolah pada SMA Unggul (Studi Multi Kasus pada SMA Negeri 1 Kuala Kapuas dan SMA Negeri 1 Basarang Kabupaten Kapuas)." *Jurnal Pendidikan Indonesia* 5, no. 7 (2024): 392–406. <https://doi.org/10.59141/japendi.v5i7.3104>.
- Romandoni, Ilham Yahya, dan Nur Efendi. "Kepala Madrasah Sebagai Pemimpin (Leader) Pendidikan." *Leaderia: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 1 (2024): 1–12.
- Safitri, Aura Bahrul, Atika Kharisma Putri, Farid Al Farizi, dan Mochammad Isa. "Aunthentic Leadership." *Jurnal Manajemen Kreatif dan Inovasi* 1, no. 3 (2023): 102–22. <https://doi.org/10.59581/jmki-widyakarya.v1i3.697>.
- Sagita, Jessica Nova, dan Khoe Yao Tung. "The Effect of Authentic Leadership, Trust in Teams, and Organizational Commitment to Teacher's Organizational Citizenship Behavior." *Jurnal Pendidikan Tambusai* 7, no. 1 (2023): 2232–38. <https://doi.org/10.31004/jptam.v7i1.5548>.
- Saleh, Sirajuddin. *Analisis Data Kualitatif*. 1 ed. Pustaka Ramadhan, Bandung, 2017.
- Samkari, Huda Al, dan Solomon Arulraj David. "The Role and Impacts of Authentic Leadership on Staff Engagement and Performance: A Study among School Leaders and Teachers in Private Schools in the UAE." *Science Arena Publications Specialty Journal of Psychology and Management* 5, no. 4 (2019): 65–78.
- Saputri, Evi Rovikoh Indah, dan Samsi Haryanto. "Manajemen Kultur Sekolah Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Di SMA Negeri 2 Brebes." *Wiyata Dharma : Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan* 4, no. 1 (2016): 77–84.
- Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. 4 ed. Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2010.
- Simanjuntak, Erwin Simson Mahrojahan, dan Tri Panca Titis Arbiansyah. "Peran Kepemimpinan Authentic Dengan Kemampuan Komunikasi Dimoderator Keterbukaan Pada Organisasi Sekolah Swasta." *Jurnal Psikologi Malahayati* 7, no. 1 (2025): 92–108. <https://doi.org/10.33024/jpm.v7i1.15718>.
- Stolp, Stephen, dan Stuart C. Smith. *Transforming School Culture: Stories, Symbols, Values & the Leader's Role*. ERIC Clearinghouse on Educational Management, University of Oregon, 1995.
- Subiyantoro. *Dimensi Sosiologi Pendidikan Islam*. 1 ed. Samudra Biru, 2016.
- Subiyantoro. "Pengembangan Model Pendidikan Nilai Humanistik-Religius Berbasis Kultur Madrasah." *Cakrawala Pendidikan XXXII*, no. 3 (2013): 326–39.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. 2 Cetakan ke-5. Alfabeta, 2023.
- Sukadari. "Peranan Budaya Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan." *Jurnal Exponential (Education for Exceptional Children) Jurnal Pendidikan Luar Biasa* 1, no. 1 (2020): 75–86.
- Ulumuddin, Moh, dan Ali Audah. "Efek Interaksi Kepemimpinan Otentik — Kepercayaan Pada Pimpinan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Tenaga

- Pendidikan Dan Kependidikan STAI At-Taahdzib Jombang.” *At-Taahdzib : Jurnal Studi Islam dan Mu’amalah* 8, no. 2 (2020): 155–74.
- Waedoloh, Husen, Hieronymus Purwanta, dan Suryo Ediyono. “Gaya Kepemimpinan dan Karakteristik Pemimpin yang Efektif.” *Social, Humanities, and Educational Studies (SHEs): Conference Series* 5, no. 1 (2022): 144. <https://doi.org/10.20961/shes.v5i1.57783>.
- Wahyudin, Hendra. “Budaya Organisasi.” *Multiverse: Open Multidisciplinary Journal* 1, no. 3 (2022): 51–56. <https://doi.org/10.57251/multiverse.v1i3.716>.
- Walumbwa, Fred O., Bruce J. Avolio, William L. Gardner, Tara S. Wernsing, dan Suzanne J. Peterson. “Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure.” *Journal of Management* 34, no. 1 (2008): 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>.
- Wardani, Ananda Rizka, Holifatul Hasanah, Qinta Istiqlalia Hidayat, dan Syarif Hidayatullah. “Peran Kepemimpinan Sekolah dalam Mengatasi Konflik Antar Guru dan Dampaknya terhadap Kinerja Institusi.” *Jurnal Insan Pendidikan dan Sosial Humaniora* 2, no. 4 (2024).
- Waruwu, Marinu. “Pendekatan Penelitian Pendidikan: Metode Penelitian Kualitatif, Metode Penelitian Kuantitatif dan Metode Penelitian Kombinasi.” *Jurnal Pendidikan Tambusai* 7, no. 1 (2023): 2896–910.
- Winbaktianur, Winbaktianur, dan Sutono Sutono. “Kepemimpinan Otentik Dalam Organisasi.” *Al-Qalb : Jurnal Psikologi Islam* 10, no. 1 (2019): 71–78. <https://doi.org/10.15548/alqalb.v10i1.830>.
- yasni, Ririn Handayani, dan Helwen Heri. “Kepemimpinan Autentik dan Komitmen Afektif: Peran Mediasi Motivasi Intrinsik.” *Jurnal Komunitas Sains Manajemen* 1, no. 2 (2022): 138–51.
- Zaid, Mohammad Zainuddin Mat, Mat Rahimi Yusof, dan Mohd Isha Awang. “Model Pengukuran Kepemimpinan Autentik Guru Besar Dalam Alaf Baharu: Satu Analisis Pengesahan Faktor.” *IJEISR: International Journal of Education, Islamic Studies and Social Sciences Research* 7, no. 2 (2022): 130–42.
- Zulaichah, Siti, dan Didit Darmawan. “Pengaruh Kepemimpinan Autentik Terhadap Kinerja Guru.” *Jurnal Darussalam; Jurnal Ilmiah Islam Dan Sosial* 26, no. 01 (2025). <https://doi.org/prefix%252010.58791/drs>.

LAMPIRAN-LAMPIRAN