

**KEPEMIMPINAN BERBASIS BUDAYA
DALAM PENGUATAN MUTU PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
(Studi Multisitus di MIS Al Islam Tonoboyo dan MIS Ma'arif Grabag 01
Kabupaten Magelang)**



Oleh:

Edi Martani

NIM. 20304011001

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DISERTASI

Diajukan kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
UIN Sunan Kalijaga untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Guna Memperoleh Gelar Doktor Pendidikan Agama Islam

**YOGYAKARTA
2026**

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Edi Martani, M.Pd.I
NIM : 20304011001
Program : Doktor

menyatakan bahwa naskah disertasi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya, dan bebas dari plagiarisme. Jika dikemudian hari terbukti bukan karya sendiri atau melakukan plagiarisi, maka saya siap ditindak sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Yogyakarta, 20 Juli 2026
Saya yang menyatakan,



METERAI
TEMPEL
10000
2CAOX050960893

Edi Martani, M.Pd.I
NIM: 20304011001

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

PENGESAHAN

Disertasi berjudul : **KEPEMIMPINAN BERBASIS BUDAYA DALAM PENGUATAN
MUTU PENDIDIKAN AGAMA ISLAM (Studi Multisitus di MIS Al
Islam Tonoboyo dan MIS Ma'arif Grabag 01 Kabupaten
Magelang)**

Ditulis oleh : **Edi Martani, S.Pd.I., M.Pd.I.**

NIM : **20304011001**

**Telah dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar
Doktor dalam Ilmu Pendidikan Agama Islam**

Yogyakarta, 13 Agustus 2026

a.n. Rektor
KETUA SIDANG,



Prof. Dr. Sukiman, S.Ag., M.Pd.
NIP. 197203151997031009

DEWAN PENGUJI
UJIAN TERBUKA/PROMOSI

Disertasi berjudul : **KEPEMIMPINAN BERBASIS BUDAYA DALAM PENGUATAN MUTU PENDIDIKAN AGAMA ISLAM (Studi Multisitus di MIS Al Islam Tonoboyo dan MIS Ma'arif Grabag 01 Kabupaten Magelang)**

Ditulis oleh : **Edi Martani, S.Pd.I., M.Pd.I.**

()

NIM : **20304011001**

Ketua Sidang : **Prof. Dr. Sukiman, S.Ag., M.Pd.**

()

Sekretaris Sidang : **Dr. Dailatus Syamsiyah, M.Ag.**

()

Anggota

1. **Prof. Dr. Siswanto Masruri, M.A.**
(Promotor 1/Penguji)

()

2. **Prof. Dr. Subiyantoro, M.Ag.**
(Promotor 2/Penguji)

()

3. **Dr. Muh. Hanif, S.Ag., M.Ag, M.A.**
(Penguji)

()

4. **Prof. Dr. Imam Machali, M.Pd.**
(Penguji)

()

5. **Siti Nur Hidayah, M.A., Ph.D.**
(Penguji)

()

6. **Dr. Hafidz Aziz, M.Pd.I.**
(Penguji)

()

Dilujikan di Yogyakarta pada tanggal **13 Agustus 2026**

Pukul **13.00** – Selesai

Hasil / Nilai **A-**

Predikat Kelulusan: ~~Pujian (Cum Laude)~~ / Sangat Memuaskan / ~~Memuaskan~~

BISMILLĀHIRRAHMĀNIRRAHĪM

DENGAN MEMPERTIMBANGKAN JAWABAN PROMOVENDUS ATAS PERTANYAAN DAN KEBERATAN PARA PENILAI DALAM UJIAN TERTUTUP (PADA TANGGAL 13 JULI 2026), DAN SETELAH MENDENGAR JAWABAN PROMOVENDUS ATAS PERTANYAAN DAN SANGGAHAN PARA PENGUJI DALAM UJIAN TERBUKA, MAKA KAMI MENYATAKAN, PROMOVENDUS, EDI MARTANI, S.Pd.I., M.Pd.I. LAHIR DI MAGELANG TANGGAL 9 MARET 1974

LULUS DENGAN PREDIKAT :

~~PULIHAN (CUM LAUDE)~~/SANGAT MEMUASKAN/MEMUASKAN**

KEPADA SAUDARA DIBERIKAN GELAR DOKTOR ILMU PENDIDIKAN AGAMA ISLAM, DENGAN SEGALA HAK DAN KEWAJIBAN YANG MELEKAT ATAS GELAR TERSEBUT.

*SAUDARA MERUPAKAN DOKTOR KEEMPAT PULUH TUJUH DARI PROGRAM STUDI DOKTOR PENDIDIKAN AGAMA ISLAM, FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN, UIN SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA

YOGYAKARTA, 13 AGUSTUS 2026

A.N. REKTOR,
KETUA SIDANG,

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Prof. Dr. SUKIMAN, S.Ag. M.Pd.
NIP. 197203151997031009

** CORET YANG TIDAK DIPERLUKAN



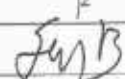
BERITA ACARA UJIAN TERBUKA

Penyelenggaraan Ujian Terbuka

A. Waktu dan tempat Ujian Terbuka:

1. Hari dan tanggal : Kamis, 13 Agustus 2026
2. Pukul : 13.00-15.00
3. Tempat : R. Aula Lantai III Gedung PPG FITK UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

B. Susunan Tim Penguji:

NO	Jabatan	NAMA	TANDA TANGAN
1.	Ketua Sidang	Prof. Dr. Sukiman, S.Ag., M.Pd.	1. 
2.	Sekretaris Sidang	Dr. Dailatus Syamsiah, M.Ag.	2. 
3.	Promotor 1/Penguji 1	Prof. Dr. Siswanto Masruri, M.A.	3. 
4.	Promotor 2/Penguji 2	Prof. Dr. Subiyantoro, M.Ag.	4. 
5.	Penguji 3	Dr. Muh. Hanif, S.Ag., M.Ag, M.A.	5. 
6.	Penguji 4	Prof. Dr. Imam Machali, M.Pd.	6. 
7.	Penguji 5	Siti Nur Hidayah, M.A., Ph.D.	7. 
8.	Penguji 6	Dr. Hafidz Aziz, M.Pd.I.	8. 

C. Identitas mahasiswa yang diuji :

1. Nama : Edi Martani, S.Pd.I., M.Pd.I.
2. NIM : 20304011001
3. Program Studi : Pendidikan Agama Islam
4. Semester : XII
6. Tanda Tangan :



D. Judul Disertasi :

KEPEMIMPINAN BERBASIS BUDAYA DALAM PENGUATAN MUTU PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
(Studi Multisitus di MIS Al Islam Tonoboyo dan MIS Ma'arif Grabag 01 Kabupaten Magelang)

Yogyakarta, 13 Agustus 2026

Ketua Sidang


Prof. Dr. Sukiman, S.Ag., M.Pd.
NIP. 197203151997031009

NOTA DINAS

Kepada Yth.,
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah
dan Keguruan UIN Sunan
Kalijaga Yogyakarta

Assalamu'alaikum wr.wb.

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan arahan, bimbingan, dan koreksi terhadap naskah disertasi berjudul:

**KEPEMIMPINAN BERBASIS BUDAYA
DALAM PENGUATAN MUTU PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
(Studi Multisitus di MIS Al Islam Tonoboyo dan MIS Ma'arif Grabag 01
Kabupaten Magelang)**

yang ditulis oleh:

Nama : Edi Martani, M.Pd.I
NIM : 20304011001
Program : Doktor

Sebagaimana yang disarankan dalam Ujian Tertutup pada tanggal 13 Juli 2026, saya berpendapat bahwa disertasi tersebut sudah dapat diajukan ke Program Doktor PAI FITK UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk diujikan dalam Ujian Terbuka Promosi Doktor (S3) dalam rangka memperoleh gelar Doktor dalam bidang Pendidikan Agama Islam.

Wassalamu'alaikum wr.wb.

Yogyakarta, 27 Juli 2026
Promotor,



Prof. Dr. Siswanto Masruri, M.A.

NOTA DINAS

Kepada Yth.,
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah
dan Keguruan UIN Sunan
Kalijaga Yogyakarta

Assalamu'alaikum wr.wb.

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan arahan, bimbingan, dan koreksi terhadap naskah disertasi berjudul:

**KEPEMIMPINAN BERBASIS BUDAYA
DALAM PENGUATAN MUTU PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
(Studi Multisitus di MIS Al Islam Tonoboyo dan MIS Ma'arif Grabag 01
Kabupaten Magelang)**

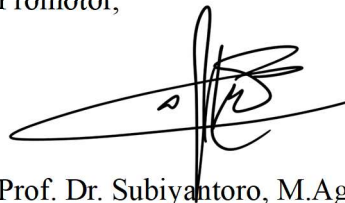
yang ditulis oleh:

Nama : Edi Martani, M.Pd.I
NIM : 20304011001
Program : Doktor

Sebagaimana yang disarankan dalam Ujian Tertutup pada tanggal 13 Juli 2026, saya berpendapat bahwa disertasi tersebut sudah dapat diajukan ke Program Doktor PAI FITK UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk diujikan dalam Ujian Terbuka Promosi Doktor (S3) dalam rangka memperoleh gelar Doktor dalam bidang Pendidikan Agama Islam.

Wassalamu'alaikum wr.wb.

Yogyakarta, 27 Juli 2026
Promotor,



Prof. Dr. Subiyantoro, M.Ag.

NOTA DINAS

Kepada Yth.,
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah
dan Keguruan UIN Sunan
Kalijaga Yogyakarta

Assalamu'alaikum wr.wb.

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan arahan, bimbingan, dan koreksi terhadap naskah disertasi berjudul:

**KEPEMIMPINAN BERBASIS BUDAYA
DALAM PENGUATAN MUTU PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
(Studi Multisitus di MIS Al Islam Tonoboyo dan MIS Ma'arif Grabag 01
Kabupaten Magelang)**

yang ditulis oleh:

Nama : Edi Martani, M.Pd.I
NIM : 20304011001
Program : Doktor

Sebagaimana yang disarankan dalam Ujian Tertutup pada tanggal 13 Juli 2026, saya berpendapat bahwa disertasi tersebut sudah dapat diajukan ke Program Doktor PAI FITK UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk diujikan dalam Ujian Terbuka Promosi Doktor (S3) dalam rangka memperoleh gelar Doktor dalam bidang Pendidikan Agama Islam.

Wassalamu'alaikum wr.wb.

Yogyakarta, 27 Juli 2026
Penguji,



Prof. Dr. Imam Machali, M.Pd.

NOTA DINAS

Kepada Yth.,
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah
dan Keguruan UIN Sunan
Kalijaga Yogyakarta

Assalamu'alaikum wr.wb.

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan arahan, bimbingan, dan koreksi terhadap naskah disertasi berjudul:

**KEPEMIMPINAN BERBASIS BUDAYA
DALAM PENGUATAN MUTU PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
(Studi Multisitus di MIS Al Islam Tonoboyo dan MIS Ma'arif Grabag 01
Kabupaten Magelang)**

yang ditulis oleh:

Nama : Edi Martani, M.Pd.I
NIM : 20304011001
Program : Doktor

Sebagaimana yang disarankan dalam Ujian Tertutup pada tanggal 13 Juli 2026, saya berpendapat bahwa disertasi tersebut sudah dapat diajukan ke Program Doktor PAI FITK UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk diujikan dalam Ujian Terbuka Promosi Doktor (S3) dalam rangka memperoleh gelar Doktor dalam bidang Pendidikan Agama Islam.

Wassalamu'alaikum wr.wb.

Yogyakarta, 27 Juli 2026
Penguji,



Siti Nur Hidayah, M.A., Ph.D.

NOTA DINAS

Kepada Yth.,
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah
dan Keguruan UIN Sunan
Kalijaga Yogyakarta

Assalamu'alaikum wr.wb.

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan arahan, bimbingan, dan koreksi terhadap naskah disertasi berjudul:

**KEPEMIMPINAN BERBASIS BUDAYA
DALAM PENGUATAN MUTU PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
(Studi Multisitus di MIS Al Islam Tonoboyo dan MIS Ma'arif Grabag 01
Kabupaten Magelang)**

yang ditulis oleh:

Nama : Edi Martani, M.Pd.I
NIM : 20304011001
Program : Doktor

Sebagaimana yang disarankan dalam Ujian Tertutup pada tanggal 13 Juli 2026, saya berpendapat bahwa disertasi tersebut sudah dapat diajukan ke Program Doktor PAI FITK UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk diujikan dalam Ujian Terbuka Promosi Doktor (S3) dalam rangka memperoleh gelar Doktor dalam bidang Pendidikan Agama Islam.

Wassalamu'alaikum wr.wb.

Yogyakarta, 27 Juli 2026
Penguji,



Dr. Muh. Hanif, S.Ag., M.Ag., M.A.

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis kepemimpinan berbasis budaya dalam penguatan mutu Pendidikan Agama Islam (PAI) di madrasah. Penelitian berangkat dari kesenjangan bahwa program dan kegiatan religius belum selalu berkembang menjadi budaya yang bermakna dan berkelanjutan. Kegiatan keagamaan dapat berhenti sebagai rutinitas apabila tidak didukung keteladanan, internalisasi nilai, kapasitas guru, struktur kelembagaan, partisipasi warga, dan kesesuaian konteks. Kajian kepemimpinan pendidikan juga masih cenderung menempatkan budaya sebagai latar atau hasil kepemimpinan, belum sebagai medium aktif yang menghubungkan nilai kepemimpinan dengan penguatan mutu PAI. Penelitian ini bertujuan menganalisis: (1) konfigurasi kepemimpinan berbasis budaya; (2) mekanisme internalisasi dan aktualisasi nilai religius menjadi budaya madrasah; dan (3) strategi dan kontribusinya terhadap indikator mutu PAI serta kondisi penguatnya. Sintesis ketiga fokus tersebut digunakan untuk merumuskan konstruksi teoretik kepemimpinan berbasis budaya yang berakar secara lebih komprehensif pada konteks empiris kedua situs penelitian.

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus multisitus di MIS Al Islam Tonoboyo dan MIS Ma'arif Grabag 01 Kabupaten Magelang. Data diperoleh melalui wawancara terhadap 14 informan, observasi, dan dokumentasi. Data dianalisis dengan analisis tematik reflektif dan dilanjutkan dengan analisis lintas situs. Keabsahan data diperkuat melalui triangulasi sumber dan teknik, pengecekan data, ketekunan pengamatan, serta perbandingan bukti pendukung dan pembatas temuan.

Hasil penelitian menunjukkan tiga temuan. Pertama, konfigurasi kepemimpinan berbasis budaya terbentuk melalui keterpaduan religiusitas, keteladanan, budaya madrasah, partisipasi, pembinaan profesional, dan adaptasi. Konfigurasi tersebut bercorak kultural-relasional di MIS Al Islam Tonoboyo dan struktural-inovatif di MIS Ma'arif Grabag 01. Kedua, nilai religius diinternalisasikan, diaktualisasikan, dan dilembagakan melalui integrasi jalur kultural dan struktural. Jalur kultural mencakup keteladanan, komunikasi nilai, pembiasaan, tradisi, hubungan sosial, musyawarah, dan pemaknaan; jalur struktural mencakup visi, kebijakan, program, pembagian tugas, pengembangan profesional, supervisi, monitoring, evaluasi, dan tindak lanjut. Religiusitas berfungsi sebagai nilai inti generatif yang mengarahkan tata krama, disiplin, tanggung jawab, kebersamaan, kepedulian, profesionalitas, kreativitas, dan inovasi. Ketiga, strategi penguatan mutu PAI dijalankan melalui budaya religius, pemberdayaan guru, integrasi pembelajaran dan pembiasaan, pelibatan keluarga dan masyarakat, adaptasi teknologi, serta evaluasi berkelanjutan. Strategi tersebut berkontribusi terhadap penguatan keimanan dan akidah, literasi keagamaan, sikap religius dan akhlak mulia, serta kemampuan beribadah dan mengamalkan ajaran Islam. Kontribusi berlangsung melalui mekanisme kelembagaan yang membentuk kapasitas guru, budaya, relasi sosial, dan pengalaman pendidikan, serta diperkuat oleh keselarasan nilai, konteks, keteladanan, partisipasi, dukungan sosial, adaptasi, evaluasi, dan tindak lanjut.

Sintesis lintas situs menghasilkan formulasi teoretik kepala madrasah sebagai pengorkestra budaya (*cultural orchestrator*), yaitu pemimpin yang membaca, menafsirkan, menyelaraskan, menggerakkan, dan melembagakan nilai, manusia, struktur, budaya, pembelajaran, dan sumber daya secara kontekstual. Dalam formulasi ini, religiusitas menjadi nilai inti generatif, integrasi jalur struktural dan kultural menjadi mekanisme penguatan budaya, sedangkan guru menjadi mediator utama antara nilai budaya dan pengalaman pendidikan peserta didik. Kepemimpinan berbasis budaya bukan satu gaya

tersendiri, melainkan proses orkestrasi kontekstual yang mengintegrasikan berbagai dimensi kepemimpinan untuk memperkuat iman, ilmu, akhlak, dan amal peserta didik.

Kata kunci: *kepemimpinan berbasis budaya; budaya madrasah; internalisasi nilai religius; mutu Pendidikan Agama Islam; pengorkestra budaya.*



ABSTRACT

This study analyzes culture-based leadership in strengthening the quality of Islamic Religious Education (Pendidikan Agama Islam/PAI) in *madrasah* (Islamic schools). The study departs from the gap that religious programs and activities do not always develop into meaningful and sustainable culture. Religious activities may remain merely routine if they are not supported by role modeling, value internalization, teacher capacity, institutional structure, community participation, and contextual relevance. Studies of educational leadership also tend to position culture as a background or an outcome of leadership rather than as an active medium connecting leadership values with the strengthening of PAI quality. This study aims to analyze: (1) the configuration of culture-based leadership; (2) the mechanisms for internalizing and actualizing religious values into *madrasah* culture; and (3) the strategies and their contributions to PAI quality indicators and the conditions that reinforce them. The synthesis of these three focuses is used to formulate a theoretical construction of culture-based leadership that is more comprehensively grounded in the empirical context of the two research sites.

This study employed a qualitative approach with a multisite case study design at MIS Al Islam Tonoboyo and MIS Ma'arif Grabag 01 in Magelang Regency. Data were obtained through interviews with 14 informants, observations, and documentation. The data were analyzed using reflective thematic analysis followed by cross-site analysis. Data trustworthiness was strengthened through source and technique triangulation, data checking, prolonged observation, and comparison of supporting and limiting evidence for the findings.

The findings reveal three main results. First, the configuration of culture-based leadership is formed through the integration of religiosity, role modeling, *madrasah* culture, participation, professional development, and adaptation. This configuration takes a cultural-relational form at MIS Al Islam Tonoboyo and a structural-innovative form at MIS Ma'arif Grabag 01. Second, religious values are internalized, actualized, and institutionalized through the integration of cultural and structural pathways. The cultural pathway includes role modeling, value communication, habituation, traditions, social relationships, deliberation (*musyawarah*), and meaning-making; the structural pathway includes vision, policies, programs, task distribution, professional development, supervision, monitoring, evaluation, and follow-up. Religiosity functions as a generative core value that directs courtesy, discipline, responsibility, togetherness, care, professionalism, creativity, and innovation. Third, strategies for strengthening PAI quality are implemented through religious culture, teacher empowerment, integration of learning and habituation, involvement of families and communities, technological adaptation, and continuous evaluation. These strategies contribute to strengthening faith and *aqidah* (Islamic creed), religious literacy, religious attitudes and noble character (*akhlak mulia*), and the ability to perform worship and practice Islamic teachings. The contribution operates through institutional mechanisms that shape teacher capacity, culture, social relations, and educational experiences and is reinforced by value alignment, contextual relevance, role modeling, participation, social support, adaptation, evaluation, and follow-up.

The cross-site synthesis produces a theoretical formulation of the *madrasah* principal as a cultural orchestrator, namely a leader who reads, interprets, aligns, mobilizes, and institutionalizes values, people, structures, culture, learning, and resources contextually. In this formulation, religiosity becomes the generative core value, the integration of structural and cultural pathways becomes the mechanism for strengthening culture, and teachers become the primary mediators between cultural values and students' educational experiences. Culture-based leadership is not a single leadership style but a process of contextual orchestration that integrates various dimensions of leadership to strengthen students' faith (*iman*), knowledge (*ilmu*), character (*akhlak*), and practice (*amal*).

Keywords: *culture-based leadership; madrasah culture; internalization of religious values; quality of Islamic Religious Education; cultural orchestrator.*



الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل القيادة القائمة على الثقافة في تعزيز جودة التربية الدينية الإسلامية في المدارس الابتدائية الإسلامية، انطلاقاً من ثغرة معرفية تتمثل في أن البرامج والأنشطة الدينية لا تتحول دائماً إلى ثقافة مدرسية راسخة وذات أثر مستدام. فكثيراً ما تظل هذه الأنشطة محصورة في إطار الممارسات الروتينية ما لم تستند إلى منظومة متكاملة تشمل القدوة الحسنة، وترسيخ القيم، وكفايات المعلمين، والبنية المؤسسية، ومشاركة جميع مكونات المجتمع المدرسي، فضلاً عن مراعاة السياقين المؤسسي والاجتماعي. كما أن الأدبيات المعاصرة في مجال القيادة التربوية لا تزال تتعامل مع الثقافة باعتبارها سياقاً تنظيمياً أو ناتجاً من نواتج القيادة، أكثر من اعتبارها وسيطاً ديناميكياً يربط بين القيم القيادية وتعزيز جودة التربية الدينية الإسلامية. ومن ثم تهدف هذه الدراسة إلى تحليل: (1) بنية القيادة القائمة على الثقافة؛ (2) آليات ترسيخ القيم الدينية وتحويلها إلى ثقافة مدرسية مؤسسية؛ و(3) استراتيجيات هذه القيادة وإسهاماتها في تعزيز مؤشرات جودة التربية الدينية الإسلامية، والكشف عن العوامل التي تدعم فاعليتها. ولتحقيق ذلك، جرى تكامل هذه المحاور الثلاثة في صياغة تصورٍ نظري للقيادة القائمة على الثقافة، متمحوراً حول المعطيات التجريبية المستخلصة من موقعي الدراسة، بما يعكس الواقع الميداني ويُسهّم في تطوير الفهم النظري لهذا النمط القيادي.

اعتمدت الدراسة المنهج النوعي، من خلال تصميم دراسة الحالة متعددة المواقع، وطُبقت في مدرستي مدرسة معارف الابتدائية الخاصة الأولى بغراباك (MIS Ma'arif Grabak 01) ومدرسة الإسلام الابتدائية الخاصة بتونوبو (MIS Al Islam Tonoboyo) بمحافظة ماغيلانغ Magelang. وتم جمع البيانات بواسطة المقابلات شبه المنظمة مع أربعة عشر مخرّجاً رئيساً، إلى جانب الملاحظة وتحليل الوثائق. وكانت البيانات تم تحليله باستخدام التحليل الموضوعاتي التأملية، ثم أُجري تحليل مقارنة عبر المواقع لاستخلاص الأنماط المشتركة والخصائص المميزة لكل موقع. ولتعزيز مصداقية النتائج وموثوقيتها، استخدمت إستراتيجية تثليث المصادر والأساليب، ومراجعة المشاركين، والمثابرة في الملاحظة، فضلاً عن مقارنة الأدلة المؤيدة والمقيدة للتفسيرات.

وتمخضت الدراسة عن ثلاث نتائج رئيسة. أولها، تشكل القيادة القائمة على الثقافة من خلال التكامل بين التدين، والقدوة، والثقافة المدرسية، والمشاركة، والتنمية المهنية، والقدرة على

التكيف. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هذا التكوين اتخذ نمطا ثقافيا-علاقيا في ومدرسة الإسلام الابتدائية الخاصة بتونوبويو (MIS Al Islam Tonoboyo)، في حين اتسم في مدرسة معارف الابتدائية الخاصة الأولى بغراباك (MIS Ma'arif Grabak 01) بنمط هيكلي-ابتكاري، بما يعكس اختلاف السياقات المؤسسية وآليات ممارسة القيادة في كلتا المدرستين. **ثانيها**، يتم استبطان القيم الدينية، وتفعيلها، وتأسيسها من خلال التكامل بين المسار الثقافي والمسار الهيكلي. ويشمل المسار الثقافي: القدوة، ونقل القيم، والتعويد، والتقاليد، والعلاقات الاجتماعية، والشورى، وبناء المعنى؛ في حين يشمل المسار الهيكلي: الرؤية، والسياسات، والبرامج، وتوزيع الأدوار، والتنمية المهنية، والإشراف، والمتابعة، والتقييم، وإجراءات التحسين المستمر. ويؤدي التدين دور القيمة الجوهرية المؤلدة التي تشكل المرجعية الأساسية في توجيه السلوك، وتعزيز الانضباط، وترسيخ المسؤولية، وتنمية روح العمل الجماعي، والاهتمام، والاحترافية، والإبداع، والابتكار. **ثالثها**، يتم تنفيذ استراتيجيات تعزيز جودة التربية الدينية الإسلامية من خلال ترسيخ الثقافة الدينية، وتمكين المعلمين، والتكامل بين عمليتي التعليم والتعويد، وإشراك الأسرة والمجتمع، والتكيف مع التحولات التكنولوجية، واعتماد التقييم المستمر. وتسهم هذه الاستراتيجيات في تعزيز الإيمان والعقيدة، وتنمية المعارف الدينية، وترسيخ الاتجاهات الدينية والقيم الأخلاقية، وتنمية القدرة على أداء العبادات وتطبيق تعاليم الإسلام في الحياة اليومية. وتحقق هذه الإسهامات عبر آليات مؤسسية تُسهم في تنمية كفايات المعلمين، وترسيخ الثقافة المدرسية، وتعزيز العلاقات الاجتماعية، وإثراء الخبرات التعليمية. وتتوقف فاعلية هذه الآليات على مدى اتساق القيم مع السياق المؤسسي، وتوافر القدوة الحسنة، والمشاركة المجتمعية، والدعم الاجتماعي، والقدرة على التكيف، فضلا عن التقييم المستمر والمتابعة المنتظمة.

وأفضى التحليل المقارن بين موقعي الدراسة إلى صياغة بناء نظري يُجسد مدير المدرسة بوصفه منسقا ثقافيا (Cultural Orchestrator)؛ أي قائدا يمتلك القدرة على قراءة القيم وتفسيرها، وتنسيق الأفراد والهياكل التنظيمية والثقافة المؤسسية وعمليات التعلم والموارد، وتعبئتها، ومأسستها بما يتوافق مع متطلبات السياق. وفي هذا البناء النظري، يمثل التدين القيمة الجوهرية المولدة، بينما يشكل التكامل بين المسارين الهيكلي والثقافي الآلية الرئيسة لتعزيز الثقافة المدرسية، في حين يؤدي المعلم دور الوسيط المحوري الذي يربط بين القيم الثقافية والخبرات التعليمية للمتعلمين. وبناء على

ذلك، فإن القيادة القائمة على الثقافة لا تمثل نمطا قياديا مستقلا، وإنما تُعد عملية أوركسترالية سياقية تتكامل فيها مختلف أبعاد القيادة؛ بهدف تعزيز الإيمان، وتنمية المعرفة، وترسيخ الأخلاق، وبناء السلوك العملي لدى المتعلمين.

الكلمات المفتاحية: القيادة القائمة على الثقافة، الثقافة المدرسية، ترسيخ القيم الدينية، جودة التربية الدينية الإسلامية، المنسق الثقافي.



PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB – LATIN

Berdasarkan Surat Keputusan Bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 158/1987 dan 0543 b/U/1987, tanggal 22 Januari 1988.

A. Konsonan Tunggal

Huruf Araf	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	ba'	b	Be
ت	ta'	t	Te
ث	sa'	s	Es (dengan titik di atas)
ج	jim	j	Je
ح	ha'	h	Ha (dengan titik di bawah)
خ	kha'	kh	Ka dan Ha
د	dal	d	De
ذ	zal	z	Zet (dengan titik di atas)
ر	ra'	r	Er
ز	zai	z	Zet
س	sin	s	Es
ش	syin	sy	Es dan Ye
ص	ṣad	ṣ	Es (dengan titik di bawah)
ض	ḍad	ḍ	De (dengan titik di bawah)
ط	ṭa'	ṭ	Te (dengan titik di bawah)
ظ	ẓa'	ẓ	Zet (dengan titik di bawah)
ع	'ain	‘	Koma terbalik di atas
غ	Gain	g	Ge
ف	fa'	f	Ef
ق	qaf	q	Qi
ك	kāf	k	Ka
ل	lam	l	El
م	mim	m	Em
ن	nun	n	En
و	wawu	w	We
ه	ha'	h	Ha
ء	hamzah	‘	Apostrof
ي	ya'	y	Ye

B. Konsonan Rangkap karena Syaddah ditulis Rangkap

متعقدين	ditulis	Muta'addidīn
عدة	ditulis	'iddah

C. Ta' marbutah

1. Bila dimatikan ditulis h

هبة	ditulis	hibbah
جزية	ditulis	jizyah

(ketentuan ini tidak diperlakukan terhadap kata-kata Arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia, seperti shalat, zakat, dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya).

Bila diikuti dengan kata sandang «al» serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan h.

كرامة الاولياء	ditulis	Karāmah al-auliya'
----------------	---------	--------------------

2. Bila ta' marbutah hidup atau dengan harakat, fathah, kasrah dan dammah ditulis t.

زكاة الفطر	ditulis	zakātul fiṭri
------------	---------	---------------

D. Vokal Pendek

	kasrah	ditulis	i
	fathah	ditulis	a
	dammah	ditulis	u

E. Vokal Panjang

fathah + alif جاهلية	ditulis ditulis	ā jāhiliyyah
fathah + ya' mati يسعى	ditulis ditulis	ā yas'ā
kasrah + ya' mati كريم	ditulis ditulis	ī karīm
dammah + wawu mati فروض	ditulis ditulis	ū furūd

F. Vokal Rangkap

fathah + ya' mati بينكم	ditulis ditulis	ai bainakum
fathah + wawu mati قول	ditulis ditulis	au qaulun

G. Vokal Pendek yang Berurutan dalam Satu Kata dipisahkan dengan Apostrof

انتم	ditulis	a'antum
اعدت	ditulis	u'iddat
لئن شكرتم	ditulis	la'in syakartum

H. Kata Sandang Alif + Lam

1. Bila diikuti Huruf Qamariyyah

القران	ditulis	al-Qur'ān
القياس	ditulis	al-Qiyās

2. Bila diikuti Huruf Syamsiyyah ditulis dengan menggandakan huruf Syamsiyyah yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf l (el) nya.

السماء	ditulis	as-Samā'
الشمس	ditulis	asy-Syams

I. Penulisan Kata-kata dalam Rangkaian Kalimat

Ditulis menurut bunyi pengucapannya dan menulis penulisannya.

ذوي الفروض	ditulis	ḡawī al-furūd
اهل السنة	ditulis	ahl as-sunnah

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah rabbil ‘ālamīn, segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Swt. atas limpahan rahmat, taufik, hidayah, dan inayah-Nya sehingga disertasi yang berjudul **“Kepemimpinan Berbasis Budaya dalam Penguatan Mutu Pendidikan Agama Islam (Studi Multisitus di MIS Al Islam Tonoboyo dan MIS Ma’arif Grabag 01 Kabupaten Magelang)”** dapat diselesaikan. Shalawat dan salam semoga senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad saw., keluarga, sahabat, dan seluruh umatnya yang istiqamah mengikuti ajaran beliau hingga akhir zaman.

Dalam proses penyusunan disertasi ini, penulis menyadari bahwa karya ini tidak mungkin terselesaikan tanpa bantuan, bimbingan, doa, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan penuh hormat dan kerendahan hati, penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Prof. Noorhaidi, S.Ag.,M.A.,M.Phil.,Ph.D. selaku Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta beserta jajaran pimpinan universitas yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh studi pada program doktor.
2. Prof. Dr. Sigit Purnomo,S.Pd.I., M.Pd. selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta beserta jajaran pimpinan fakultas yang telah memberikan dukungan akademik selama proses studi.
3. Prof. Dr. Sukiman, S.Ag.,M.Pd. dan Prof. Dr. Zainal Arifin, M.S.I. selaku Ketua dan Sekretaris Program Doktor Pendidikan Agama Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang telah memberikan arahan, pelayanan akademik, dan motivasi selama penulis menempuh pendidikan.
4. Prof. Dr. Siswanto Masruri, M.A. dan Prof. Dr. Subiyantoro, M.Ag. selaku promotor dan copromotor yang dengan penuh kesabaran, ketelitian, dan ketegasan akademik telah memberikan bimbingan, arahan, koreksi, serta motivasi dalam penyusunan disertasi ini. Berbagai masukan yang diberikan telah membantu penulis memperbaiki substansi, metodologi, analisis, dan ketajaman konseptual penelitian.
5. Seluruh dosen Program Doktor Pendidikan Agama Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang telah memberikan ilmu, wawasan, dan pengalaman akademik yang sangat berharga bagi pengembangan keilmuan penulis.
6. Muliatin Nikmah, S.Pd.I. selaku Kepala MIS Al Islam Tonoboyo dan Subandi, M.Pd. selaku Kepala MIS Ma’arif Grabag 1 Magelang beserta seluruh guru, tenaga kependidikan, peserta didik, dan pihak-pihak terkait yang telah memberikan izin, informasi, bantuan, dan kerja sama selama proses penelitian berlangsung.

7. Keluarga tercinta yang senantiasa memberikan doa, dukungan, kesabaran, dan pengorbanan yang tidak ternilai selama penulis menempuh studi dan menyelesaikan disertasi ini.
8. Rekan-rekan mahasiswa Program Doktor Pendidikan Agama Islam, sahabat, kolega, dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang telah memberikan dukungan moral, pemikiran, dan motivasi selama proses penyelesaian disertasi ini.

Penulis menyadari bahwa disertasi ini masih memiliki keterbatasan, baik dari segi substansi, metodologi, maupun penyajian. Oleh karena itu, kritik dan saran yang konstruktif sangat penulis harapkan demi penyempurnaan karya ini. Semoga disertasi ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan kajian kepemimpinan pendidikan Islam, budaya organisasi madrasah, serta peningkatan mutu Pendidikan Agama Islam di madrasah.

Akhirnya, penulis berharap semoga karya ini menjadi bagian kecil dari ikhtiar akademik dalam mengembangkan pendidikan Islam yang bermutu, berakarakter, dan berakar pada nilai-nilai budaya serta religiositas. Semoga Allah Swt. senantiasa meridai setiap usaha dan menjadikannya sebagai amal jariyah yang bermanfaat.

Yogyakarta, 20 Juli 2026

Penulis,



Edi Martani, M.Pd.I

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERNYATAAN KEASLIAN	ii
PENGESAHAN REKTOR.....	iii
DEWAN PENGUJI.....	iv
NOTA DINAS	ivi
ABSTRAK	xi
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB – LATIN	xviii
KATA PENGANTAR	xxi
DAFTAR ISI	xxiii
DAFTAR TABEL.....	xxvii
DAFTAR GAMBAR.....	xxviii
DAFTAR LAMPIRAN	xxix
 BAB I PENDAHULUAN	 1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	7
D. Kajian Pustaka dan Posisi Penelitian.....	8
1. Penelitian tentang Kepemimpinan Pendidikan.....	8
2. Penelitian tentang Budaya Madrasah	11
3. Penelitian tentang Mutu Pendidikan Agama Islam.....	13
4. Sintesis Penelitian Terdahulu.....	15
5. Posisi Penelitian.....	17
E. Metode Penelitian.....	19
1. Pendekatan dan Jenis Penelitian	19
2. Lokasi dan Alasan Pemilihan Situs	20
3. Kehadiran dan Posisi Peneliti	20
4. Sumber Data dan Informan	21
5. Teknik Pengumpulan Data.....	22
6. Korpus Data Penelitian	23
7. Teknik Analisis Data.....	24
8. Keabsahan Data	25
9. Etika Penelitian.....	26
F. Sistematika Pembahasan	26
 BAB II LANDASAN TEORI	 29
A. Kajian Teori.....	29
1. Kepemimpinan Berbasis Budaya	29
2. Budaya Madrasah	45

3. Mutu Pendidikan Agama Islam	58
4. Sintesis Kajian Teori.....	69
B. Kerangka Berpikir Penelitian	71
C. Proposisi Penelitian	74

BAB III BENTUK KEPEMIMPINAN BERBASIS BUDAYA DALAM

PENGUATAN MUTU PAI	77
A. Konteks Situs Penelitian.....	77
1. Gambaran Umum Situs Penelitian	77
2. Konteks MIS Al Islam Tonoboyo	77
3. Konteks MIS Ma'arif Grabag 01	80
4. Perbandingan Konteks Kedua Situs	82
B. Bentuk Kepemimpinan Berbasis Budaya di MIS Al Islam Tonoboyo	84
1. Orientasi Religius-Kultural sebagai Arah Kepemimpinan	84
2. Keteladanan dan Kepemimpinan Relasional	85
3. Kepemimpinan Partisipatif dan Pemberdayaan Profesional Guru	86
4. Kepemimpinan Adaptif-Selektif terhadap Perubahan	88
C. Bentuk Kepemimpinan Berbasis Budaya di MIS Ma'arif Grabag 01	90
1. Visi Religius, Disiplin, dan Kreatif sebagai Arah Kepemimpinan	90
2. Keteladanan Religius dan Disiplin sebagai Penguat Budaya Madrasah	92
3. Kepemimpinan Partisipatif dan Kolaboratif dalam Penguatan Tata Kelola Madrasah	94
4. Kepemimpinan Adaptif-Inovatif dalam Pemanfaatan Teknologi Digital	96
D. Analisis Teoretik Bentuk Kepemimpinan Berbasis Budaya.....	97
1. Kepemimpinan Spiritual dan Etis sebagai Fondasi Nilai	97
2. Kepemimpinan Transformasional dalam Penggerakan Visi dan Perubahan Budaya	99
3. Kepemimpinan Distributif dan Partisipatif dalam Pemberdayaan Warga Madrasah.....	101
4. Kepemimpinan Instruksional dalam Penguatan Mutu Pembelajaran PAI.....	103
5. Budaya Organisasi sebagai Medium Kepemimpinan.....	106
E. Analisis Lintas Situs Bentuk Kepemimpinan Berbasis Budaya.....	108
1. Persamaan Bentuk Kepemimpinan.....	109
2. Perbedaan Aksentuasi Kepemimpinan	110
3. Rumusan Lintas Situs	113
F. Temuan Penelitian tentang Bentuk Kepemimpinan Berbasis Budaya	115
1. Kepemimpinan Kultural-Relasional di MIS Al Islam Tonoboyo	116
2. Kepemimpinan Struktural-Inovatif di MIS Ma'arif Grabag 01	117
3. Formulasi Temuan Penelitian	118

BAB IV INTERNALISASI DAN AKTUALISASI NILAI BUDAYA DALAM PENGUATAN MUTU PAI	120
A. Internalisasi dan Aktualisasi Nilai Budaya di MIS Al Islam Tonoboyo.....	120
1. Religiositas sebagai Nilai Inti Budaya Madrasah.....	120
2. Keteladanan dan Tata Krama dalam Interaksi Sosial	122
3. Kedisiplinan dan Tanggung Jawab dalam Pembiasaan Religius	123
4. Kebersamaan dan Kepedulian dalam Kehidupan Madrasah	124
5. Aktualisasi Nilai Budaya dalam Pembelajaran dan Penguatan Mutu PAI	126
B. Internalisasi dan Aktualisasi Nilai Budaya di MIS Ma'arif Grabag 01.....	127
1. Religiositas sebagai Orientasi Moral dan Spiritual	127
2. Kedisiplinan dan Tanggung Jawab dalam Budaya Organisasi	129
3. Profesionalitas, Kreativitas, dan Inovasi dalam Pembelajaran.....	130
4. Keteladanan, Musyawarah, dan Kebersamaan Warga Madrasah	131
5. Aktualisasi Nilai Budaya dalam Pembelajaran dan Penguatan Mutu PAI	133
C. Analisis Teoretik Internalisasi dan Aktualisasi Nilai Budaya	135
1. Religiositas sebagai Nilai Inti Generatif.....	135
2. Internalisasi Nilai sebagai Proses Organisasional	137
3. Koherensi Kultur dan Struktur dalam Aktualisasi Nilai.....	139
4. Aktualisasi Nilai Budaya dalam Penguatan Mutu PAI.....	141
D. Analisis Lintas Situs Internalisasi dan Aktualisasi Nilai Budaya.....	143
1. Persamaan Nilai Inti dan Mekanisme Internalisasi	143
2. Perbedaan Konfigurasi Nilai dan Corak Aktualisasi	145
3. Rumusan Lintas Situs	146
E. Temuan Penelitian tentang Internalisasi dan Aktualisasi Nilai Budaya	148
1. Internalisasi Nilai pada Corak Kultural-Relasional.....	149
2. Internalisasi Nilai pada Corak Struktural-Inovatif	149
3. Formulasi Temuan Penelitian	150
BAB V MEKANISME KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN BERBASIS BUDAYA TERHADAP PENGUATAN MUTU PAI	153
A. Mekanisme Kontribusi Kepemimpinan Berbasis Budaya di MIS Al Islam Tonoboyo.....	153
1. Budaya Religius sebagai Mekanisme Penguatan Mutu PAI.....	153
2. Pemberdayaan Guru sebagai Mekanisme Penguatan Pembelajaran PAI	156
3. Pelibatan Keluarga dan Masyarakat sebagai Mekanisme Perluasan Dukungan.....	158
4. Adaptasi Digital Selektif Berbasis Nilai.....	159
5. Evaluasi dan Tindak Lanjut sebagai Mekanisme Keberlanjutan Mutu	161
B. Mekanisme Kontribusi Kepemimpinan Berbasis Budaya di MIS Ma'arif Grabag 01	163
1. Pelembagaan Visi Religius, Disiplin, dan Kreatif	164

2. Pengembangan Profesional Guru dan Inovasi Pembelajaran PAI.....	165
3. Program Religius dan Disiplin sebagai Mekanisme Pembiasaan.....	167
4. Pengembangan Literasi Digital Berbasis Nilai Islami.....	170
5. Evaluasi, Supervisi, dan Tindak Lanjut Mutu PAI	171
C. Analisis Teoretik Mekanisme Kontribusi Kepemimpinan Berbasis Budaya	173
1. Budaya sebagai Dasar Perumusan dan Pelembagaan Tindakan Kepemimpinan.....	174
2. Koherensi Kepemimpinan dalam Menghadapi Tantangan Pendidikan.....	176
3. Kepemimpinan Pembelajaran dan Mediasi Guru PAI.....	178
4. Pelembagaan Nilai Religius sebagai Mekanisme Penguatan Mutu PAI.....	180
5. Adaptasi dan Evaluasi sebagai Siklus Pembelajaran Organisasi.....	182
D. Analisis Lintas Situs Mekanisme Kontribusi Kepemimpinan Berbasis Budaya....	184
1. Persamaan Mekanisme Kontribusi pada Kedua Situs	184
2. Perbedaan Aksentuasi Mekanisme Kontribusi	186
3. Pola Hubungan dan Rumusan Lintas Situs.....	187
E. Temuan Penelitian tentang Strategi Mekanisme Kontribusi Kepemimpinan Berbasis Budaya	188
1. Mekanisme Kultural-Relasional di MIS Al Islam Tonoboyo	188
2. Mekanisme Struktural-Inovatif di MIS Ma'arif Grabag 01	189
3. Formulasi Konfigurasi Mekanisme Kontribusi	189
BAB VI PENUTUP.....	189
A. Kesimpulan.....	190
B. Saran.....	Error! Bookmark not defined.
DAFTAR PUSTAKA	195
DAFTAR LAMPIRAN.....	199
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	325

DAFTAR TABEL

Tabel I.1 Posisi Penelitian	17
Tabel I.2 Komposisi Informan Penelitian.....	21
Tabel I.3 Korpus Data Penelitian	24
Tabel I.4 Dimensi dan Indikator Mutu Pendidikan Agama Islam di Madrasah Ibtidaiyah.....	64
Tabel III.5 Perbandingan Konteks Situs Penelitian.....	82
Tabel III.6 Persamaan Bentuk Kepemimpinan di Dua Situs.....	109
Tabel III.7 Perbedaan Aksentuasi Kepemimpinan di Dua Situs.....	112
Tabel IV.8 Persamaan Nilai Inti dan Internalisasinya	144
Tabel IV.9 Perbedaan Konfigurasi Nilai dan Corak Aktualisasi	145
Tabel V.10 Perbandingan Mekanisme Kontribusi pada Kedua Situs	186



DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1 Sintesis Karakteristik Kepemimpinan Berbasis Budaya.....	39
Gambar II.2 Tiga Lapisan Budaya Organisasi	46
Gambar II.3 Dimensi Mutu Pendidikan Agama Islam Berbasis Keberagamaan	62
Gambar II.4 Model Organizing School for Excellence (OSFEC).....	65
Gambar II.5 Kerangka Berpikir.....	74
Gambar III.6 Alur Konfigurasi Kepemimpinan Berbasis Budaya dalam Penguatan Mutu PAI Lintas Situs	115
Gambar IV.7 Alur Internalisasi, Aktualisasi, dan Penguatan Nilai dalam Budaya.....	138
Gambar IV.8 Alur Internalisasi Nilai Religiositas dalam Kepemimpinan Berbasis Budaya untuk Penguatan Mutu PAI	147
Gambar V.9 Jalur Pelembagaan Nilai dalam Mekanisme Kontribusi Kepemimpinan Berbasis Budaya.....	175

DAFTAR LAMPIRAN

1. Catatan Lapang Penelitian Dua Situs	199
2. Data Observasi.....	299
3. Matriks Kategorisasi Data.....	303
4. Matriks Analisis Temuan	307
5. Dokumentasi.....	315



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Salah satu tantangan paling mendasar dalam penguatan Pendidikan Agama Islam (PAI) di madrasah dewasa ini bukan lagi terletak pada penyampaian materi ajar, melainkan pada kemampuan mentransformasikan nilai-nilai Islam menjadi budaya yang hidup dalam kehidupan sehari-hari peserta didik. Persoalan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan PAI tidak cukup dilihat dari penguasaan pengetahuan keagamaan, tetapi juga dari keterwujudan nilai dalam sikap dan tindakan peserta didik sebagai bagian dari proses pendidikan nilai yang utuh.¹ Dalam konteks pendidikan Islam, nilai-nilai agama perlu diinternalisasikan dan diwujudkan dalam perilaku, kebiasaan, tradisi, serta budaya kehidupan lembaga pendidikan.² Oleh karena itu, penguatan mutu Pendidikan Agama Islam tidak hanya merupakan persoalan kualitas pembelajaran, tetapi juga berkaitan dengan proses internalisasi, aktualisasi, dan pelestarian nilai-nilai Islam dalam kehidupan warga madrasah.

Dalam konteks Madrasah Ibtidaiyah, penguatan mutu Pendidikan Agama Islam tidak hanya berorientasi pada penguasaan pengetahuan keagamaan, tetapi juga pada pembentukan sikap dan keterampilan dalam mengamalkan ajaran Islam. Mutu PAI tercermin pada kemampuan peserta didik memahami ajaran agama, memiliki kemampuan literasi Al-Qur'an, melaksanakan ibadah secara benar, menunjukkan akhlak mulia dalam kehidupan pribadi dan sosial, serta mengaktualisasikan nilai-nilai religius dalam kehidupan sehari-hari.³ Dengan demikian, penguatan mutu PAI merupakan proses pendidikan yang mengintegrasikan pengetahuan keagamaan, penghayatan nilai, keterampilan ibadah, dan aktualisasi akhlak sehingga membentuk kompetensi keagamaan peserta didik secara utuh.

Meskipun berbagai inovasi pembelajaran terus dikembangkan, peningkatan kualitas pembelajaran belum selalu dengan sendirinya menjamin terbentuknya pengalaman keberagaman peserta didik secara berkelanjutan. Pembelajaran di kelas merupakan bagian penting dalam Pendidikan Agama Islam, tetapi internalisasi nilai memerlukan penguatan melalui pengalaman, keteladanan, pembiasaan, dan lingkungan pendidikan yang memungkinkan nilai-nilai agama dipraktikkan secara nyata dalam

¹ Thomas Lickona, "Eleven Principles of Effective Character Education," *Journal of Moral Education* 25, no. 1 (1996): 93–100, <https://doi.org/10.1080/0305724960250110>.

² Muhaimin, *Rekonstruksi Pendidikan Islam: Dari Paradigma Pengembangan, Manajemen Kelembagaan, Kurikulum Hingga Strategi Pembelajaran* (Rajawali Pers, 2009), 309-328.

³ Muhaimin, *Rekonstruksi Pendidikan Islam: Dari Paradigma Pengembangan, Manajemen Kelembagaan, Kurikulum Hingga Strategi Pembelajaran*. 187-191; Kementerian Agama Republik Indonesia, *Keputusan Menteri Agama Nomor 183 Tahun 2019 tentang Kurikulum PAI dan Bahasa Arab pada Madrasah*, bagian Standar Kompetensi Lulusan dan Tujuan PAI.

kehidupan sehari-hari.⁴ Dengan demikian, keberhasilan PAI tidak hanya ditentukan oleh apa yang diajarkan kepada peserta didik, tetapi juga oleh bagaimana nilai-nilai agama dihadirkan, dipraktikkan, dan dibiasakan dalam keseluruhan kehidupan madrasah. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penguatan mutu Pendidikan Agama Islam memerlukan kepemimpinan yang mampu menghubungkan proses pembelajaran dengan kehidupan kelembagaan secara utuh.

Persoalan tersebut menunjukkan bahwa penguatan mutu Pendidikan Agama Islam pada akhirnya sangat bergantung pada bagaimana kepala madrasah mengarahkan seluruh proses pendidikan menuju tujuan yang sama. Oleh karena itu, kepemimpinan menjadi faktor strategis dalam membangun lingkungan pendidikan yang memungkinkan nilai-nilai Islam berkembang sebagai budaya madrasah.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah atau kepala madrasah merupakan salah satu faktor penting dalam penguatan mutu pendidikan. Kepala madrasah tidak hanya bertanggung jawab terhadap pengelolaan organisasi, tetapi juga berperan dalam membangun visi, mengarahkan proses pembelajaran, dan menciptakan kondisi yang mendukung peningkatan kualitas pendidikan.⁵ Kepemimpinan juga berpengaruh terhadap pengembangan kapasitas guru, pembentukan kondisi kerja yang produktif, serta pengorganisasian sumber daya sekolah untuk mendukung pembelajaran peserta didik.⁶ Dalam konteks manajemen dan kepemimpinan pendidikan, kepala madrasah juga memiliki peran strategis dalam menggerakkan perubahan, membangun budaya organisasi, dan mengarahkan lembaga menuju pencapaian tujuan pendidikan.⁷ Dengan demikian, efektivitas kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan administratif, tetapi juga oleh kemampuan pemimpin membangun kondisi organisasi yang memungkinkan proses pendidikan berlangsung secara optimal.

Perkembangan kajian kepemimpinan pendidikan juga melahirkan berbagai perspektif yang menjelaskan bagaimana kepala sekolah meningkatkan mutu pendidikan. *Instructional leadership* menekankan pentingnya kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas pembelajaran melalui supervisi akademik, pengembangan kurikulum, dan peningkatan kapasitas guru.⁸ *Transformational leadership* menekankan

⁴ Muhaimin, *Rekonstruksi Pendidikan Islam: Dari Paradigma Pengembangan, Manajemen Kelembagaan, Kurikulum Hingga Strategi Pembelajaran*, 309-328; "Model of Internalization Religious Character Values to Strengthen Moral Student," Articles, *TARBIYA: Journal of Education in Muslim Society* 10, no. 2 (2024): 163–82, <https://doi.org/10.15408/tjems.v10i2.37575>

⁵ Philip Hallinger, "Leadership for Learning: Lessons from 40 Years of Empirical Research," *Journal of Educational Administration* 49, no. 2 (2011): 125–42, <https://doi.org/10.1108/09578231111116699>.

⁶ Kenneth Leithwood et al., "Seven Strong Claims about Successful School Leadership Revisited," *School Leadership & Management* 40, no. 1 (2020): 5–22, <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>.

⁷ T. Bush, *Theories of Educational Leadership and Management* (SAGE Publications, 2020), 1-18

⁸ Hallinger, "Leadership for Learning: Lessons from 40 Years of Empirical Research."

kemampuan pemimpin membangun visi bersama, menginspirasi perubahan, dan meningkatkan komitmen organisasi.⁹ *Distributed leadership* melihat kepemimpinan sebagai praktik kolektif yang melibatkan berbagai aktor dalam organisasi,¹⁰ sedangkan *spiritual leadership* menempatkan nilai-nilai spiritual sebagai sumber motivasi, makna, dan komitmen organisasi.¹¹ Berbagai perspektif tersebut memberikan kontribusi penting dalam menjelaskan fungsi kepemimpinan, namun belum sepenuhnya menjelaskan bagaimana nilai-nilai religius diterjemahkan menjadi praktik budaya yang hidup dalam kehidupan madrasah sehingga mampu memperkuat mutu Pendidikan Agama Islam.

Dalam konteks madrasah, efektivitas kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan menyusun kebijakan, mengelola program, atau melakukan supervisi akademik. Kepemimpinan juga dituntut mampu membangun lingkungan pendidikan yang memungkinkan seluruh warga madrasah mengalami, menghayati, dan mempraktikkan nilai-nilai Islam secara konsisten. Dengan demikian, kepemimpinan tidak hanya bekerja melalui instruksi formal ataupun kebijakan kelembagaan, tetapi juga melalui budaya yang berkembang dalam kehidupan organisasi. Budaya menjadi media yang menghubungkan visi kepemimpinan dengan praktik keseharian warga madrasah sehingga nilai-nilai religius tidak berhenti sebagai slogan kelembagaan, tetapi berkembang menjadi kebiasaan kolektif yang memperkuat mutu Pendidikan Agama Islam.

Dalam perspektif organisasi, budaya merupakan sistem makna yang dibangun dan dipelihara bersama oleh anggota organisasi melalui nilai, keyakinan, norma, simbol, tradisi, dan berbagai praktik yang berkembang dalam kehidupan sehari-hari.¹² Pada madrasah, budaya religius tidak hanya tampak dalam pelaksanaan tadarus, salat berjamaah, pembiasaan doa, budaya salam, atau berbagai kegiatan keagamaan lainnya, tetapi juga tercermin dalam pola komunikasi, hubungan sosial, pengambilan keputusan, pembinaan guru, pembiasaan disiplin, serta berbagai interaksi yang membentuk identitas kelembagaan. Oleh karena itu, budaya madrasah merupakan media yang memungkinkan nilai-nilai Pendidikan Agama Islam hadir dalam seluruh dimensi kehidupan madrasah.

Schein menjelaskan bahwa budaya organisasi terdiri atas artefak, nilai yang dianut, dan asumsi dasar yang saling berkaitan.¹³ Artefak berupa berbagai aktivitas religius hanya merupakan lapisan yang tampak. Di balik artefak tersebut terdapat nilai

⁹ Bernard Bass and Ronald Riggio, *Transformational Leadership: Second Edition*, in *LEA*, 2nd ed. (LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES, PUBLISHERS, 2006). 5-7.

¹⁰ James Spillane et al., *Taking a Distributed Perspective in Studying School Leadership and Management: Epistemological and Methodological Trade-Offs*, January 2006, 4. 3-6.

¹¹ Louis Fry, "Toward a Theory of Spiritual Leadership," *The Leadership Quarterly* 14 (December 2003): 695-96, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>.

¹² Edgar H. Schein and Peter A. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 5th ed. (Wiley, 2017). 17-35.

¹³ Schein and Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 5th ed. (Wiley, 2017). 28-35.

yang diyakini bersama, sedangkan pada lapisan terdalam terdapat asumsi dasar yang membentuk cara anggota organisasi memahami realitas dan bertindak. Dengan demikian, budaya tidak dapat dipahami hanya sebagai kumpulan program keagamaan, tetapi sebagai proses pelembagaan nilai yang berlangsung secara terus-menerus sehingga membentuk identitas organisasi.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah atau kepala madrasah merupakan salah satu faktor penting dalam penguatan mutu pendidikan. Kepala madrasah tidak hanya bertanggung jawab terhadap pengelolaan organisasi, tetapi juga berperan dalam membangun visi dan mengarahkan proses pendidikan agar berorientasi pada pembelajaran yang berkualitas.¹⁴ Peran kepemimpinan juga mencakup pengembangan kapasitas dan profesionalitas guru serta penciptaan kondisi organisasi yang mendukung proses pembelajaran peserta didik.¹⁵ Selain itu, kepala madrasah memiliki peran strategis dalam menggerakkan perubahan organisasi dan mengarahkan sumber daya lembaga untuk mencapai tujuan pendidikan.¹⁶ Dalam perspektif tersebut, efektivitas kepemimpinan tidak hanya diukur dari kemampuan administratif, tetapi juga dari kemampuannya membangun kondisi yang memungkinkan proses pendidikan berlangsung secara optimal.

Budaya yang kuat memerlukan kepemimpinan yang tidak hanya mampu menetapkan arah organisasi, tetapi juga mampu menerjemahkan nilai ke dalam praktik kelembagaan secara konsisten.¹⁷ Dalam konteks madrasah, kepala madrasah tidak cukup berperan sebagai pengelola administrasi, pengambil keputusan, atau supervisor pembelajaran, tetapi juga sebagai aktor yang menghubungkan visi, nilai, kebijakan, pembelajaran, pembiasaan, hubungan sosial, dan berbagai praktik kelembagaan menjadi satu kesatuan yang saling menguatkan. Praktik kepemimpinan memiliki keterkaitan erat dengan pembentukan dan penguatan budaya sekolah yang menjadi kerangka bersama bagi perilaku warga organisasi.¹⁸ Melalui kepemimpinan tersebut, nilai-nilai religius tidak berhenti sebagai orientasi normatif, tetapi berkembang menjadi budaya yang hidup dan memengaruhi perilaku warga madrasah. Dengan demikian, efektivitas kepemimpinan dalam penguatan mutu Pendidikan Agama Islam terletak pada kemampuannya membangun koherensi antara nilai, sistem, dan praktik pendidikan.

Fenomena tersebut tampak pada praktik kepemimpinan di MIS Al Islam Tonoboyo dan MIS Ma'arif Grabag 01 Kabupaten Magelang yang menjadi lokasi penelitian ini. Meskipun berkembang dalam karakteristik kelembagaan yang berbeda, kedua madrasah menunjukkan komitmen dalam penguatan mutu Pendidikan Agama

¹⁴ Hallinger, "Leadership for Learning: Lessons from 40 Years of Empirical Research."

¹⁵ Leithwood et al., "Seven Strong Claims about Successful School Leadership Revisited."

¹⁶ Bush, *Theories of Educational Leadership and Management*. 1-18

¹⁷ Schein and Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 5th ed. (Wiley, 2017).183-209

¹⁸ Selahattin Turan and Fatih Bektas, "The Relationship between School Culture and Leadership Practices," *Eğitim Araştırmaları - Eurasian Journal of Educational Research* 52 (2013): 155-68.

Islam melalui pengembangan budaya religius yang terintegrasi dalam kehidupan madrasah, sebagaimana terlihat dalam berbagai program pembiasaan keagamaan, kegiatan pembelajaran, dan tradisi kelembagaan yang berlangsung secara rutin.¹⁹ Pengamatan awal juga menunjukkan bahwa praktik tersebut tidak semata-mata bertumpu pada banyaknya program keagamaan, tetapi berkaitan dengan peran kepala madrasah dalam menghubungkan visi kelembagaan, pembelajaran, pembiasaan, keteladanan, pembinaan guru, komunikasi organisasi, dan tradisi madrasah ke dalam praktik pendidikan sehari-hari (Observasi awal; Wawancara pendahuluan).²⁰ Kondisi tersebut mengindikasikan adanya mekanisme kepemimpinan yang bekerja melalui integrasi berbagai unsur organisasi sehingga budaya religius berkembang sebagai praktik kolektif yang mendukung penguatan mutu Pendidikan Agama Islam.

Fenomena tersebut memperlihatkan bahwa kepala madrasah tidak hanya menjalankan fungsi administratif, manajerial, maupun supervisi akademik, tetapi juga memainkan peran strategis dalam menjaga koherensi antara nilai religius, sistem organisasi, dan praktik kehidupan madrasah. Koherensi tersebut tampak ketika kebijakan kelembagaan, proses pembelajaran, pembinaan guru, pembiasaan peserta didik, serta hubungan sosial antar warga madrasah bergerak dalam arah yang sama untuk mewujudkan tujuan Pendidikan Agama Islam. Dengan demikian, praktik kepemimpinan pada kedua madrasah mengindikasikan adanya mekanisme yang lebih kompleks daripada sekadar pelaksanaan fungsi-fungsi kepemimpinan yang selama ini banyak dibahas dalam berbagai teori kepemimpinan pendidikan.

Berbagai penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa kepemimpinan pendidikan berkontribusi terhadap peningkatan mutu sekolah melalui pengembangan pembelajaran, peningkatan kapasitas guru, pembentukan visi organisasi, dan perubahan kelembagaan.²¹ Penelitian lain menjelaskan bahwa budaya sekolah atau budaya madrasah berpengaruh terhadap pembentukan karakter peserta didik, kedisiplinan, serta terciptanya lingkungan belajar yang kondusif.²² Sementara itu, penelitian mengenai mutu Pendidikan Agama Islam menegaskan pentingnya pembiasaan religius, keteladanan guru, dan lingkungan pendidikan dalam membentuk kompetensi keagamaan peserta didik. Meskipun demikian, penelitian-penelitian tersebut umumnya masih menjelaskan kepemimpinan, budaya madrasah, dan mutu Pendidikan Agama Islam sebagai tema yang berdiri sendiri atau hanya menunjukkan hubungan di antara

¹⁹ Tim Kurikulum, "Dokumen Kurikulum Operasional Madrasah MIS Al Islam Tonoboyo Tahun Pelajaran 2025/2026," MIS Al Islam Tonoboyo, 2025. Observasi awal dilakukan sebelum melakukan penelitian.

²⁰ Tim Kurikulum, "Dokumen Kurikulum Operasional Madrasah MIS Al Islam Tonoboyo Tahun Pelajaran 2025/2026." Observasi awal dilakukan sebelum melakukan penelitian, serta wawancara pendahuluan.

²¹ Hallinger, "Leadership for Learning: Lessons from 40 Years of Empirical Research." Sebagaimana juga dikemukakan oleh Leithwood et al, 2020 dan Bush, 2020. 1-18

²² Schein and Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 5th ed. (Wiley, 2017). 17-35; Terrence E. Deal and Kent D. Peterson, *Shaping School Culture*, 3rd ed. (Jossey-Bass, 2016). 5-12.

ketiganya. Akibatnya, belum tersedia kerangka konseptual yang menjelaskan mekanisme bagaimana kepemimpinan berbasis budaya bekerja dalam mentransformasikan nilai religius menjadi budaya kolektif yang memperkuat mutu Pendidikan Agama Islam.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini tidak lagi berangkat dari pertanyaan apakah kepemimpinan memengaruhi budaya atau apakah budaya berkontribusi terhadap mutu Pendidikan Agama Islam, tetapi berfokus pada bagaimana mekanisme kepemimpinan berbasis budaya bekerja dalam mengintegrasikan nilai religius, mekanisme struktural, dan mekanisme kultural sehingga berkembang menjadi budaya kolektif yang memperkuat mutu Pendidikan Agama Islam. Fokus tersebut sekaligus menjadi ruang konseptual bagi penelitian untuk memberikan penjelasan yang lebih komprehensif mengenai praktik kepemimpinan pada madrasah.

Berangkat dari kesenjangan konseptual tersebut, penelitian ini memformulasikan konsep peran kepala madrasah sebagai pengorkestra budaya (*cultural orchestrator*) sebagai kerangka konseptual untuk menjelaskan mekanisme integratif kepemimpinan berbasis budaya dalam penguatan mutu Pendidikan Agama Islam. Peran ini dipahami sebagai kemampuan kepala madrasah mengintegrasikan nilai religius, mekanisme struktural, dan mekanisme kultural sehingga nilai-nilai Islam tidak berhenti sebagai kebijakan atau simbol kelembagaan, tetapi terinternalisasi, teraktualisasi, dan terlembagakan menjadi budaya bersama warga madrasah. Berbeda dengan perspektif kepemimpinan yang lebih menekankan fungsi tertentu, konsep pengorkestra budaya memusatkan perhatian pada mekanisme integrasi yang menghubungkan nilai, struktur organisasi, budaya, dan praktik pendidikan sebagai satu kesatuan yang koheren dalam memperkuat mutu Pendidikan Agama Islam.

Berdasarkan keseluruhan argumentasi tersebut, penelitian ini berpijak pada pandangan bahwa penguatan mutu Pendidikan Agama Islam tidak hanya ditentukan oleh efektivitas pembelajaran ataupun kuatnya budaya religius, tetapi oleh kemampuan kepala madrasah menjalankan peran sebagai pengorkestra budaya yang mengintegrasikan mekanisme struktural dan mekanisme kultural sehingga nilai religius berkembang menjadi budaya kolektif yang memperkuat mutu Pendidikan Agama Islam. Atas dasar pemikiran tersebut, penelitian ini diarahkan untuk menjelaskan konfigurasi kepemimpinan berbasis budaya, mekanisme internalisasi dan aktualisasi nilai budaya, serta mekanisme kontribusinya terhadap penguatan mutu Pendidikan Agama Islam pada dua madrasah yang memiliki karakteristik berbeda.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, penelitian ini diarahkan untuk menjelaskan mekanisme kepemimpinan berbasis budaya dalam penguatan mutu Pendidikan Agama Islam di madrasah. Untuk memperoleh pemahaman yang

komprehensif mengenai praktik kepemimpinan tersebut, penelitian ini dirumuskan ke dalam pertanyaan-pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana konfigurasi kepemimpinan berbasis budaya terbentuk dalam penguatan mutu Pendidikan Agama Islam di MIS Al Islam Tonoboyo dan MIS Ma'arif Grabag 01 Kabupaten Magelang?
2. Melalui mekanisme apa nilai-nilai religius diinternalisasikan dan diaktualisasikan menjadi budaya madrasah dalam praktik kepemimpinan berbasis budaya pada kedua madrasah tersebut?
3. Bagaimana mekanisme kepemimpinan berbasis budaya tersebut berkontribusi terhadap penguatan mutu Pendidikan Agama Islam, dan dalam kondisi apa kontribusi tersebut menjadi lebih kuat?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan mekanisme kepemimpinan berbasis budaya dalam penguatan mutu Pendidikan Agama Islam di madrasah melalui formulasi konseptual peran kepala madrasah sebagai pengorkestra budaya (*cultural orchestrator*).

Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menjelaskan konfigurasi kepemimpinan berbasis budaya dalam penguatan mutu Pendidikan Agama Islam di MIS Al Islam Tonoboyo dan MIS Ma'arif Grabag 01 Kabupaten Magelang.
2. Menjelaskan mekanisme internalisasi dan aktualisasi nilai-nilai religius menjadi budaya madrasah dalam praktik kepemimpinan berbasis budaya pada kedua madrasah tersebut.
3. Menjelaskan mekanisme kontribusi kepemimpinan berbasis budaya terhadap penguatan mutu Pendidikan Agama Islam serta kondisi-kondisi yang memperkuat kontribusi tersebut.

Penelitian ini memiliki manfaat teoretis dan praktis.

1. Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori kepemimpinan pendidikan, khususnya kepemimpinan berbasis budaya dalam konteks pendidikan Islam, melalui formulasi konseptual peran kepala madrasah sebagai pengorkestra budaya (*cultural orchestrator*). Formulasi tersebut memperluas penjelasan mengenai mekanisme integratif yang menghubungkan nilai religius, mekanisme struktural, mekanisme kultural, dan budaya madrasah dalam memperkuat mutu Pendidikan Agama Islam.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Kepala Madrasah

Penelitian ini diharapkan menjadi kerangka konseptual dan acuan praktis bagi kepala madrasah dalam mengembangkan kepemimpinan berbasis budaya melalui integrasi nilai religius, mekanisme struktural, dan mekanisme kultural untuk memperkuat mutu Pendidikan Agama Islam.

b. Bagi Guru dan Warga Madrasah

Penelitian ini diharapkan memberikan pemahaman mengenai pentingnya peran seluruh warga madrasah dalam menginternalisasikan dan mengaktualisasikan nilai-nilai religius menjadi budaya madrasah yang mendukung peningkatan mutu Pendidikan Agama Islam.

c. Bagi Pengawas Madrasah dan Pengambil Kebijakan

Penelitian ini diharapkan menjadi bahan pertimbangan dalam merumuskan kebijakan, pembinaan, supervisi, dan pengembangan kepemimpinan madrasah yang berorientasi pada penguatan budaya religius sebagai strategi peningkatan mutu Pendidikan Agama Islam.

d. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan menjadi referensi akademik bagi penelitian lanjutan mengenai kepemimpinan berbasis budaya, budaya madrasah, maupun peningkatan mutu Pendidikan Agama Islam dalam berbagai konteks dan jenjang pendidikan Islam.

D. Kajian Pustaka dan Posisi Penelitian

Kajian penelitian terdahulu bertujuan untuk menempatkan penelitian ini dalam perkembangan keilmuan yang relevan sekaligus mengidentifikasi ruang konseptual yang masih terbuka. Berbeda dengan kajian teori yang membahas landasan konseptual penelitian, kajian penelitian terdahulu difokuskan pada sintesis hasil-hasil penelitian empiris yang berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan, budaya madrasah, dan penguatan mutu Pendidikan Agama Islam. Melalui sintesis tersebut dapat diidentifikasi kecenderungan temuan, perkembangan fokus kajian, serta kesenjangan penelitian yang menjadi dasar bagi penetapan posisi dan kontribusi penelitian ini.

1. Penelitian tentang Kepemimpinan Pendidikan

Kajian mengenai kepemimpinan pendidikan menunjukkan perkembangan yang dinamis dari penekanan pada fungsi manajerial menuju kepemimpinan yang berorientasi pada pembelajaran, perubahan organisasi, dan pembangunan budaya sekolah. Penelitian-penelitian awal menempatkan *instructional leadership* sebagai pendekatan yang efektif dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui penguatan pembelajaran, supervisi akademik, serta pengembangan profesional guru.²³ Selanjutnya, perspektif *transformational leadership* menjelaskan bahwa efektivitas kepemimpinan juga ditentukan oleh kemampuan pemimpin membangun visi bersama,

²³ Hallinger, "Leadership for Learning: Lessons from 40 Years of Empirical Research."

menginspirasi perubahan, dan meningkatkan komitmen seluruh warga sekolah terhadap tujuan organisasi.²⁴ Sementara itu, *distributed leadership* memperluas pemahaman tentang kepemimpinan sebagai praktik kolektif yang melibatkan berbagai aktor dalam organisasi sehingga proses peningkatan mutu tidak hanya bertumpu pada kepala sekolah sebagai pemimpin formal.²⁵

Perkembangan penelitian mutakhir menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan semakin dipahami sebagai fenomena yang dipengaruhi oleh konteks budaya organisasi dan masyarakat. Meta-analisis Hallinger dkk menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan instruksional kepala sekolah dan efikasi guru dipengaruhi oleh karakteristik konteks budaya tempat sekolah beroperasi.²⁶ Temuan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas praktik kepemimpinan tidak dapat dipahami secara terlepas dari lingkungan budaya yang membentuk nilai, pola hubungan, dan perilaku organisasi. Dengan demikian, konteks budaya menjadi salah satu faktor penting dalam menjelaskan bagaimana kepemimpinan pendidikan bekerja dalam lingkungan yang berbeda..

Sejalan dengan perkembangan tersebut, perhatian penelitian kepemimpinan pendidikan juga berkembang ke arah *culturally responsive leadership*. Kajian sistematis Jumaah dkk terhadap 30 artikel internasional menunjukkan bahwa kepemimpinan yang responsif terhadap budaya berkaitan dengan upaya membangun lingkungan pendidikan yang inklusif melalui keterhubungan antara praktik kepemimpinan, kurikulum, pedagogi, dan keragaman kebutuhan peserta didik.²⁷ Kajian tersebut terutama berkembang dalam konteks sekolah multikultural dengan perhatian kuat pada isu inklusi, keberagaman budaya, kelompok minoritas, dan kesetaraan pendidikan. Namun, orientasi tersebut belum secara khusus menjelaskan mekanisme kepemimpinan yang menjadikan budaya internal lembaga sebagai basis untuk mengintegrasikan nilai, sistem, dan praktik pendidikan pada lembaga pendidikan Islam, khususnya madrasah. Dengan demikian, masih terdapat ruang kajian untuk menjelaskan bagaimana kepemimpinan berbasis budaya bekerja dalam konteks kelembagaan madrasah.

Pada konteks pendidikan Islam, penelitian mutakhir juga menunjukkan kecenderungan untuk mengintegrasikan nilai-nilai Islam dengan teori kepemimpinan kontemporer. Kajian Al Hadi et al. menegaskan bahwa nilai-nilai profetik seperti *amanah*, *fathanah*, *shura*, dan *'adl* dapat disintesis dengan pendekatan

²⁴ Bass and Riggio, *Transformational Leadership: Second Edition*. 5-7

²⁵ Spillane et al., *Taking a Distributed Perspective in Studying School Leadership and Management: Epistemological and Methodological Trade-Offs*. 3-6.

²⁶ Philip Hallinger et al., "Cultural Context, Principal Instructional Leadership, and Teacher Efficacy: A Meta-Analytic Review, 1989–2024," *Educational Management Administration & Leadership*, June 27, 2025, 17411432251349810, <https://doi.org/10.1177/17411432251349810>.

²⁷ Noor Azlee Jumaah et al., "Culturally Responsive Leadership in Multicultural School Contexts: A Latest Systematic Literature Review," *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research* 25, no. 3 (2026): 290–316, <https://doi.org/10.26803/ijlter.25.3.13>.

kepemimpinan transformasional dan distribusional untuk membangun kepemimpinan pendidikan Islam yang lebih adaptif, partisipatif, dan responsif terhadap kompleksitas sosial.²⁸ Kajian tersebut menawarkan kerangka konseptual kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai Islam sekaligus terbuka terhadap pendekatan kepemimpinan modern. Namun, karena kajian tersebut bersifat teoretik dan berbasis studi literatur, penjelasannya belum secara khusus menunjukkan bagaimana nilai-nilai tersebut diintegrasikan ke dalam budaya organisasi melalui praktik kepemimpinan sehari-hari. Dengan demikian, masih terdapat ruang kajian untuk menjelaskan mekanisme kepemimpinan berbasis budaya dalam konteks kelembagaan pendidikan Islam.

Penelitian mengenai kepemimpinan pada lembaga pendidikan Islam menunjukkan bahwa pemimpin memiliki peran penting dalam membentuk budaya organisasi, mempertahankan karakter kelembagaan, dan mengarahkan perubahan pendidikan. Studi tentang kepemimpinan dan budaya pada lembaga pendidikan Islam, misalnya, menunjukkan bahwa interaksi antara kepemimpinan dan konteks budaya berkontribusi terhadap efektivitas pengelolaan serta kualitas pendidikan.²⁹ Penelitian lain juga memperlihatkan bahwa kepemimpinan berperan dalam mempertahankan dan mengembangkan budaya madrasah melalui penguatan nilai, visi, dan praktik kelembagaan.³⁰ Meskipun demikian, hubungan antara kepemimpinan dan budaya dalam berbagai kajian tersebut masih banyak dijelaskan dalam kerangka pengaruh atau keterkaitan fungsional antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan efektivitas lembaga. Penjelasan mengenai mekanisme integratif yang menghubungkan nilai religius, mekanisme struktural, mekanisme kultural, dan budaya madrasah dalam penguatan mutu Pendidikan Agama Islam masih relatif terbatas.

Berdasarkan berbagai penelitian tersebut dapat dipahami bahwa kajian kepemimpinan pendidikan telah berkembang dari perspektif *instructional*, *transformational*, dan *distributed leadership* menuju kepemimpinan yang semakin memperhatikan dimensi budaya organisasi. Penelitian-penelitian mutakhir juga mulai menempatkan budaya sebagai faktor penting yang memengaruhi efektivitas kepemimpinan. Akan tetapi, sebagian besar penelitian masih berorientasi pada fungsi, gaya, atau model kepemimpinan, sedangkan mekanisme integratif yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan berbasis budaya mentransformasikan nilai religius menjadi

²⁸ Abil Fida Muhammad Qois Al Hadi et al., "The Transformation of Islamic Educational Leadership in a Multicultural Society: A Theoretical Review Based on Critical Literature," *Articles, Multicultural Islamic Education Review* 3, no. 2 (2025): 149–60, <https://doi.org/10.23917/mier.v3i2.12098>.

²⁹ Ahmad Walid et al., "Cultural Synergy in Islamic Educational Leadership: Developing an Inclusive Model for Enhancing Management Effectiveness and Educational Quality in Culturally Diverse Institutions," *JUMPA: Jurnal Manajemen Pendidikan* 5, no. 1 (2024), <https://doi.org/10.33650/jumpa.v5i1.9335>.

³⁰ Aldo Redho Syam et al., "Visionary Leadership Strategies for Sustaining Madrasah Culture in Industry 4.0," *Nusantara: Jurnal Pendidikan Indonesia* 5, no. 4 (2025): 830–46, <https://doi.org/10.62491/njpi.2025.v5i4-1>.

budaya madrasah dalam memperkuat mutu Pendidikan Agama Islam belum memperoleh penjelasan yang memadai. Kesenjangan tersebut menjadi salah satu landasan bagi penelitian ini untuk mengembangkan formulasi konseptual mengenai peran kepala madrasah sebagai pengorkestra budaya (*cultural orchestrator*).

2. Penelitian tentang Budaya Madrasah

Budaya madrasah merupakan salah satu aspek penting dalam kehidupan organisasi pendidikan karena berperan dalam membentuk identitas kelembagaan, pola perilaku warga sekolah, dan cara organisasi menjalankan aktivitas pendidikan. Budaya sekolah tercermin dalam nilai, keyakinan, norma, simbol, tradisi, ritual, dan berbagai praktik yang berkembang serta dimaknai bersama oleh warga sekolah.³¹ Dalam perspektif budaya organisasi, unsur-unsur yang tampak tersebut berkaitan dengan nilai dan keyakinan yang dianut serta asumsi dasar yang berkembang dan menjadi pedoman dalam memahami serta menjalankan kehidupan organisasi.³² Budaya yang kuat dapat membangun kesamaan orientasi, memperkuat komitmen warga sekolah, dan menciptakan kondisi organisasi yang mendukung penyelenggaraan pendidikan secara berkelanjutan.

Penelitian mutakhir semakin menegaskan pentingnya budaya organisasi sebagai salah satu fondasi dalam pengelolaan madrasah. Budaya organisasi madrasah yang dibangun melalui nilai-nilai bersama, pola koordinasi, dan praktik kelembagaan berkontribusi terhadap efektivitas pengelolaan pendidikan serta terciptanya kondisi organisasi yang mendukung kinerja warga madrasah.³³ Kepemimpinan juga memiliki peran penting dalam membentuk, mempertahankan, dan mengarahkan perkembangan budaya organisasi agar selaras dengan tujuan kelembagaan. Meskipun demikian, hubungan antara kepemimpinan dan budaya dalam kajian tersebut masih lebih banyak dijelaskan pada tingkat keterkaitan fungsional, sedangkan proses integrasi nilai ke dalam sistem dan praktik kelembagaan sehari-hari belum dijelaskan secara mendalam.

Kajian mutakhir mengenai budaya organisasi madrasah menekankan pentingnya membangun budaya yang adaptif terhadap perubahan tanpa kehilangan orientasi nilai-nilai Islam. Budaya organisasi yang adaptif memungkinkan madrasah mempertahankan identitas religius sekaligus merespons perubahan sosial, teknologi, dan tuntutan pendidikan kontemporer.³⁴ Dalam proses tersebut, kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam mengembangkan kompetensi guru, mendorong inovasi pembelajaran, serta mengintegrasikan nilai-nilai Islam dengan kebutuhan pengelolaan

³¹ Deal and Peterson, *Shaping School Culture*, 3rd ed. (Jossey-Bass, 2016). 5-12

³² Schein and Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 5th ed. (Wiley, 2017). 28-35

³³ "Madrasah Organizational Culture as the Foundation for Effective Educational Management," *Articles, Sustainable* 8, no. 2 (2026): 155–63, <https://doi.org/10.32923/afy3wp14>.

³⁴ Lutfi Hakim, "Building an Adaptive Islamic Organizational Culture in Madrasahs: Conceptual Analysis and Implementation Based on the Literature," *Articles, Samarinda International Journal of Islamic Studies (SIJIS)* 2, no. 2 (2025), <https://doi.org/10.64093/sijis.v2i2.612>.

pendidikan modern.³⁵ Dengan demikian, budaya organisasi dapat dipahami sebagai hasil interaksi antara nilai yang dianut bersama, praktik kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia, dan kemampuan kelembagaan dalam merespons perubahan. Namun, berbagai kajian tersebut masih lebih banyak menekankan strategi adaptasi dan pengembangan organisasi daripada menjelaskan secara mendalam mekanisme bagaimana nilai diintegrasikan, diterjemahkan, dan dipertahankan melalui praktik kepemimpinan sehari-hari.

Penelitian lain menunjukkan adanya hubungan yang erat antara kepemimpinan dan budaya organisasi sekolah. Yaakob menemukan hubungan positif antara praktik kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang kolaboratif, dengan kepemimpinan transformasional menjelaskan sebagian variasi dalam terbentuknya budaya organisasi yang positif.³⁶ Penelitian Ardansyah et al. juga menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah dan budaya organisasi berkaitan dengan kinerja guru, dengan kepemimpinan kepala madrasah memberikan kontribusi yang lebih kuat dibandingkan budaya organisasi.³⁷ Kajian-kajian tersebut memperlihatkan pentingnya hubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan efektivitas kelembagaan. Namun, hubungan tersebut masih lebih banyak dijelaskan melalui pengaruh antarvariabel, sedangkan mekanisme bagaimana pemimpin mengintegrasikan nilai religius, sistem kelembagaan, dan praktik budaya secara berkelanjutan masih memerlukan penjelasan lebih mendalam.

Pada konteks madrasah, sejumlah penelitian kualitatif menunjukkan bahwa budaya organisasi dan budaya religius berkembang melalui praktik kelembagaan yang dilakukan secara berulang dan melibatkan berbagai unsur warga madrasah. Pembiasaan ibadah, keteladanan guru, penguatan nilai moral, interaksi sosial, serta keterlibatan kepala madrasah, guru, peserta didik, dan orang tua menjadi bagian penting dalam membangun lingkungan religius yang berkelanjutan.³⁸ Budaya religius dengan demikian tidak hanya tercermin dalam pelaksanaan ibadah dan kegiatan keagamaan, tetapi juga dalam pola hubungan sosial, kebiasaan sehari-hari, serta cara nilai-nilai Islam diintegrasikan ke dalam kehidupan madrasah. Dalam proses yang

³⁵ Rinta Ratnawati et al., "Transformational Leadership of Madrasah Principals Based on Islamic Values: An Integrative Model for Teacher Competency Development in the Digital Era," *Reflektika* 20, no. 1 (2025): 31–55, <https://doi.org/10.28944/reflektika.v20i1.2077>.

³⁶ Saiful Hisham Yaakob, "The Relationship Between School Leadership and Organisational Culture in Educational: Hubungan Antara Kepimpinan Sekolah Dan Budaya Organisasi Dalam Konteks Pendidikan," *Articles, Management Research Journal* 14, no. 2 (2025): 128–38, <https://doi.org/10.37134/mrj.vol14.2.8.2025>.

³⁷ Muhammad Ardansyah et al., "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Di Madrasah Aliyah Negeri Kota Medan," *Articles, Itqan: Jurnal Ilmu-Ilmu Kependidikan* 16, no. 1 (2025): 15–24, <https://doi.org/10.47766/itqan.v16i1.6249>.

³⁸ Dicky Candra Lesmana et al., "Strengthening Religious Culture at Madrasah Ibtidaiyah to Prevent Radicalism in Students' Early," *Articles, Belajea: Jurnal Pendidikan Islam* 10, no. 1 (2025): 243–62, <https://doi.org/10.29240/belajea.v10i1.11299>.

berlangsung secara terus-menerus tersebut, nilai dan praktik yang dilakukan bersama dapat berkembang menjadi bagian dari identitas dan budaya organisasi madrasah.

Berdasarkan berbagai penelitian tersebut dapat dipahami bahwa budaya madrasah merupakan fondasi penting bagi efektivitas penyelenggaraan pendidikan dan berkontribusi terhadap pembentukan karakter, peningkatan kinerja guru, serta penguatan mutu lembaga. Penelitian-penelitian mutakhir juga menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki peran penting dalam membangun budaya organisasi. Namun, sebagian besar penelitian masih memosisikan budaya sebagai hasil atau kondisi organisasi yang dipengaruhi oleh kepemimpinan. Penjelasan mengenai mekanisme integratif yang menghubungkan nilai religius, mekanisme struktural, mekanisme kultural, dan praktik kepemimpinan sehingga berkembang menjadi budaya madrasah yang memperkuat mutu Pendidikan Agama Islam masih belum memperoleh perhatian yang memadai. Kesenjangan tersebut menjadi dasar bagi penelitian ini untuk menjelaskan budaya madrasah bukan sekadar sebagai produk organisasi, tetapi sebagai hasil dari proses orkestrasi kepemimpinan berbasis budaya.

3. Penelitian tentang Mutu Pendidikan Agama Islam

Mutu Pendidikan Agama Islam (PAI) merupakan salah satu fokus penting dalam kajian pendidikan Islam karena berkaitan dengan keberhasilan proses pendidikan dalam membentuk kompetensi keagamaan peserta didik secara utuh. Orientasi PAI tidak hanya mencakup penguasaan pengetahuan keagamaan, tetapi juga penghayatan nilai dan kemampuan mengaktualisasikan ajaran Islam dalam sikap serta keterampilan kehidupan sehari-hari.³⁹ Dalam kerangka evaluasi pembelajaran, hasil pendidikan PAI mencakup keterpaduan ranah kognitif, afektif, dan psikomotorik sehingga keberhasilannya tidak cukup dinilai hanya melalui capaian akademik.⁴⁰ Dengan demikian, mutu PAI dapat dipahami melalui keterpaduan pengetahuan keagamaan, sikap religius, keterampilan ibadah, literasi Al-Qur'an, serta aktualisasi akhlak dalam perilaku peserta didik.

Perkembangan penelitian mutakhir menunjukkan bahwa penguatan mutu PAI semakin diarahkan pada penciptaan lingkungan pendidikan yang memungkinkan nilai-nilai Islam tidak hanya dipahami, tetapi juga diinternalisasikan melalui pengalaman dan pembiasaan yang berlangsung secara konsisten. Budaya religius yang diwujudkan melalui kegiatan keagamaan, keteladanan, pembiasaan, dan interaksi sosial dapat membentuk lingkungan madrasah yang mendukung internalisasi nilai-nilai Islam

³⁹ Kementerian Agama, "Keputusan Menteri Agama Nomor 183 Tahun 2019 Tentang Kurikulum PAI Dan Bahasa Arab Pada Madrasah," Direktur KSKK Kemeag RI, 2019.

⁴⁰ Rizky Pratama Putra; Muhammad Ainul Yaqin; Akhmadiyah Saputra, "Objek Evaluasi Hasil Belajar Pendidikan Agama Islam: Analisis Taksonomi Bloom (Kognitif, Afektif, Psikomotorik)," *AL-KARIM: Journal of Islamic and Educational Research*, no. Vol. 2 No. 1 (2024): Januari (2024): 149–58.

dalam kehidupan peserta didik.⁴¹ Dengan demikian, penguatan mutu PAI tidak hanya berkaitan dengan kualitas pembelajaran di kelas, tetapi juga dengan lingkungan kelembagaan yang memungkinkan nilai-nilai agama hadir dan dipraktikkan secara berkelanjutan.

Kajian mengenai manajemen mutu pembelajaran PAI menunjukkan bahwa mutu pembelajaran memerlukan pengelolaan yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan pengawasan secara sistematis. Dalam proses tersebut, kepala sekolah atau kepala madrasah memiliki peran penting melalui supervisi akademik, pembinaan guru, koordinasi program, dan penciptaan kondisi organisasi yang mendukung kualitas pembelajaran.⁴² Namun, kajian semacam ini umumnya lebih menekankan fungsi manajerial dan supervisi dalam penguatan kualitas pembelajaran. Penjelasan mengenai bagaimana nilai-nilai religius diintegrasikan melalui kepemimpinan hingga berkembang menjadi budaya madrasah yang menopang mutu PAI secara berkelanjutan masih memerlukan kajian lebih lanjut.

Penelitian lain menunjukkan bahwa pembentukan karakter religius peserta didik berkaitan erat dengan proses pembiasaan yang dilakukan secara konsisten. Praktik seperti salat dhuha, membaca Al-Qur'an, doa bersama, serta pembiasaan salam dan perilaku religius lainnya dapat membantu nilai-nilai agama berkembang menjadi kebiasaan dalam kehidupan peserta didik.⁴³ Pembentukan karakter religius juga diperkuat melalui keteladanan pendidik dan dukungan lingkungan keluarga sehingga proses internalisasi nilai tidak hanya berlangsung di sekolah, tetapi memperoleh penguatan dalam kehidupan sehari-hari. Meskipun demikian, sebagian kajian masih berfokus pada efektivitas pembiasaan, peran guru, atau program keagamaan tertentu. Hubungan antara praktik-praktik tersebut dengan mekanisme kepemimpinan yang mengintegrasikan nilai ke dalam budaya madrasah belum banyak dijelaskan secara mendalam.

Dalam konteks madrasah, mutu Pendidikan Agama Islam juga berkaitan dengan budaya organisasi dan iklim kelembagaan yang berkembang di lingkungan pendidikan. Budaya sekolah yang positif dapat membentuk pola perilaku warga sekolah dan berkaitan dengan perkembangan perilaku religius peserta didik, terutama ketika nilai-nilai agama terintegrasi dalam kebiasaan dan praktik kehidupan sekolah. Penelitian lain menunjukkan bahwa budaya organisasi juga berkontribusi terhadap kinerja guru melalui terbentuknya lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi, profesionalisme,

⁴¹ Lesmana et al., "Strengthening Religious Culture at Madrasah Ibtidaiyah to Prevent Radicalism in Students' Early."

⁴² Nor Faizah et al., "Supervisi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran PAI SD IPK Hidayah Tayu," *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 10, no. 4 (2025): 390–405, <https://doi.org/10.23969/jp.v10i04.37519>.

⁴³ Fatmawati Fatmawati et al., "Pelaksanaan Metode Pembiasaan Sebagai Strategi Pembentukan Karakter Religius Pada Madrasah Tsanawiyah," *Articles, Jurnal Pendidikan Refleksi* 14, no. 1 (2025): 13–22.

dan komitmen terhadap tujuan lembaga.⁴⁴ Demikian pula, iklim organisasi yang kondusif berkaitan dengan peningkatan kinerja guru karena menciptakan kondisi kerja yang mendukung pelaksanaan tugas pendidikan secara optimal.⁴⁵ Meskipun demikian, berbagai penelitian tersebut masih cenderung memposisikan budaya dan iklim organisasi sebagai faktor yang memengaruhi hasil pendidikan. Penjelasan mengenai bagaimana kepemimpinan berbasis budaya mengorkestrasi nilai religius, mekanisme struktural, mekanisme kultural, dan praktik kelembagaan sehingga budaya religius berkembang sebagai mekanisme yang secara berkelanjutan mendukung penguatan mutu Pendidikan Agama Islam masih relatif terbatas.

Berdasarkan berbagai penelitian tersebut dapat dipahami bahwa mutu Pendidikan Agama Islam dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain kualitas pembelajaran, pembiasaan religius, budaya madrasah, iklim belajar, dan kepemimpinan kepala madrasah. Namun demikian, penelitian-penelitian tersebut umumnya masih menjelaskan faktor-faktor tersebut secara parsial atau menempatkannya sebagai hubungan sebab-akibat yang berdiri sendiri. Belum banyak penelitian yang menjelaskan mekanisme integratif yang menghubungkan kepemimpinan berbasis budaya, proses internalisasi dan aktualisasi nilai religius, serta penguatan mutu Pendidikan Agama Islam dalam satu kerangka konseptual yang utuh. Kesenjangan tersebut menjadi dasar bagi penelitian ini untuk menjelaskan bagaimana mekanisme kepemimpinan berbasis budaya bekerja melalui proses orkestrasi nilai sehingga menghasilkan penguatan mutu Pendidikan Agama Islam di madrasah.

4. Sintesis Penelitian Terdahulu

Sintesis terhadap berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kajian mengenai kepemimpinan pendidikan, budaya madrasah, dan mutu Pendidikan Agama Islam telah berkembang secara luas dan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pengembangan ilmu pengetahuan. Penelitian-penelitian tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap efektivitas organisasi pendidikan, budaya madrasah berkontribusi terhadap pembentukan karakter dan peningkatan mutu lembaga, sedangkan mutu Pendidikan Agama Islam dipengaruhi oleh kualitas pembelajaran, pembiasaan religius, serta lingkungan pendidikan. Dengan demikian, secara empiris telah tersedia landasan yang kuat untuk memahami hubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan mutu pendidikan.

Meskipun demikian, hasil sintesis juga menunjukkan bahwa penelitian-penelitian terdahulu masih didominasi oleh pendekatan yang menjelaskan fungsi,

⁴⁴ Sri Lestari, "The Influence of Adhocracy Culture on Teacher Performance in Realizing the Transformation of Islamic Education in Madrasah," *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 9, no. 3 (2025), <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v9i3.12308>.

⁴⁵ Indah Setyati and Maria Dominica Niron, "Leadership Supervision and School Climate: : Their Effects on Teacher Performance in Islamic Education Contexts in Indonesia," Editorial, *Belajaea: Jurnal Pendidikan Islam* 10, no. 1 (2025): 225–42, <https://doi.org/10.29240/belajaea.v10i1.12807>.

hubungan, atau pengaruh antarvariabel. Kajian kepemimpinan lebih banyak berfokus pada efektivitas gaya atau model kepemimpinan, kajian budaya madrasah memosisikan budaya sebagai karakteristik organisasi atau faktor pendukung, sedangkan kajian mutu Pendidikan Agama Islam lebih banyak menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi kualitas pembelajaran maupun karakter peserta didik. Akibatnya, hubungan antara ketiga aspek tersebut umumnya dipahami sebagai hubungan yang bersifat linier, belum sebagai suatu proses yang bekerja melalui mekanisme yang saling terintegrasi.

Berdasarkan hasil sintesis tersebut, penelitian ini mengidentifikasi tiga kesenjangan utama (*research gaps*).

Pertama, kesenjangan teoritik (*theoretical gap*). Berbagai teori kepemimpinan pendidikan, seperti *instructional leadership*, *transformational leadership*, *distributed leadership*, maupun *spiritual leadership*, telah memberikan penjelasan yang komprehensif mengenai fungsi, karakteristik, dan pengaruh kepemimpinan terhadap organisasi pendidikan. Namun demikian, teori-teori tersebut belum secara khusus menjelaskan mekanisme integratif yang menghubungkan nilai religius, mekanisme struktural, mekanisme kultural, dan budaya madrasah dalam konteks penguatan mutu Pendidikan Agama Islam.

Kedua, kesenjangan konseptual (*conceptual gap*). Penelitian mengenai budaya madrasah umumnya memosisikan budaya sebagai kondisi organisasi, hasil kepemimpinan, atau faktor yang memengaruhi mutu pendidikan. Sebaliknya, penelitian mengenai mutu Pendidikan Agama Islam lebih banyak menempatkan budaya religius sebagai lingkungan yang mendukung pembelajaran dan pembentukan karakter. Dengan demikian, belum tersedia formulasi konseptual yang menjelaskan budaya sebagai mekanisme yang diorkestrasi oleh kepemimpinan sehingga mampu mentransformasikan nilai religius menjadi praktik kolektif dalam kehidupan madrasah.

Ketiga, kesenjangan kontekstual (*contextual gap*). Sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan pada konteks sekolah umum atau membahas lembaga pendidikan Islam secara umum. Penelitian yang secara khusus mengkaji mekanisme kepemimpinan berbasis budaya dalam penguatan mutu Pendidikan Agama Islam pada Madrasah Ibtidaiyah, terutama melalui pendekatan studi multisitus, masih relatif terbatas. Padahal karakteristik madrasah sebagai lembaga pendidikan berciri khas Islam memiliki dinamika budaya, sistem nilai, dan praktik kepemimpinan yang berbeda dengan lembaga pendidikan lainnya.

Ketiga kesenjangan tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat ruang ilmiah untuk mengembangkan penjelasan yang lebih komprehensif mengenai mekanisme kepemimpinan berbasis budaya dalam penguatan mutu Pendidikan Agama Islam. Oleh karena itu, penelitian ini tidak diarahkan untuk menguji kembali efektivitas model kepemimpinan yang telah ada, melainkan untuk menjelaskan bagaimana konfigurasi kepemimpinan berbasis budaya terbentuk, bagaimana mekanisme internalisasi dan aktualisasi nilai religius berlangsung, serta bagaimana mekanisme tersebut

berkontribusi terhadap penguatan mutu Pendidikan Agama Islam dalam konteks madrasah.

5. Posisi Penelitian

Berdasarkan sintesis penelitian terdahulu dapat dipahami bahwa kajian mengenai kepemimpinan pendidikan, budaya madrasah, dan mutu Pendidikan Agama Islam telah berkembang secara luas. Berbagai penelitian berhasil menjelaskan kontribusi kepemimpinan terhadap efektivitas organisasi pendidikan, peran budaya dalam membentuk karakteristik lembaga, serta berbagai faktor yang memengaruhi mutu Pendidikan Agama Islam. Namun demikian, ketiga rumpun penelitian tersebut umumnya berkembang secara relatif terpisah sehingga belum menghasilkan penjelasan yang utuh mengenai mekanisme kepemimpinan berbasis budaya dalam penguatan mutu Pendidikan Agama Islam.

Penelitian ini menempatkan mekanisme kepemimpinan berbasis budaya sebagai fokus utama analisis. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang lebih menitikberatkan pada fungsi kepemimpinan, karakteristik budaya, atau faktor-faktor penentu mutu Pendidikan Agama Islam secara terpisah, penelitian ini berupaya menjelaskan bagaimana kepemimpinan berbasis budaya bekerja melalui konfigurasi kepemimpinan, mekanisme internalisasi dan aktualisasi nilai religius, serta mekanisme kontribusinya terhadap penguatan mutu Pendidikan Agama Islam. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mendeskripsikan praktik kepemimpinan ataupun budaya madrasah, tetapi menjelaskan hubungan antarkomponen tersebut sebagai suatu mekanisme integratif.

Atas dasar itu, penelitian ini memformulasikan konsep peran kepala madrasah sebagai pengorkestra budaya (*cultural orchestrator*), yaitu peran kepemimpinan yang mengintegrasikan nilai religius, mekanisme struktural, dan mekanisme kultural sehingga nilai-nilai Islam berkembang menjadi budaya bersama yang memperkuat mutu Pendidikan Agama Islam. Konsep ini tidak dimaksudkan untuk menggantikan teori-teori kepemimpinan pendidikan yang telah berkembang, melainkan melengkapinya dengan memberikan penjelasan mengenai mekanisme integratif kepemimpinan berbasis budaya dalam konteks madrasah. Dengan demikian, kontribusi utama penelitian ini terletak pada formulasi konseptual yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan berbasis budaya bekerja melalui proses orkestrasi budaya dalam penguatan mutu Pendidikan Agama Islam.

Untuk memperjelas posisi penelitian ini dibandingkan dengan penelitian-penelitian terdahulu, disajikan perbandingan sebagai berikut:

Tabel I.1 Posisi Penelitian

Aspek	Penelitian Terdahulu	Penelitian Ini
Fokus kajian	Mengkaji kepemimpinan pendidikan, budaya organisasi/madrasah, mutu pendidikan, serta hubungan antara kepemimpinan, budaya, kinerja guru, dan efektivitas lembaga	Mengkaji mekanisme kepemimpinan berbasis budaya dalam penguatan mutu Pendidikan Agama Islam
Orientasi analisis	Menjelaskan fungsi dan gaya kepemimpinan, karakteristik dan pengembangan budaya, strategi pengelolaan, serta hubungan atau pengaruh antarvariabel	Menjelaskan konfigurasi kepemimpinan, mekanisme internalisasi dan aktualisasi nilai, serta mekanisme kontribusinya terhadap penguatan mutu PAI
Objek penjelasan	Keterkaitan kepemimpinan dengan budaya, efektivitas organisasi, kinerja guru, karakter religius, atau hasil pendidikan	Proses integrasi nilai religius melalui mekanisme struktural dan kultural hingga berkembang menjadi praktik budaya madrasah yang mendukung penguatan mutu PAI
Posisi budaya	Budaya umumnya diposisikan sebagai konteks, karakteristik organisasi, faktor pendukung, variabel yang dipengaruhi kepemimpinan, atau variabel yang berkontribusi terhadap hasil pendidikan	Budaya diposisikan sebagai medium dan mekanisme kepemimpinan yang menghubungkan nilai, sistem kelembagaan, praktik pendidikan, dan penguatan mutu PAI
Kontribusi ilmiah	Memperkuat pemahaman tentang hubungan kepemimpinan, budaya organisasi, efektivitas lembaga, kinerja guru, dan hasil pendidikan	Memformulasikan mekanisme integratif kepemimpinan berbasis budaya yang menghubungkan nilai religius, mekanisme struktural, mekanisme kultural, praktik budaya, dan penguatan mutu PAI
Luaran konseptual	Model, strategi, hubungan antarvariabel, atau deskripsi praktik kepemimpinan dan budaya dalam konteks pendidikan	Konsep kepala madrasah sebagai pengorkestra budaya (<i>cultural orchestrator</i>), yaitu pemimpin yang mengorkestrasi nilai, struktur, relasi, pembiasaan, dan praktik kelembagaan menjadi sistem budaya yang saling menguatkan dalam penguatan mutu PAI

Berdasarkan posisi tersebut, penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi empiris mengenai praktik kepemimpinan berbasis budaya pada madrasah, tetapi juga memberikan kontribusi konseptual terhadap pengembangan kajian kepemimpinan pendidikan Islam melalui formulasi peran kepala madrasah sebagai

pengorkestra budaya (*cultural orchestrator*) dalam penguatan mutu Pendidikan Agama Islam.

E. Metode Penelitian

1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan paradigma interpretatif dan desain studi kasus multisitus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian diarahkan untuk memahami secara mendalam makna, nilai, pengalaman, praktik budaya, interaksi sosial, dan konteks kelembagaan yang membentuk kepemimpinan berbasis budaya dalam penguatan mutu Pendidikan Agama Islam (PAI). Fenomena tersebut tidak cukup dijelaskan melalui ukuran statistik, tetapi memerlukan penafsiran terhadap pengalaman dan pemaknaan warga madrasah dalam latar alamiahnya.⁴⁶

Paradigma interpretatif digunakan karena realitas kepemimpinan dan budaya madrasah dipandang sebagai konstruksi sosial yang dibentuk melalui interaksi, pengalaman, serta penafsiran warga madrasah. Penelitian juga mengikuti orientasi *naturalistic inquiry* dengan menempatkan peneliti dalam konteks alamiah kedua madrasah tanpa memberikan perlakuan atau intervensi terhadap kegiatan yang berlangsung.⁴⁷ Peneliti berusaha memahami praktik kepemimpinan sebagaimana dialami dan dimaknai oleh kepala madrasah, guru, dan peserta didik.

Desain studi kasus multisitus digunakan karena penelitian dilaksanakan pada dua lembaga, yaitu MIS Al Islam Tonoboyo dan MIS Ma'arif Grabag 01 Kabupaten Magelang. Desain ini memungkinkan setiap situs dipahami sebagai kasus yang memiliki konteks dan konfigurasi tersendiri. Analisis dilakukan terlebih dahulu pada masing-masing situs, kemudian dilanjutkan dengan analisis lintas situs untuk menemukan persamaan, perbedaan, pola, dan formulasi konseptual yang melampaui kekhasan satu lokasi. Penggunaan lebih dari satu kasus memungkinkan peneliti membandingkan pola yang muncul dalam konteks berbeda dan memperkuat penjelasan terhadap fenomena yang diteliti.⁴⁸

Desain multisitus tidak dimaksudkan untuk menentukan madrasah yang lebih baik, tetapi untuk menjelaskan bagaimana religiositas sebagai nilai inti memperoleh konfigurasi kepemimpinan, mekanisme internalisasi dan aktualisasi nilai, serta mekanisme kontribusi terhadap penguatan mutu PAI yang berbeda sesuai dengan konteks kelembagaan masing-masing.

⁴⁶ C. N. Creswell, J. W., & Poth, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches*, 4th ed. (SAGE Publications, 2018), 42-47

⁴⁷ Yvonna S. Lincoln and Egon G. Guba, *Naturalistic Inquiry* (Sage Publications, 1985), 37-44

⁴⁸ R. K. Yin, *Case Study Research and Applications: Design and Methods*, 6th ed. (Sage, 2018), 54-63

2. Lokasi dan Alasan Pemilihan Situs

Penelitian dilaksanakan di MIS Al Islam Tonoboyo Kecamatan Bandongan dan MIS Ma'arif Grabag 01 Kecamatan Grabag, Kabupaten Magelang. Kedua situs dipilih secara *purposif* berdasarkan beberapa pertimbangan. Pemilihan *purposif* digunakan untuk menentukan kasus yang memiliki karakteristik dan informasi yang relevan dengan fokus penelitian sehingga memungkinkan diperolehnya pemahaman yang mendalam terhadap fenomena yang dikaji.⁴⁹ Pertama, kedua madrasah memiliki budaya religius yang diwujudkan melalui pembelajaran, pembiasaan ibadah, literasi Al-Qur'an, keteladanan, tata tertib, dan kegiatan keagamaan. Kedua, kepala madrasah pada kedua situs menjalankan peran aktif dalam mengarahkan nilai, membina guru, menata program, dan mengembangkan budaya madrasah. Ketiga, kedua madrasah memiliki karakteristik kelembagaan yang berbeda sehingga memungkinkan dilakukannya analisis lintas situs.

MIS Al Islam Tonoboyo memiliki jumlah peserta didik yang relatif besar dan menyelenggarakan layanan pendidikan melalui tiga kompleks, yaitu *Takhassus*, Riset, dan Reguler. Kehidupan madrasah ditandai oleh program Al-Qur'an, diniah, pembiasaan ibadah, hubungan kekeluargaan, serta tradisi lokal Islami. Sementara itu, MIS Ma'arif Grabag 01 berkembang dalam lingkungan semi urban yang dinamis dan mengarahkan programnya pada visi religius, disiplin, dan kreatif melalui pembiasaan, keteraturan organisasi, pengembangan profesional, kelas tahfiz, dan adaptasi teknologi. Perbedaan tersebut memberikan dasar kontekstual untuk memahami variasi konfigurasi kepemimpinan berbasis budaya.

3. Kehadiran dan Posisi Peneliti

Dalam penelitian kualitatif, peneliti berperan sebagai instrumen utama yang melakukan pengumpulan, pengorganisasian, analisis, dan interpretasi data. Keterlibatan langsung peneliti merupakan bagian penting dalam penelitian kualitatif karena pemahaman terhadap makna dan konteks dibangun melalui interaksi peneliti dengan partisipan dan lingkungan penelitian.⁵⁰ Peneliti hadir secara langsung di kedua situs pada 4–9 Agustus 2025 untuk melakukan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Kehadiran peneliti tidak dimaksudkan untuk mengubah kegiatan atau memberikan perlakuan, tetapi untuk memahami praktik kepemimpinan dan budaya madrasah dalam konteks alamiahnya.

Latar belakang peneliti dalam pendidikan madrasah memberikan pemahaman terhadap bahasa, simbol, tradisi, pembelajaran PAI, dan kehidupan kelembagaan madrasah. Kedekatan tersebut membantu peneliti memahami konteks, tetapi juga

⁴⁹ Michael Quinn Patton, *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*, 4th ed. (Sage Publications, 2015). 464-272

⁵⁰ Creswell, J. W., & Poth, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches*. 181-184

berpotensi memunculkan prasangka atau kecenderungan mengafirmasi praktik yang telah dikenal. Oleh karena itu, peneliti menjaga reflektivitas dengan membedakan catatan deskriptif dan catatan reflektif, membandingkan informasi antarinforman, serta memeriksa interpretasi melalui observasi dan dokumentasi. Reflektivitas diperlukan agar peneliti menyadari posisi, pengalaman, dan asumsi yang dapat memengaruhi proses pengumpulan maupun interpretasi data.⁵¹

4. Sumber Data dan Informan

Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan kepala madrasah, guru PAI, dan peserta didik serta observasi langsung terhadap kegiatan dan artefak budaya di kedua situs. Data sekunder diperoleh melalui Kurikulum Operasional Madrasah (KOM), foto kegiatan, visi-misi, tata tertib, poster budaya, profil madrasah, struktur pembagian tugas, dan dokumentasi program. Penggunaan beragam sumber data memungkinkan fenomena dalam studi kasus dipahami melalui bukti yang saling melengkapi dan dapat dibandingkan antar-sumber.⁵²

Informan dipilih secara purposif berdasarkan keterlibatan, pengalaman, dan pengetahuannya terhadap kepemimpinan, budaya madrasah, pembelajaran PAI, dan pembiasaan religius. Pemilihan informan secara purposif diarahkan untuk memperoleh sumber informasi yang memiliki pengalaman dan pengetahuan relevan terhadap fenomena yang diteliti.⁵³ Informan penelitian berjumlah 14 orang.

Tabel I.2 Komposisi Informan Penelitian

Informan	MIS Al Islam Tonoboyo	MIS Ma'arif Grabag 01	Jumlah
Kepala Madrasah	1	1	2
Guru PAI	3	3	6
Peserta Didik	3	3	6
Jumlah	7	7	14

Kepala madrasah dipilih karena memiliki kewenangan dan pengalaman dalam merumuskan visi, mengembangkan program, membina guru, dan mengarahkan budaya madrasah. Guru PAI dipilih karena berperan dalam menerjemahkan nilai ke dalam pembelajaran, keteladanan, pembiasaan, pendampingan, dan evaluasi. Peserta didik dilibatkan untuk memperoleh perspektif mengenai keteladanan kepala madrasah dan guru serta pengalaman mengikuti kegiatan budaya dan keagamaan.

⁵¹ Creswell, J. W., & Poth, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches*. 228-230

⁵² Yin, *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. 113-118

⁵³ Patton, *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. 264-272

5. Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi nonpartisipatif, dan studi dokumentasi. Ketiga teknik tersebut digunakan secara terpadu agar informasi yang diperoleh tidak hanya bersumber dari pernyataan informan, tetapi juga didukung oleh praktik yang diamati dan dokumen yang tersedia. Penggunaan berbagai sumber bukti merupakan salah satu prinsip penting dalam studi kasus karena memungkinkan data dibandingkan dan dipahami secara lebih komprehensif.⁵⁴

a. Wawancara Semi-Terstruktur

Wawancara dilaksanakan pada 4–9 Agustus 2025. Wawancara dengan kepala madrasah dan guru dilakukan secara individual, sedangkan wawancara dengan peserta didik dilakukan secara kelompok pada masing-masing situs. Wawancara dengan setiap kepala madrasah berlangsung sekitar 120 menit, setiap guru sekitar 45 menit, dan setiap peserta didik memperoleh waktu sekitar 15 menit untuk menyampaikan pengalaman serta pandangannya. Secara keseluruhan, kegiatan wawancara berlangsung sekitar 10 jam.

Pedoman wawancara digunakan secara fleksibel agar peneliti dapat mengembangkan pertanyaan sesuai dengan jawaban dan konteks informan. Wawancara semi-terstruktur memberikan ruang bagi peneliti untuk menjaga fokus penelitian sekaligus mengeksplorasi pengalaman dan pemaknaan informan secara lebih mendalam sesuai dengan konteks jawaban yang muncul.⁵⁵ Wawancara dengan kepala madrasah mencakup perumusan dan implementasi visi-misi berbasis budaya, pemberdayaan guru, internalisasi budaya religius dan lokal, respons terhadap digitalisasi, serta kontribusi kepemimpinan terhadap penguatan mutu PAI. Wawancara dengan guru PAI mencakup pembinaan kepala madrasah, partisipasi dalam pengambilan keputusan, implementasi budaya religius dalam pembelajaran, penggunaan teknologi, dan kontribusi budaya terhadap iklim pembelajaran. Wawancara dengan peserta didik mencakup persepsi terhadap keteladanan kepala madrasah dan guru serta pengalaman mengikuti pembiasaan dan kegiatan religius.

Hasil wawancara diorganisasikan menjadi 42 unit catatan lapangan berkode CL-01 sampai CL-42. Kode tersebut menunjukkan unit catatan tematik, bukan jumlah informan. CL-01–CL-20 berasal dari wawancara kepala madrasah dan guru di Tonoboyo, CL-21–CL-40 berasal dari wawancara kepala madrasah dan guru di Grabag 01, sedangkan CL-41 dan CL-42 memuat hasil wawancara peserta didik pada masing-masing situs.

b. Observasi Nonpartisipatif

⁵⁴ Yin, *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. 113-118

⁵⁵ Creswell, J. W., & Poth, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches*. 163-166

Observasi dilakukan secara nonpartisipatif bersamaan dengan kunjungan wawancara dan dokumentasi pada 4–9 Agustus 2025. Peneliti hanya mengamati kegiatan tanpa terlibat dalam pelaksanaan program. Observasi digunakan untuk memperoleh data mengenai perilaku, interaksi, aktivitas, dan konteks yang dapat diamati secara langsung dalam lingkungan alamiah penelitian.⁵⁶ Observasi diarahkan pada sepuluh indikator yang meliputi arahan dan motivasi kepala madrasah, kehadiran kepala madrasah dalam pembinaan, simbol budaya Islam, interaksi guru dan peserta didik, metode pembelajaran PAI, antusiasme peserta didik, penggunaan media digital, ketersediaan fasilitas teknologi, konsistensi nilai budaya, dan perilaku kolektif warga madrasah.

Pengamatan mencakup kegiatan peserta didik, interaksi warga, kegiatan kolektif, tata krama, budaya salim, artefak visi–misi, poster budaya, tata tertib, struktur kelembagaan, dan suasana lingkungan madrasah. Hasil observasi digunakan terutama untuk mengonfirmasi keberadaan praktik serta artefak budaya. Observasi tidak digunakan secara langsung untuk menyimpulkan bahwa nilai telah terinternalisasi secara mendalam karena sebagian perilaku masih berlangsung dalam situasi yang diarahkan atau diawasi pendidik.

c. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi dilakukan terhadap dokumen dan foto yang diperoleh selama kegiatan lapangan. Dokumen merupakan salah satu sumber bukti dalam studi kasus yang dapat digunakan untuk memperoleh informasi kontekstual sekaligus melengkapi dan mengonfirmasi data dari sumber lainnya.⁵⁷ Dokumen utama yang dianalisis adalah KOM Tahun Pelajaran 2025/2026 dari masing-masing madrasah, yang diberi kode KOM-T untuk MIS Al Islam Tonoboyo dan KOM-G untuk MIS Ma'arif Grabag 01. Kedua KOM digunakan untuk memperoleh data mengenai identitas, sejarah, karakteristik sosial, peserta didik, pendidik, sarana, visi, misi, tujuan, program unggulan, pembiasaan religius, dan tantangan kelembagaan.

Dokumentasi foto berjumlah 23, terdiri atas 11 foto MIS Al Islam Tonoboyo dan 12 foto MIS Ma'arif Grabag 01. Foto-foto tersebut merekam identitas situs, kegiatan peserta didik, budaya salim, kegiatan keagamaan, visi–misi, poster budaya, tata tertib, struktur pembagian tugas, profil madrasah, dan aktivitas kolektif. Foto digunakan untuk mengonfirmasi keberadaan artefak serta kegiatan, bukan sebagai bukti tunggal internalisasi atau keberhasilan program.

6. Korpus Data Penelitian

Korpus data penelitian dapat diringkas sebagai berikut:

⁵⁶ Creswell, J. W., & Poth, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches*. 228–230.

⁵⁷ Yin, *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. 113–118.

Tabel 1.3 Korpus Data Penelitian

Jenis data	Jumlah/cakupan	Durasi/keterangan
Kepala madrasah	2 orang	±120 menit per informan; total ±240 menit
Guru PAI	6 orang	±45 menit per informan; total ±270 menit
Peserta didik	6 orang	±15 menit per informan; total ±90 menit
Keseluruhan wawancara	14 informan	Total sekitar 600 menit atau 10 jam
Catatan wawancara	42 unit CL	Unit catatan tematik
Waktu pelaksanaan	4–9 Agustus 2025	Dilaksanakan pada kedua situs

Korpus tersebut digunakan secara saling melengkapi. Wawancara memberikan data mengenai pengalaman dan pemaknaan informan; observasi memberikan bukti mengenai praktik yang tampak; sedangkan dokumentasi memberikan informasi mengenai artefak, perangkat kelembagaan, program, dan konteks situs.

7. Teknik Analisis Data

Data dianalisis menggunakan analisis tematik reflektif yang mengacu pada Braun dan Clarke. Analisis ini dipilih karena memungkinkan peneliti mengidentifikasi dan menafsirkan pola makna dari data wawancara, observasi, dan dokumentasi secara kontekstual. Proses analisis tidak dipahami sebagai prosedur mekanis, tetapi sebagai kegiatan interpretatif dan reflektif yang melibatkan pembacaan berulang, pengodean, pengembangan tema, peninjauan, dan penulisan analitis.⁵⁸

Analisis dilakukan melalui enam tahap yang bersifat fleksibel dan rekursif, sehingga peneliti dapat bergerak kembali antara data, kode, tema, dan interpretasi selama proses analisis.⁵⁹ Pertama, familiarisasi dengan membaca berulang catatan wawancara, catatan observasi, dan dokumen. Kedua, pengodean awal terhadap segmen data yang berkaitan dengan nilai, tindakan kepemimpinan, pembiasaan, pembelajaran, hubungan sosial, adaptasi, evaluasi, serta mutu PAI. Ketiga, pengembangan tema dengan mengelompokkan kode yang memiliki keterkaitan makna. Keempat, peninjauan tema dengan membandingkan tema terhadap keseluruhan data dan mencari informasi yang mendukung maupun membatasi pola dominan. Kelima, pendefinisian dan penamaan tema. Keenam, penyusunan narasi analitis dengan menghadirkan bukti wawancara, observasi, dokumentasi, interpretasi teoretis, dan batas temuan.

Analisis multisitus dilakukan dalam dua tahap. Tahap pertama adalah analisis dalam situs untuk memahami konfigurasi kepemimpinan, mekanisme internalisasi dan aktualisasi nilai, serta mekanisme kontribusi kepemimpinan berbasis budaya terhadap

⁵⁸ Virginia Braun and Victoria Clarke, "Reflecting on Reflexive Thematic Analysis," *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health* 11, no. 4 (2019): 589–97, <https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>.

⁵⁹ Braun and Clarke, "Reflecting on Reflexive Thematic Analysis." 593–594.

penguatan mutu PAI pada masing-masing madrasah. Tahap kedua adalah analisis lintas situs untuk menemukan persamaan, perbedaan aksentuasi, kondisi penguat, kondisi pembatas, dan pola konseptual. Perbandingan dilakukan melalui matriks lintas situs agar temuan tidak hanya didasarkan pada kesamaan kegiatan, tetapi pada hubungan antara konteks, nilai, mekanisme, aktor, dan hasil yang tampak. Penggunaan matriks dan tampilan data membantu peneliti membandingkan pola antarkasus secara sistematis tanpa melepaskannya dari konteks masing-masing situs.⁶⁰

Proses pengodean digunakan untuk mengorganisasikan dan menafsirkan segmen data serta membantu mengenali pola awal yang relevan dengan fokus penelitian.⁶¹ Tema tidak dipahami sebagai hasil mekanis dari pengelompokan kode, tetapi dikembangkan secara reflektif melalui keterlibatan peneliti dengan keseluruhan data dan pola makna yang terbentuk.⁶² Formulasi yang dihasilkan tidak ditetapkan secara kaku sejak awal, tetapi dikembangkan melalui dialog antara kerangka teori dan pola empiris yang ditemukan pada kedua situs.

8. Keabsahan Data

Keabsahan data dijaga melalui prinsip kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas sebagaimana dikembangkan dalam kerangka *trustworthiness* penelitian naturalistik.⁶³

Kredibilitas diperkuat melalui triangulasi sumber dan teknik. Triangulasi merupakan salah satu cara untuk memperkuat kredibilitas dengan membandingkan informasi yang diperoleh melalui sumber atau metode yang berbeda.⁶⁴ Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan keterangan kepala madrasah, guru PAI, dan peserta didik. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan data wawancara, observasi, foto, dan KOM. Data yang tidak memperoleh dukungan dari sumber lain tidak digunakan untuk membuat klaim yang luas.

Member checking dilakukan secara lisan dengan menyampaikan kembali ringkasan jawaban atau hasil pemahaman peneliti kepada informan untuk memperoleh konfirmasi dan klarifikasi. Konfirmasi lisan ini digunakan untuk mengurangi kesalahan pemahaman terhadap jawaban informan, meskipun tidak menghasilkan formulir *member checking* tertulis. Pemeriksaan pemahaman kepada informan merupakan salah satu prosedur yang dapat digunakan dalam penelitian naturalistik untuk meningkatkan ketepatan interpretasi terhadap data yang diperoleh.⁶⁵

⁶⁰ Matthew B. Miles et al., *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, 3rd ed. (Sage Publications, 2014) 12-14; Yin, *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. 31-33

⁶¹ Johnny Saldana, *The Coding Manual for Qualitative Researcher*, 2nd ed., ed. Jai SEaman (sage, 2013). 3-5.

⁶² Braun and Clarke, "Reflecting on Reflexive Thematic Analysis." 591-597.

⁶³ Lincoln and Guba, *Naturalistic Inquiry*. 289-331.

⁶⁴ Patton, *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. 661-666.

⁶⁵ Lincoln and Guba, *Naturalistic Inquiry*. 314-316

Dependabilitas dan konfirmabilitas dijaga melalui *audit trail* berupa penyimpanan pedoman wawancara, 42 unit catatan lapangan, catatan deskriptif dan reflektif, instrumen observasi, dokumentasi foto, dokumen KOM, kode data, kategori, serta matriks analisis dalam dan lintas situs. *Audit trail* digunakan untuk menjaga keterlacakan proses penelitian dan memberikan dasar bagi penilaian terhadap konsistensi proses serta hubungan antara data dan interpretasi yang dihasilkan.⁶⁶ Catatan deskriptif dibedakan dari catatan reflektif agar pernyataan informan tidak tercampur dengan interpretasi peneliti.

Transferabilitas dijaga melalui penyajian deskripsi kontekstual mengenai karakteristik kedua situs. Deskripsi kontekstual yang memadai memberikan dasar bagi pembaca untuk menilai kemungkinan keteralihan temuan ke konteks lain yang memiliki karakteristik sebanding.⁶⁷ Deskripsi tersebut memungkinkan pembaca menilai kesesuaian temuan dengan madrasah lain yang memiliki kondisi sebanding, tanpa menganggap temuan dapat digeneralisasikan secara statistik.

9. Etika Penelitian

Penelitian dilakukan setelah memperoleh izin dari kepala madrasah pada masing-masing situs. Wawancara dengan kepala madrasah dan guru dilaksanakan berdasarkan kesediaan informan. Wawancara peserta didik dilaksanakan atas izin kepala madrasah dan guru dengan menggunakan pertanyaan yang disesuaikan dengan tingkat perkembangan mereka. Peneliti tidak memberikan perlakuan tertentu dan tidak menempatkan peserta didik dalam situasi penilaian.

Kerahasiaan peserta didik dijaga dengan mengganti nama mereka menggunakan kode PDT-1 sampai PDT-3 untuk peserta didik Tonoboyo dan PDG-1 sampai PDG-3 untuk peserta didik Grabag 01. Identitas peserta didik tidak digunakan dalam paparan temuan maupun lampiran. Informasi yang diperoleh digunakan hanya untuk kepentingan akademik dan disajikan dengan memperhatikan ketepatan konteks serta perlindungan informan.

Persetujuan orang tua peserta didik belum diperoleh secara tertulis sehingga kondisi tersebut diakui sebagai keterbatasan etis penelitian. Untuk meminimalkan risiko, identitas peserta didik disamarkan menggunakan kode PDT-1 sampai PDT-3 untuk Tonoboyo dan PDG-1 sampai PDG-3 untuk Grabag 01. Pertanyaan dibatasi pada pengalaman pendidikan di madrasah dan informasi yang diperoleh hanya digunakan untuk kepentingan akademik.

F. Sistematika Pembahasan

Untuk memberikan gambaran yang utuh mengenai alur penelitian, disertasi ini disusun dalam enam bab yang saling berkaitan.

⁶⁶ *Ibid.*, 317-327

⁶⁷ *Ibid.*, 316-317

Bab pertama Pendahuluan memuat latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kajian pustaka dan posisi penelitian, metode penelitian, serta sistematika pembahasan. Metode penelitian mencakup pendekatan dan jenis penelitian, lokasi dan alasan pemilihan situs, kehadiran peneliti, sumber data dan informan, teknik pengumpulan data, korpus data, teknik analisis data, keabsahan data, dan etika penelitian. Bab ini membangun argumentasi mengenai pentingnya penelitian, menunjukkan kesenjangan penelitian, menegaskan posisi penelitian, dan menjelaskan prosedur yang digunakan untuk memperoleh serta menganalisis data.

Bab kedua Landasan Teori, Kerangka Berpikir, dan Konteks Situs Penelitian memuat kajian teori tentang kepemimpinan berbasis budaya, budaya madrasah, dan mutu Pendidikan Agama Islam. Bab ini juga menyajikan sintesis kajian teori, kerangka berpikir, proposisi penelitian. Keseluruhan uraian tersebut menjadi dasar konseptual dan kontekstual untuk menganalisis temuan penelitian pada bab-bab berikutnya.

Bab ketiga Konteks MIS Al Islam Tonoboyo dan MIS Ma'arif Grabag 01, Konfigurasi Kepemimpinan Berbasis Budaya dalam Penguatan Mutu Pendidikan Agama Islam menyajikan temuan mengenai bentuk dan konfigurasi kepemimpinan berbasis budaya pada kedua situs. Pembahasan mencakup orientasi nilai religius, keteladanan, pola relasional, partisipasi warga madrasah, pemberdayaan guru, penguatan struktur, dan adaptasi terhadap perubahan. Temuan masing-masing situs kemudian dianalisis secara teoretis dan lintas situs untuk merumuskan corak kepemimpinan kultural-relasional di MIS Al Islam Tonoboyo dan struktural-inovatif di MIS Ma'arif Grabag 01.

Bab keempat Mekanisme Internalisasi dan Aktualisasi Nilai Budaya dalam Kepemimpinan Berbasis Budaya membahas proses nilai-nilai religius ditanamkan, dimaknai, dipraktikkan, dan dilembagakan menjadi budaya madrasah. Pembahasan meliputi keteladanan, komunikasi nilai, pembiasaan, pembelajaran, tradisi, kebijakan kelembagaan, serta partisipasi warga madrasah. Analisis dalam situs dan lintas situs digunakan untuk menjelaskan perbedaan mekanisme internalisasi dan aktualisasi nilai pada corak kultural-relasional dan struktural-inovatif.

Bab kelima Mekanisme Kontribusi Kepemimpinan Berbasis Budaya terhadap Penguatan Mutu Pendidikan Agama Islam menjelaskan bagaimana kepemimpinan berbasis budaya berkontribusi terhadap penguatan keimanan dan pemahaman akidah, pengetahuan dan literasi keagamaan, sikap religius dan akhlak mulia, serta kemampuan beribadah dan pengamalan ajaran Islam. Mekanisme tersebut dianalisis melalui pembiasaan religius, pemberdayaan guru, pelibatan keluarga dan masyarakat, adaptasi terhadap perkembangan digital, serta evaluasi dan tindak lanjut. Bab ini juga mengidentifikasi kondisi yang memperkuat maupun membatasi kontribusi tersebut, dilanjutkan dengan analisis lintas situs dan formulasi temuan penelitian.

Bab keenam Penutup memuat simpulan penelitian berdasarkan ketiga rumusan masalah, formulasi teoretik temuan penelitian, implikasi teoretis dan praktis,

keterbatasan penelitian, serta rekomendasi. Bab ini menegaskan kontribusi penelitian bagi pengembangan kajian kepemimpinan berbasis budaya dan praktik penguatan mutu Pendidikan Agama Islam di madrasah.



BAB VI PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian multisitus di MIS Al Islam Tonoboyo dan MIS Ma'arif Grabag 01 Kabupaten Magelang, kepemimpinan berbasis budaya dalam penguatan mutu Pendidikan Agama Islam merupakan proses kepemimpinan yang menghubungkan nilai religius, tindakan kepemimpinan, budaya madrasah, kapasitas warga, struktur kelembagaan, pembelajaran, dan konteks organisasi. Kesimpulan penelitian ini dirumuskan berdasarkan tiga rumusan masalah, kemudian dipertegas melalui formulasi teoretik yang dihasilkan dari sintesis temuan lintas situs.

Pertama, konfigurasi kepemimpinan berbasis budaya dalam penguatan mutu PAI terbentuk melalui keterpaduan religiusitas sebagai fondasi nilai, keteladanan sebagai sumber legitimasi, budaya madrasah sebagai medium pengaruh, partisipasi sebagai mekanisme pemberdayaan, pembinaan profesional sebagai penguatan kapasitas, serta adaptasi sebagai respons terhadap perubahan. Pada MIS Al Islam Tonoboyo, konfigurasi tersebut lebih bercorak kultural-relasional melalui keteladanan, hubungan kekeluargaan, komunikasi persuasif, pembiasaan, dan tradisi religius, sedangkan pada MIS Ma'arif Grabag 01 lebih bercorak struktural-inovatif melalui pelembagaan visi, kedisiplinan, pembagian peran, pengembangan profesional, supervisi, inovasi, dan adaptasi teknologi. Kedua corak tersebut tidak bersifat dikotomis, tetapi menunjukkan perbedaan aksentuasi yang dipengaruhi konteks kelembagaan, sehingga kepemimpinan berbasis budaya merupakan konfigurasi integratif dan kontekstual yang menjaga keselarasan antara nilai, manusia, struktur, budaya, pembelajaran, dan kebutuhan organisasi.

Kedua, internalisasi dan aktualisasi nilai budaya berlangsung melalui integrasi jalur kultural dan struktural. Jalur kultural mencakup komunikasi nilai, keteladanan, pembelajaran, pembiasaan, tradisi, hubungan sosial, musyawarah, penghargaan, dan pemberian makna, sedangkan jalur struktural meliputi visi, kebijakan, program, tata tertib, pembagian tugas, pengembangan profesional, supervisi, monitoring, evaluasi, dan tindak lanjut. Religiusitas berfungsi sebagai nilai inti generatif yang memberi orientasi terhadap tata krama, disiplin, tanggung jawab, kebersamaan, kepedulian, profesionalitas, kreativitas, dan inovasi. Pada MIS Al Islam Tonoboyo, proses tersebut lebih dominan melalui jalur kultural-relasional, sedangkan pada MIS Ma'arif Grabag 01 lebih dominan melalui jalur struktural-inovatif. Nilai berkembang menjadi budaya ketika dipahami, dialami, dipraktikkan, diperkuat, dan dilembagakan secara kolektif, serta menjadi lebih kuat ketika jalur kultural yang memberi makna dan penerimaan

berpadu dengan jalur struktural yang menjamin keteraturan, konsistensi, dan keberlanjutan.

Ketiga, strategi kepemimpinan berbasis budaya berkontribusi terhadap penguatan mutu PAI melalui penguatan budaya religius, pemberdayaan guru, integrasi pembelajaran dan pembiasaan, pelibatan keluarga dan masyarakat, adaptasi teknologi, serta evaluasi dan tindak lanjut. Kontribusi tersebut tercermin pada penguatan keimanan dan pemahaman akidah, pengetahuan dan literasi keagamaan, sikap religius dan akhlak mulia, serta kemampuan beribadah dan mengamalkan ajaran Islam. Kontribusi ini tidak dimaknai sebagai hubungan kausal langsung antara tindakan kepala madrasah dan capaian peserta didik, tetapi sebagai mekanisme kelembagaan yang membentuk kondisi, kapasitas guru, budaya, relasi sosial, dan pengalaman pendidikan yang mendukung penguatan mutu PAI. Kekuatan kontribusinya dipengaruhi oleh keselarasan nilai inti, konteks lembaga, keteladanan, kapasitas guru, partisipasi warga, dukungan keluarga, kebermaknaan pembiasaan, kemampuan adaptasi, serta evaluasi yang diikuti tindak lanjut.

Berdasarkan sintesis temuan lintas situs, formulasi teoretik penelitian ini adalah kepala madrasah sebagai pengorkestra budaya. Kepala madrasah berperan membaca, menafsirkan, memilih, menghubungkan, menyelaraskan, menggerakkan, dan melembagakan nilai, manusia, struktur, tradisi, pembelajaran, serta sumber daya organisasi agar bergerak secara koheren menuju penguatan mutu PAI. Dalam formulasi ini, religiusitas ditempatkan sebagai nilai inti generatif yang diterjemahkan melalui integrasi jalur struktural dan kultural, kemudian diinternalisasikan, diaktualisasikan, dan dilembagakan menjadi budaya madrasah. Budaya tersebut membentuk pengalaman pendidikan terutama melalui kapasitas dan keteladanan guru sehingga berkontribusi terhadap penguatan iman, ilmu, akhlak, dan amal peserta didik. Dengan demikian, kepemimpinan berbasis budaya bukan merupakan satu gaya kepemimpinan tersendiri, tetapi proses orkestrasi kontekstual yang mengintegrasikan dimensi instruksional, transformasional, distributif, etis, dan spiritual sesuai kebutuhan lembaga.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian mengenai kepemimpinan berbasis budaya dalam penguatan mutu Pendidikan Agama Islam di MIS Al Islam Tonoboyo dan MIS Ma'arif Grabag 01 Kabupaten Magelang, saran penelitian diarahkan kepada kepala madrasah dan guru, yayasan dan pemangku kepentingan, pengawas serta pengambil kebijakan, dan peneliti selanjutnya. Saran ini disusun untuk memperkuat keberlanjutan budaya madrasah, meningkatkan mutu PAI, serta mengembangkan formulasi kepala madrasah sebagai pengorkestra budaya dalam konteks yang lebih luas.

Pertama, kepala madrasah dan guru perlu mengawali penguatan mutu PAI dengan memetakan nilai inti, karakter budaya, kebutuhan peserta didik, kapasitas guru,

sumber daya, dan tantangan kelembagaan. Hasil pemetaan tersebut perlu diterjemahkan secara selaras ke dalam visi, kebijakan, program, pembelajaran, keteladanan, pembiasaan, pembagian peran, pengembangan profesional, supervisi, serta evaluasi. Madrasah yang kuat dalam tradisi dan hubungan kekeluargaan perlu memperkuat pelembagaan agar budaya tidak bergantung pada figur tertentu, sedangkan madrasah yang kuat secara struktural perlu memperkuat partisipasi, keteladanan, dan pemaknaan agar budaya tidak berhenti pada kepatuhan formal. Guru perlu ditempatkan sebagai mediator utama antara nilai budaya dan pengalaman peserta didik, sehingga pengembangan profesionalnya tidak hanya mencakup kompetensi pedagogis dan administratif, tetapi juga keteladanan, literasi keagamaan, kemampuan menghubungkan pembelajaran PAI dengan kehidupan peserta didik, serta pemanfaatan teknologi secara pedagogis dan bertanggung jawab.

Kedua, yayasan, komite, orang tua, dan masyarakat perlu memperkuat kesinambungan nilai antara madrasah, keluarga, dan lingkungan sosial. Yayasan diharapkan memberikan dukungan kebijakan, pengembangan sumber daya manusia, sarana, serta keberlanjutan program yang sesuai dengan nilai dan kebutuhan madrasah. Komite dan orang tua perlu membangun komunikasi dua arah dengan madrasah serta melanjutkan pembiasaan ibadah, akhlak, kedisiplinan, tanggung jawab, dan penggunaan teknologi yang sehat di rumah. Masyarakat dan tokoh agama dapat dilibatkan dalam kegiatan yang mendukung pengalaman keagamaan, kepedulian sosial, literasi lingkungan, dan pengamalan ajaran Islam dalam kehidupan nyata. Keterlibatan tersebut perlu direncanakan dan dievaluasi agar tidak hanya bersifat seremonial, tetapi benar-benar mendukung perkembangan peserta didik.

Ketiga, pengawas madrasah dan pengambil kebijakan perlu memperluas fokus pembinaan mutu PAI dari kelengkapan administrasi dan keterlaksanaan program menuju keterhubungan antara nilai religius, kepemimpinan, budaya madrasah, pembelajaran, keteladanan, kapasitas guru, dan perkembangan peserta didik. Instrumen supervisi perlu memasukkan aspek kejelasan nilai inti, kualitas internalisasi dan aktualisasi nilai, konsistensi keteladanan, partisipasi warga, kebermaknaan pembiasaan, pengembangan profesional guru, serta tindak lanjut evaluasi. Program pengembangan kepala madrasah perlu membekali kemampuan membaca budaya organisasi, mengintegrasikan jalur struktural dan kultural, membangun partisipasi, mengelola perubahan, mengembangkan kapasitas guru, dan memimpin adaptasi teknologi berbasis nilai. Kebijakan juga perlu memberikan ruang bagi madrasah untuk mengembangkan strategi yang sesuai dengan karakter dan kebutuhan lokal dengan tetap berpedoman pada standar mutu PAI yang jelas dan dapat dievaluasi.

Keempat, peneliti selanjutnya disarankan menguji formulasi kepala madrasah sebagai pengorkestra budaya pada konteks lembaga yang lebih beragam, seperti madrasah negeri, jenjang MTs dan MA, wilayah perkotaan dan pedesaan, serta lembaga dengan karakter budaya dan sumber daya yang berbeda. Penelitian

longitudinal diperlukan untuk melihat keberlanjutan budaya setelah pergantian kepala madrasah, perubahan guru, perkembangan teknologi, dan perubahan kebijakan. Penelitian berikutnya juga perlu melibatkan orang tua, yayasan, komite, alumni, tokoh agama, dan masyarakat secara lebih mendalam agar kesinambungan nilai antara madrasah, keluarga, dan lingkungan sosial dapat dipahami secara utuh. Pendekatan kuantitatif atau metode campuran dapat digunakan untuk menguji hubungan antara orkestrasi budaya, kapasitas guru, kekuatan budaya madrasah, kualitas pembelajaran, dan dimensi mutu PAI.

Secara keseluruhan, penguatan mutu PAI tidak cukup dilakukan dengan menambah kegiatan keagamaan, tetapi perlu diarahkan pada penguatan koherensi antara nilai, kepemimpinan, budaya, pembelajaran, kapasitas manusia, struktur organisasi, dan dukungan lingkungan. Nilai religius perlu dipahami, diteladankan, dipraktikkan, dilembagakan, dievaluasi, dan diperbaiki secara berkelanjutan agar menjadi budaya madrasah yang mendukung penguatan iman, ilmu, akhlak, dan amal peserta didik.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Hadi, Abil Fida Muhammad Qois, *et al.* "The Transformation of Islamic Educational Leadership in a Multicultural Society: A Theoretical Review Based on Critical Literature." *Multicultural Islamic Education Review* 3, no. 2 (2025): 149–60. <https://doi.org/10.23917/mier.v3i2.12098>
- Ancok, Djamaludin, and Fuad Nashori. *Psikologi Islami*. Yogyakarta: Sipress, 1994.
- Ardansyah, Muhammad, Cawir Rufinus Purba, and Ragil Wahyuda Abrar. "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Di Madrasah Aliyah Negeri Kota Medan." *Itqan: Jurnal Ilmu-Ilmu Kependidikan* 16, no. 1 (2025): 15–24. <https://doi.org/10.47766/itqan.v16i1.6249>
- Bass, Bernard, and Ronald Riggio. *Transformational Leadership*. 2nd ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
- Bolman, Lee G., and Terrence E. Deal. *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*. 5th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2013.
- Braun, Virginia, and Victoria Clarke. "Reflecting on Reflexive Thematic Analysis." *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health* 11, no. 4 (2019): 589–97. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>
- Brown, Michael, and Linda Treviño. "Ethical Leadership: A Review and Future Directions." *The Leadership Quarterly* 17, no. 6 (2006): 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Bush, T. *Theories of Educational Leadership and Management*. 5th ed. London: SAGE Publications, 2020. <https://books.google.co.id/books?id=gLjZDwAAQBAJ>
- Creswell, John W., and Cheryl N. Poth. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches*. 4th ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018. https://pubhtml5.com/enuk/cykh/Creswell_and_Poth%2C_2018%2C_Qualitative_Inquiry_4th/
- Deal, Terrence E., and Kent D. Peterson. *Shaping School Culture*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2016.
- Faizah, Nor, Habibul Luthfi, and Moh Sholihudin. "Supervisi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran PAI SD IPK Hidayah Tayu." *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 10, no. 4 (2025): 390–405. <https://doi.org/10.23969/jp.v10i04.37519>
- Fatmawati, Fatmawati, Hajarul Aswad, and Aishiyah Saputri Laswi. "Pelaksanaan Metode Pembiasaan Sebagai Strategi Pembentukan Karakter Religius Pada Madrasah Tsanawiyah." *Jurnal Pendidikan Refleksi* 14, no. 1 (2025): 13–22.

- Fry, Louis. "Toward a Theory of Spiritual Leadership." *The Leadership Quarterly* 14, no. 6 (2003): 695–96. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Fullan, Michael, and Joanne Quinn. *Coherence: The Right Drivers in Action for Schools, Districts, and Systems*. Thousand Oaks: Corwin, 2016.
- Hakim, Lutfi. "Building an Adaptive Islamic Organizational Culture in Madrasahs: Conceptual Analysis and Implementation Based on the Literature." *Samarinda International Journal of Islamic Studies (SIJIS)* 2, no. 2 (2025). <https://doi.org/10.64093/sijis.v2i2.612>
- Hallinger, Philip, and Joseph Murphy. "Assessing the Instructional Management Behavior of Principals." *The Elementary School Journal* 86, no. 2 (1985): 217–47. <https://doi.org/10.1086/461445>
- Hallinger, Philip, Shengnan Liu, and Xu Niu. "Cultural Context, Principal Instructional Leadership, and Teacher Efficacy: A Meta-Analytic Review, 1989–2024." *Educational Management Administration & Leadership* (2025). <https://doi.org/10.1177/17411432251349810>
- Hallinger, Philip. "Bringing Context out of the Shadows of Leadership." *Educational Management Administration & Leadership* 46, no. 1 (2018): 5–24. <https://doi.org/10.1177/1741143216670652>
- Hallinger, Philip. "Leadership for Learning: Lessons from 40 Years of Empirical Research." *Journal of Educational Administration* 49, no. 2 (2011): 125–42. <https://doi.org/10.1108/09578231111116699>
- Harris, Alma. *Distributed Leadership Matters: Perspectives, Practicalities, and Potential*. Thousand Oaks: Corwin Press, 2014. <https://doi.org/10.4135/9781483332574>
- Hobbs, Renee. *Digital and Media Literacy: Connecting Culture and Classroom*. Thousand Oaks: Corwin, 2011.
- Indonesia, Kementerian Agama Republik. "Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 183 Tahun 2019 Tentang Kurikulum Pendidikan Agama Islam Dan Bahasa Arab Pada Madrasah." Kementerian Agama Republik Indonesia, 2019. <https://dki.kemenag.go.id/informasi/keputusan-menteri-agama-republik-indonesia-nomor-183-tahun-2019-tentang-kurikulum-pai-dan-bahasa-arab-pada-madrasah>
- Jumaah, Noor Azlee, Aida Hamid, and Azlin Norhaini Mansor. "Culturally Responsive Leadership in Multicultural School Contexts: A Latest Systematic Literature Review." *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research* 25, no. 3 (2026): 290–316. <https://doi.org/10.26803/ijlter.25.3.13>
- Kementerian Agama. "Keputusan Menteri Agama Nomor 183 Tahun 2019 Tentang Kurikulum PAI Dan Bahasa Arab Pada Madrasah." Jakarta: Direktorat KSKK Kemenag RI, 2019.
- Khalifa, Muhammad A., Mark Anthony Gooden, and James Earl Davis. "Culturally Responsive School Leadership: A Synthesis of the Literature." *Review of*

- Educational Research* 86, no. 4 (2016): 1272–311. <https://doi.org/10.3102/0034654316630383>
- Leithwood, Kenneth, Alma Harris, and David Hopkins. “Seven Strong Claims about Successful School Leadership Revisited.” *School Leadership & Management* 40, no. 1 (2020): 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Lesmana, Dicky Candra, Fihris Fihris, and Nasikhin Nasikhin. “Strengthening Religious Culture at Madrasah Ibtidaiyah to Prevent Radicalism in Students’ Early.” *Belajea: Jurnal Pendidikan Islam* 10, no. 1 (2025): 243–62. <https://doi.org/10.29240/belajea.v10i1.11299>
- Lestari, Sri. “The Influence of Adhocracy Culture on Teacher Performance in Realizing the Transformation of Islamic Education in Madrasah.” *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 9, no. 3 (2025). <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v9i3.12308>
- Lickona, Thomas. “Eleven Principles of Effective Character Education.” *Journal of Moral Education* 25, no. 1 (1996): 93–100. <https://doi.org/10.1080/0305724960250110>
- Lincoln, Yvonna S., and Egon G. Guba. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage Publications, 1985.
- Liu, Yan, Mehmet Şükrü Bellibaş, and Sedat Gümüş. “The Effect of Instructional Leadership and Distributed Leadership on Teacher Self-Efficacy and Job Satisfaction: Mediating Roles of Supportive School Culture and Teacher Collaboration.” *Educational Management Administration & Leadership* 49, no. 3 (2021): 430–53. <https://doi.org/10.1177/1741143220910438>
- “Madrasah Organizational Culture as the Foundation for Effective Educational Management.” *Sustainable* 8, no. 2 (2026): 155–63. <https://doi.org/10.32923/afy3wp14>
- Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, and Johnny Saldaña. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014.
- Mishra, Punya, and Matthew J. Koehler. “Technological Pedagogical Content Knowledge: A Framework for Teacher Knowledge.” *Teachers College Record* 108, no. 6 (2006): 1017–54. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9620.2006.00684.x>
- “Model of Internalization Religious Character Values to Strengthen Moral Student.” *TARBIYA: Journal of Education in Muslim Society* 10, no. 2 (2024): 163–82. <https://doi.org/10.15408/tjems.v10i2.37575>
- Muhaimin. *Rekonstruksi Pendidikan Islam: Dari Paradigma Pengembangan, Manajemen Kelembagaan, Kurikulum Hingga Strategi Pembelajaran*. Jakarta: Rajawali Pers, 2009. <https://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=671956>
- Northouse, Peter G. *Leadership: Theory and Practice*. 7th ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2016.

- Patton, Michael Quinn. *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. 4th ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2015.
- Saldaña, Johnny. *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. 2nd ed. Edited by Jai Seaman. London: Sage, 2013.
- Rafik, Issa, Dr Beekun, and Jamal Badawi. *Leadership: An Islamic Perspective*. Beltsville: Amana Publications, 1999.
- Rasyid, H., and Mansur. *Penilaian Hasil Belajar*. Bandung: Wacana Prima, 2011.
- Ratnawati, Rinta, Mochammad Nursalim, and Amrozi Khamidi. "Transformational Leadership of Madrasah Principals Based on Islamic Values: An Integrative Model for Teacher Competency Development in the Digital Era." *Reflektika* 20, no. 1 (2025): 31–55. <https://doi.org/10.28944/reflektika.v20i1.2077>
- Rizky Pratama Putra, Muhammad Ainul Yaqin, and Akhmadiyah Saputra. "Objek Evaluasi Hasil Belajar Pendidikan Agama Islam: Analisis Taksonomi Bloom (Kognitif, Afektif, Psikomotorik)." *AL-KARIM: Journal of Islamic and Educational Research* 2, no. 1 (2024): 149–58.
- Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education: Self-Evaluation as a Factor of Quality Assurance*. London: Routledge, 2002.
- Schein, Edgar H., and Peter A. Schein. *Organizational Culture and Leadership*. 5th ed. Hoboken: Wiley, 2017.
- Sergiovanni, Thomas J. *Building Community in Schools*. San Francisco: RoutledgeFalmer, 1994.
- Setyati, Indah, and Maria Dominica Niron. "Leadership Supervision and School Climate: Their Effects on Teacher Performance in Islamic Education Contexts in Indonesia." *Belajea: Jurnal Pendidikan Islam* 10, no. 1 (2025): 225–42. <https://doi.org/10.29240/belajea.v10i1.12807>
- Spillane, James, et al. *Taking a Distributed Perspective in Studying School Leadership and Management: Epistemological and Methodological Trade-Offs*. Washington, DC: American Educational Research Association, 2006.
- Syam, Aldo Redho, et al. "Visionary Leadership Strategies for Sustaining Madrasah Culture in Industry 4.0." *Nusantara: Jurnal Pendidikan Indonesia* 5, no. 4 (2025): 830–46. <https://doi.org/10.62491/njpi.2025.v5i4-1>
- Tim Kurikulum. "Dokumen Kurikulum Madrasah MIS Ma'arif Grabag 01 Tahun Pelajaran 2025/2026." MIS Ma'arif Grabag 01, 2025.
- Tim Kurikulum. "Dokumen Kurikulum Operasional Madrasah MIS Al Islam Tonoboyo Tahun Pelajaran 2025/2026." MIS Al Islam Tonoboyo, 2025.
- Turan, Selahattin, and Fatih Bektas. "The Relationship between School Culture and Leadership Practices." *Egitim Arastirmalari - Eurasian Journal of Educational Research* 52 (2013): 155–68.

- Walid, Ahmad, Suci Hidayati, and Nurleli Ramli. "Cultural Synergy in Islamic Educational Leadership: Developing an Inclusive Model for Enhancing Management Effectiveness and Educational Quality in Culturally Diverse Institutions." *JUMPA: Jurnal Manajemen Pendidikan* 5, no. 1 (2024). <https://doi.org/10.33650/jumpa.v5i1.9335>
- Widodo, Hendro. *Pendidikan Holistik Berbasis Budaya Sekolah*. 1st ed. Yogyakarta: UAD Press, 2019.
- Yaakob, Saiful Hisham. "The Relationship Between School Leadership and Organisational Culture in Educational: Hubungan Antara Kepimpinan Sekolah Dan Budaya Organisasi Dalam Konteks Pendidikan." *Management Research Journal* 14, no. 2 (2025): 128–38. <https://doi.org/10.37134/mrj.vol14.2.8.2025>
- Yin, R. K. *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. 6th ed. Thousand Oaks: Sage, 2018.
- Yukl, Gary. *Leadership in Organizations*. 8th ed. Boston: Pearson, 2013.