Al-Amin: Jurnal Ilmu Pendidikan dan Sosial Humaniora
Volume 4 Nomor 1 September 2026, hlm. 344-362
ISSN: 3024-8965 (Online); ISSN: 3024-9643 (Printed);
Journal Homepage: https://ejournal.alkifayahriau.ac.id/index.php/alamin

Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Madrasah Ibtidaiyah: Kajian Literatur

Dimas Afrizal
Universitas Islam Internasional Darullughah Pasuruan, Indonesia
dimasafrizal98@gmail.com

Daroni
Universitas Islam Internasional Darullughah Pasuruan, Indonesia
daronisag0304@gmail.com

Muhamad Faiz Saiful Rizal
Universitas Islam Internasional Darullughah Pasuruan, Indonesia
faizseif11@gmail.com

Muhammad Ubaidillah
Universitas Islam Internasional Darullughah Pasuruan, Indonesia
ubaidillahmuhammad01@gmail.com

Abstract

This study aims to examine and synthesize various strategies that can be implemented by madrasah principals in shaping and improving teacher work motivation in Madrasah Ibtidaiyah, considering the crucial role of teachers as the main drivers of the educational process that integrates general knowledge and Islamic values. This study uses a qualitative method through library research, with data collected from national and international journal articles, scientific books, and relevant proceedings published in the last ten years. Data analysis was conducted through a content analysis approach with the stages of data reduction, data presentation, and drawing conclusions. The results of the study identified eight main interrelated strategies, namely exemplary and transformational leadership, participatory communication and interpersonal relationship building, teacher professional development through ongoing training, providing awards and performance recognition, fair distribution of tasks, provision of learning infrastructure, leadership adaptation to the digitalization of education, as well as supporting and inhibiting factors in strategy implementation. The findings indicate that teacher motivation is shaped by a complex interaction between intrinsic factors, such as recognition and self-development, and extrinsic factors, such as facilities and institutional support, requiring madrasah principals to possess adaptive and holistic leadership capabilities. This study recommends that madrasah principals implement these strategies contextually, tailored to the characteristics of each madrasah, and suggests further research in the form of field studies to empirically test the strategy's validity and effectiveness.

Keywords: Madrasah Principal Strategy; Teacher Work Motivation; Madrasah Ibtidaiyah; Transformational Leadership

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan mensintesiskan berbagai strategi yang dapat diterapkan oleh kepala madrasah dalam membentuk dan meningkatkan motivasi kerja guru di Madrasah Ibtidaiyah, mengingat peran krusial guru sebagai

penggerak utama proses pendidikan yang mengintegrasikan pengetahuan umum dan nilai-nilai keislaman. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif melalui studi kepustakaan (library research), dengan data dikumpulkan dari artikel jurnal nasional dan internasional, buku ilmiah, serta prosiding yang relevan dan diterbitkan dalam sepuluh tahun terakhir. Analisis data dilakukan melalui pendekatan analisis isi (content analysis) dengan tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil kajian mengidentifikasi delapan strategi utama yang saling berkaitan, yaitu keteladanan dan kepemimpinan transformasional, komunikasi partisipatif dan pembinaan hubungan interpersonal, pengembangan profesionalisme guru melalui pelatihan berkelanjutan, pemberian penghargaan dan pengakuan kinerja, pendistribusian tugas secara adil, penyediaan sarana-prasarana pembelajaran, adaptasi kepemimpinan terhadap digitalisasi pendidikan, serta faktor pendukung dan penghambat implementasi strategi. Temuan menunjukkan bahwa motivasi guru dibentuk oleh interaksi kompleks antara faktor intrinsik, seperti pengakuan dan pengembangan diri, dengan faktor ekstrinsik, seperti fasilitas dan dukungan kelembagaan, sehingga kepala madrasah dituntut memiliki kapasitas kepemimpinan yang adaptif dan holistik. Penelitian ini merekomendasikan agar kepala madrasah menerapkan strategi tersebut secara kontekstual sesuai karakteristik masing-masing madrasah, serta menyarankan penelitian lanjutan berupa studi lapangan untuk menguji validitas dan efektivitas strategi secara empiris.
Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional; Madrasah Ibtidaiyah; Motivasi Kerja Guru; Strategi Kepala Madrasah

A. PENDAHULUAN

Pendidikan didefinisikan sebagai suatu upaya yang telah direncanakan secara matang dan tersistematisasi, yang bertujuan untuk mengembangkan secara optimal berbagai potensi dalam diri peserta didik, meliputi aspek keimanan, spiritualitas, kemampuan mengendalikan diri, pembentukan karakter, ketajaman intelektual, serta penanaman nilai-nilai luhur (Balqis & Arifin, 2024). Lebih lanjut, proses pendidikan ini dapat dipandang sebagai instrumen investasi fundamental yang sangat krusial bagi kemajuan dan perkembangan suatu negara, mengingat pembangunan kualitas sumber daya manusia tidak akan tercapai tanpa adanya sebuah sistem pendidikan yang memadai dan bermutu tinggi (Raya, 2024). Secara spesifik, pada jenjang Madrasah Ibtidaiyah, kurikulum pembelajaran dirancang untuk mengintegrasikan materi pengetahuan umum dengan ajaran agama, sehingga secara inheren, fungsi serta amanat yang diemban oleh institusi pendidikan ini menjadi sangat luas dan multidimensional (Rizki et al., 2025).

Guna merealisasikan sasaran utama dalam bidang pendidikan, guru memikul tanggung jawab yang sangat besar dan menempatkan dirinya sebagai poros utama yang tidak tergantikan dalam kerangka sistem pedagogis. Peran guru diperluas melampaui sekadar transmisi pengetahuan akademis; mereka bertransformasi menjadi motor penggerak pembelajaran yang memiliki kapabilitas untuk memberikan inspirasi, memotivasi, dan menjadi ilustrasi nyata tentang keteladanan dalam menanamkan nilai-nilai keagamaan dan etika (Amarullah et al., 2025). Oleh karena itu, tidak dapat dipungkiri bahwa kualitas pendidikan secara intrinsik bergantung pada kapabilitas profesional guru, dan keberhasilan sebuah institusi pendidikan pada akhirnya ditentukan oleh efektivitas relasi dinamis antara guru dengan peserta didik dalam konteks pembelajaran di kelas (Riadi et al., 2022).

Dalam menjalankan tugas profesionalnya, pendidik kerap kali dihadapkan pada situasi kerja yang dinamis dengan tingkat stres yang signifikan. Tekanan ini bersumber dari beragam faktor, termasuk kewajiban administrasi yang menumpuk, kerumitan materi kurikulum yang terus berkembang, serta ekspektasi tinggi dari lingkungan masyarakat. Tuntutan ganda yang dihadapi guru, yakni memfasilitasi pencapaian akademis sekaligus menanamkan nilai-nilai spiritual dan keagamaan, berpotensi membebani fisik dan mental para pendidik. Jika seorang guru tidak mampu menjaga keseimbangan psikologis dan mengelola stres yang timbul secara efektif, dampaknya dapat langsung terlihat pada penurunan mutu pembelajaran, terbatasnya jalinan interaksi positif dengan peserta didik, serta melemahnya efektivitas keseluruhan proses pendidikan (Agustina et al., 2020).

Mengingat hal tersebut, gairah mengajar bagi tenaga pendidik merupakan komponen esensial yang harus dipupuk agar efektivitas dan standar pendidikan senantiasa terjaga. Motivasi kerja diartikan sebagai kekuatan dari dalam diri atau dari luar yang menciptakan dorongan dan semangat sehingga individu bersedia mengerahkan segenap kemampuan, tenaga, dan waktu demi tercapainya target organisasi (Karoso & Cahyono, 2024). Ujung tombak kinerja guru pada hakikatnya sangat ditentukan oleh intensitas motivasi yang melekat padanya. Guru yang memiliki motivasi kerja kuat akan secara konsisten menunjukkan kepatuhan, keterikatan, pertanggungjawaban, serta prakarsa dalam menciptakan strategi pembelajaran yang progresif (Hafizah et al., 2025).

Kinerja dan tingkat semangat kerja para pengajar sangat dipengaruhi oleh mutu dan efektivitas gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala madrasah. Peran kepala madrasah sebagai pemimpin utama di tingkat institusi pendidikan menjadikannya sebagai faktor krusial dalam menentukan arah perkembangan serta suasana keseluruhan sistem persekolahan (Hannah, 2021). Terbukti bahwa pola kepemimpinan yang menunjukkan sikap positif, kekeluargaan, kepedulian, dan kedekatan dengan staf pendukung mampu menginspirasi dan memacu seluruh elemen tenaga kependidikan untuk berkolaborasi dalam mencapai cita-cita organisasi (Fadilah et al., 2024). Oleh karena itu, kepala madrasah dituntut untuk memiliki landasan kepemimpinan yang kokoh agar dapat mengelola potensi sumber daya manusia secara maksimal di tengah lingkungan kerja yang kondusif dan harmonis (Anas, 2024).

Untuk mewujudkan sasaran tersebut, pemimpin madrasah dituntut untuk merancang strategi atau perencanaan yang teliti demi memicu peningkatan motivasi guru (A. Gunawan et al., 2023). Pelaksanaan strategi pengelolaan ini dapat dijalankan dengan cara menunjukkan perilaku teladan, membina dialog dan interaksi yang akomodatif, serta mendukung kemajuan profesionalisme pendidik melalui program pelatihan (Raden et al., 2024). Lebih lanjut, pengakuan terhadap performa yang diraih, pembagian beban pekerjaan yang adil sesuai kapasitas, dan penyediaan fasilitas pendukung pembelajaran yang lengkap merupakan cara jitu guna mempertahankan antusiasme kerja para guru (A. Gunawan et al., 2023).

Penelitian yang meneliti dampak kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja para pengajar telah cukup mendalam dibahas dalam berbagai publikasi ilmiah. Sebagian besar studi sebelumnya secara konsisten menunjukkan bahwa pendekatan manajerial yang diterapkan, gaya kepemimpinan yang diadopsi, serta cara komunikasi yang efisien oleh pimpinan sekolah memberikan kontribusi positif yang

sangat berarti dalam peningkatan semangat kerja dan efektivitas kinerja para pendidik (Shofirah et al., 2024). Selain itu, tipe kepemimpinan yang fleksibel dan memberikan dukungan menyeluruh telah terbukti efektif dalam memperkokoh dedikasi profesional guru sekaligus meningkatkan mutu proses belajar mengajar di lingkungan sekolah (Thohirin & Faizin, 2026).

Berbagai penelitian telah menggarisbawahi pentingnya peran kepemimpinan sekolah, namun literatur terkini sebagian besar masih cenderung pada ranah sekolah konvensional atau institusi pendidikan tingkat menengah. Studi yang secara mendalam mengidentifikasi dan menelaah implementasi strategi kepala madrasah dalam upaya menumbuhkan semangat kerja guru di jenjang Madrasah Ibtidaiyah masih relatif belum banyak (Anggraini, 2024). Padahal, Madrasah Ibtidaiyah dicirikan oleh spesifikasi, tuntutan, serta budaya organisasi yang khas, terutama dalam upayanya memadukan kurikulum pendidikan umum dengan penanaman nilai-nilai Islam. Jelas adanya defisit literatur ini menegaskan bahwa analisis kajian yang holistik perihal perancangan strategi oleh kepala madrasah di jenjang ibtidaiyah amat krusial dan mendesak untuk diselesaikan (Anggraini, 2024).

Kondisi pendidikan di tingkat Madrasah Ibtidaiyah saat ini tengah dihadapkan pada serangkaian persoalan dan tantangan yang terus berkembang, mencakup ranah pedagogis, ketersediaan sarana fisik, hingga upaya penyesuaian dengan kemajuan teknologi (Maghfiroh & Labib, 2025). Dalam dimensi pedagogis, para pendidik seringkali menjumpai kesulitan yang berawal dari fase perencanaan pembelajaran, pengaturan lingkungan kelas yang tidak sepenuhnya mendukung lantaran heterogenitas gaya belajar peserta didik, bahkan hingga kendala waktu dan kelengkapan fasilitas yang menunjang kegiatan belajar (Nafisah et al., 2025). Lebih lanjut, keterbatasan infrastruktur yang memadai dan kurangnya suplai tenaga pengajar yang memiliki kompetensi unggul turut menjadi hambatan faktual dalam mewujudkan proses transfer ilmu dan keterampilan yang optimal (Nafisah et al., 2025).

Di satu sisi, kemajuan pesat dalam transformasi digital memberikan dorongan kuat bagi para guru agar dapat beradaptasi dengan pola pembelajaran siswa Generasi Alpha yang mengutamakan pendekatan visual, responsif terhadap informasi cepat, dan menghendaki interaksi aktif (Maghfiroh & Labib, 2025). Sayangnya, upaya adaptasi yang krusial ini sering kali menemui kendala berupa minimnya kompetensi literasi digital pada diri guru, adanya kesenjangan yang signifikan dalam ketersediaan dan pemanfaatan teknologi, serta masih melekatnya kebiasaan menggunakan cara-cara mengajar konvensional, seperti metode ceramah yang cenderung satu arah (Parisu, 2025). Kompleksitas permasalahan ini diperparah oleh dampak yang dibawa oleh arus globalisasi dan modernisasi, yang berpotensi menimbulkan ancaman terhadap fondasi moral generasi muda, sehingga menuntut guru untuk menguasai kemampuan mengintegrasikan teknologi dalam pembelajaran tanpa mengabaikan esensi pembentukan karakter dan nilai-nilai keislaman (Mulias, 2025). Situasi lingkungan kerja yang penuh dengan berbagai tekanan dan keterbatasan ini secara alamiah dapat menggerogoti semangat dan motivasi para pendidik, sehingga menuntut adanya pendekatan kepemimpinan yang inovatif dan berorientasi pada solusi pemecahan masalah (Karakose et al., 2024).

Mengingat betapa pentingnya kontribusi seorang pendidik, signifikansi dorongan semangat dalam bekerja, serta kerumitan tantangan yang sering dihadapi di

lingkungan Madrasah Ibtidaiyah, maka penelitian yang mengintegrasikan beragam metode strategis kepemimpinan menjadi sebuah keniscayaan (Suryani et al., 2023). Dengan demikian, fokus artikel ini adalah untuk mengumpulkan, menganalisis secara mendalam, dan mensintesiskan berbagai sumber pustaka ilmiah yang relevan mengenai langkah-langkah strategis yang dapat diterapkan oleh Pimpinan Madrasah dalam membangun serta mengoptimalkan tingkat motivasi kerja para guru di tingkat Madrasah Ibtidaiyah.

Kajian literatur ini dirancang untuk memfasilitasi perumusan sebuah kerangka konseptual yang komprehensif dan dapat diterapkan secara praktis mengenai metode manajerial yang paling efisien untuk diadopsi. Konsep yang dihasilkan tidak hanya akan menjadi dasar teoretis, namun juga dimaksudkan sebagai pedoman praktis yang membekali para pengambil keputusan di lingkungan madrasah agar mampu mengembangkan suasana kerja yang luwes, mendukung, serta responsif terhadap tantangan pendidikan yang terus berkembang secara berkesinambungan.

B. METODE

Penelitian ini mengadopsi metode kualitatif melalui studi literatur (*library research*). Desain riset ini secara khusus difokuskan pada pengumpulan, analisis kritis, penilaian, dan penyatuan beragam sumber tertulis demi mendapatkan pemahaman mendalam terkait suatu fenomen (N, 2020). Implementasi metode studi kepustakaan ini bertujuan untuk membangun landasan teoretis yang kuat tentang cara manajerial Kepala Madrasah dalam mengoptimalkan motivasi dan produktivitas tenaga pendidik di Madrasah Ibtidaiyah. Pilihan pendekatan ini dimungkinkan oleh kemampuannya dalam mengidentifikasi, membandingkan, dan menggabungkan temuan empiris sebelumnya dari berbagai latar, sehingga objektivitas perumusan strategi tetap terjaga tanpa dibatasi oleh lokasi penelitian lapangan.

Seluruh data penelitian dikumpulkan dari sumber-sumber sekunder, termasuk artikel jurnal nasional dan internasional yang terkemuka, buku-buku ilmiah, prosiding konferensi, dan dokumen kebijakan yang relevan dengan topik penelitian. Pencarian literatur dilakukan secara terstruktur melalui basis data ilmiah terkemuka seperti Google Scholar, DOAJ, Moraref, dan platform publikasi pendidikan Islam lainnya. Kata kunci yang digunakan dalam penelusuran data meliputi "strategi kepala madrasah", "kepemimpinan pendidikan Islam", "motivasi kerja guru", "Madrasah Ibtidaiyah", dan "tantangan pendidikan era digital". Demi menjaga kekinian, keakuratan, dan relevansi informasi, literatur yang dipilih adalah publikasi dalam kurun waktu sepuluh tahun terakhir (Marlina, 2025).

Penyusunan literatur ini melalui prosedur seleksi bertingkat yang terukur, dimulai dari identifikasi sumber daya, penyaringan awal berdasarkan relevansi judul dan ringkasan abstrak, sampai pada verifikasi kecukupan materi pada teks utuh. Studi ini mengutamakan artikel yang secara spesifik meneliti intervensi kepemimpinan kepala sekolah/madrasah, berbagai tantangan guru termasuk adaptasi terhadap teknologi dan skala beban kerja, serta implementasi strategi manajerial untuk mendorong peningkatan profesionalisme dan semangat kerja tenaga pengajar. Literatur yang tidak memiliki hubungan langsung dengan dimensi kepemimpinan dan motivasi guru, atau tidak terbukti memenuhi kriteria validitas ilmiah, disingkirkan dari kajian yang dilakukan.

Untuk menganalisis data, riset ini mengadopsi pendekatan analisis isi (*content analysis*), yang melibatkan penelaahan teks secara terperinci. Proses analisis ini mengikuti model interaktif, terdiri dari reduksi data untuk menyaring informasi kunci, penyajian data guna mengelompokkan temuan menjadi tema-tema strategis, dan diakhiri dengan formulasi kesimpulan (Ahmad, n.d.). Melalui metode ini, peneliti secara aktif menginvestigasi kaitan antara gaya kepemimpinan yang adaptif dan tingkat motivasi guru dalam menghadapi tantangan pendidikan. Hasil akhir sintesis analitis ini bertujuan untuk membangun kerangka strategi yang menyeluruh dan komprehensif, yang dapat diterapkan oleh pimpinan madrasah guna meningkatkan kualitas dan daya saing institusi di era yang dinamis ini.

C. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uraian pada bagian ini menghadirkan sebuah sintesis terpadu yang merangkum temuan-temuan dari beragam literatur yang telah dikaji. Secara garis besar, penyajian ini terbagi menjadi dua skema utama: pertama, pemetaan temuan-temuan empiris yang berkaitan dengan keadaan faktual para guru di Madrasah Ibtidaiyah, dan kedua, sebuah analisis kritis yang mengeksplorasi bagaimana strategi kepemimpinan kepala madrasah dirumuskan.

Strategi Keteladanan dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah

Dalam konteks kepemimpinan pendidikan berlandaskan nilai-nilai keislaman, keteladanan merupakan fondasi yang sangat krusial (Suaidi et al., 2021). Madrasah Ibtidaiyah tidak hanya mengharapkan kepala madrasah memiliki keahlian manajerial, tetapi juga menuntut adanya otoritas moral dan spiritual yang tercermin dalam aktivitas keseharian (Sikki et al., 2026). Pembentukan nilai-nilai seperti kerja keras, disiplin, dan rasa tanggung jawab pada diri guru lebih banyak dipengaruhi oleh pengamatan terhadap kesesuaian antara ucapan dan perbuatan pemimpin, dibandingkan dengan sekadar menerima instruksi verbal. Kehadiran kepala madrasah yang tepat waktu, partisipasinya dalam kegiatan keagamaan bersama staf, dan etos kerja yang ditunjukkannya secara konsisten, menciptakan sebuah efek keteladanan (*modelling effect*) yang secara psikologis mendorong para guru untuk mengadopsi perilaku yang sama secara alami dan tanpa rasa tertekan (Suaidi et al., 2021).

Konsep kepemimpinan transformasional diangkat sebagai kerangka teoretis yang memadai untuk membedah bagaimana seorang pemimpin di institusi madrasah mampu mentransformasi fokus kerja para guru, mengalihkan mereka dari sekadar menyelesaikan urusan administratif menuju partisipasi yang utuh baik secara emosional maupun intelektual (B. S. Gunawan & Cahyani, 2024). Empat pilar kepemimpinan transformasional, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*, dapat diintegrasikan ke dalam praktik kepemimpinan madrasah. Hal ini terwujud ketika kepala madrasah berperan sebagai tokoh yang dihormati dan diyakini (*idealized influence*), mampu mengkomunikasikan visi berbasis keislaman dan keunggulan akademik dengan gaya yang memotivasi (*inspirational motivation*), menstimulasi para pengajar untuk mengeksplorasi inovasi dalam pedagogi (*intellectual stimulation*), dan secara aktif mempertimbangkan kebutuhan serta pengembangan potensi setiap guru secara individual (*individualized consideration*) (Puspitawati, 2024).

Penerapan model kepemimpinan transformasional membawa dampak positif terhadap pengembangan sebuah budaya organisasi di lingkungan madrasah yang lebih mengutamakan keterlibatan seluruh komponen dan berpandangan jauh ke depan (Nurdin et al., 2026). Posisi kepala madrasah tidak lagi dipandang secara eksklusif sebagai sosok yang memiliki wewenang superior untuk menilai kinerja guru, namun bertransformasi menjadi rekan strategis yang bersama-sama menanggung beban dan mengatasi hambatan (Harahap, 2021). Perubahan mendasar dalam pola hubungan kekuasaan menuju suasana yang lebih egaliter ini telah terverifikasi melalui studi empiris, yang menunjukkan kemampuannya dalam menurunkan tingkat penolakan guru terhadap kebijakan-kebijakan yang baru diadopsi, sekaligus meningkatkan motivasi mereka untuk terlibat aktif dalam program-program inovatif pengembangan madrasah yang berada di luar ranah kewajiban mengajar pokok (Mubarok, 2025) (Harahap, 2021).

Strategi Komunikasi Partisipatif dan Pembinaan Hubungan Interpersonal

Komunikasi memegang peranan krusial sebagai alat penghubung antara aspirasi strategis kepala madrasah dengan pelaksanaan tugas operasional para pendidik di lapangan (Nainggolan et al., n.d.). Jika gaya komunikasi yang diterapkan bersifat searah dari atas ke bawah (top-down), hal ini berpotensi menimbulkan jurang pemisah secara psikologis antara pimpinan dan staf. Sebaliknya, model komunikasi yang melibatkan partisipasi dua arah akan memberdayakan guru dengan memberikan kesempatan agar aspirasi mereka didengarkan, yang pada gilirannya menumbuhkan perasaan dihargai sebagai komponen esensial dalam proses perumusan kebijakan di madrasah (Istiqlalya et al., 2026). Secara praktis, pendekatan ini dapat diimplementasikan melalui penyelenggaraan forum rapat berkala yang tidak sekadar berisi arahan, melainkan juga membuka ruang dialog; sesi tukar pikiran (brainstorming) mengenai tantangan yang dihadapi dalam kegiatan belajar mengajar; serta pembentukan sistem umpan balik yang transparan, di mana guru merasa nyaman menyampaikan masukan atau keluhan tanpa kekhawatiran akan sanksi (Luhombo et al., 2023).

Pengembangan institusi tidak hanya bergantung pada aspek formal, namun juga pada pendekatan interpersonal yang bernuansa kekeluargaan, yang dikenal sebagai *personal-emotional approach*, dan ini memegang peranan krusial (Sakdiah, 2025). Pemimpin madrasah yang proaktif dalam membangun koneksi personal dengan guru melalui upaya seperti menanyakan kabar keluarga, memberikan dukungan moral tatkala guru mengalami hambatan pribadi, atau mengadakan percakapan informal yang tidak terkait pekerjaan secara tidak langsung menciptakan modal sosial. Modal sosial ini berfungsi untuk meningkatkan loyalitas emosional guru terhadap institusi (Setiadi et al., 2025). Model hubungan ini sepadan dengan teori *leader-member exchange* (LMX), yang mengindikasikan bahwa mutu hubungan *dyadic* antara seorang pemimpin dengan setiap anggota organisasi merupakan prediktor kuat bagi tingkat komitmen serta dorongan motivasi kerja yang dimiliki oleh individu tersebut (Hasbana et al., 2025).

Komunikasi yang bersifat partisipatif memegang peranan krusial dalam mendeteksi secara dini potensi perselisihan atau ketidakpuasan kerja yang belum diungkapkan secara gamblang (Syamsudin Amin, 2022). Melalui pembukaan jalur komunikasi yang sigap dan tanggap, pimpinan madrasah dapat mengenali akar dari stres yang dialami para guru—baik itu bersumber dari tingginya tugas administratif, dinamika hubungan antar kolega, maupun desakan dari wali murid

sebelum masalah tersebut meruncing menjadi penurunan motivasi yang lebih parah dan berakibat pada penurunan kualitas pembelajaran secara menyeluruh (Lenawati et al., 2026) (Nasution & Wahyuni, 2025).

Strategi Pengembangan Profesionalisme Guru melalui Pelatihan Berkelanjutan

Tingkat motivasi yang dimiliki oleh seorang pengajar sangat dipengaruhi oleh persepsi mereka terhadap prospek kemajuan karir yang ditawarkan oleh institusi tempat mereka bernaung. Teori motivasi Herzberg mengidentifikasi aspek-aspek yang berkaitan dengan pengembangan diri dan kemajuan sebagai pendorong intrinsik, yang secara signifikan berkontribusi pada rasa puas dalam bekerja (Supendi et al., n.d.). Hal ini berbeda dengan faktor-faktor higienis, seperti besaran gaji, yang lebih berfungsi sebagai pencegah rasa tidak puas daripada sebagai pemicu peningkatan motivasi yang sejati (Winanda et al., 2025). Konsekuensinya, para pemangku kepentingan di jajaran pimpinan institusi, misalnya kepala madrasah, yang secara konsisten memfasilitasi penyelenggaraan kegiatan pelatihan, seminar, pertemuan Kelompok Kerja Guru (KKG) (Rebani, 2025), hingga program sertifikasi, secara implisit menunjukkan bahwa institusi tersebut menginvestasikan sumber daya pada peningkatan kapabilitas para guru dalam jangka panjang, dan bukan semata-mata mengeksploitasi kemampuan mereka demi kepentingan efisiensi operasional (Lede et al., 2022).

Efektivitas program pelatihan bagi guru secara substansial meningkat ketika program tersebut tidak dijalankan dengan format yang monoton atau "satu ukuran untuk semua". Idealnya, program pelatihan haruslah responsif terhadap kebutuhan spesifik tiap guru, yang teridentifikasi melalui mekanisme supervisi akademik yang cermat (Khaqiqi & Teti, 2025). Kepala madrasah, sebagai figur pemimpin instruksional, memainkan peran sentral dalam proses ini dengan melakukan observasi kelas secara berkala. Aktivitas ini memungkinkan identifikasi defisit kompetensi yang ada, yang selanjutnya digunakan sebagai pijakan untuk mengembangkan program pembinaan yang lebih tertarget. Terdapat empat area utama yang bisa menjadi fokus pembinaan: penguasaan materi ajar, implementasi strategi pembelajaran yang melibatkan partisipasi aktif siswa, teknik manajemen kelas yang efektif, dan pengembangan keterampilan asesmen (Bahalwan et al., 2025). Strategi pengajaran yang dipersonalisasi ini terbukti lebih superior dalam meningkatkan keyakinan diri guru (*self-efficacy*) dibandingkan dengan metode pelatihan umum yang mengabaikan diferensiasi kebutuhan dan konteks kelas guru.

Untuk meningkatkan profesionalisme guru di madrasah, selain berfokus pada kompetensi teknis, perlu juga dilakukan penguatan pada aspek kompetensi spiritual dan keagamaan (Bahalwan et al., 2025). Hal ini sangat relevan mengingat madrasah memiliki kekhasan dalam memadukan kurikulum umum dengan prinsip-prinsip Islam. Kepala madrasah memiliki peran strategis dalam mendukung hal ini, misalnya melalui penyelenggaraan diskusi keislaman secara berkala, program pelatihan mengenai strategi pengajaran yang berlandaskan nilai-nilai (*value-based learning*), atau memfasilitasi kunjungan studi ke madrasah lain yang memiliki reputasi baik (Rahmadani, 2021). Melalui upaya-upaya ini, para guru diharapkan tidak hanya mengalami peningkatan dalam kapasitas akademiknya, tetapi juga menjadi lebih mantap dalam melaksanakan tugas mulia mendidik karakter peserta didik (Retnowati et al., 2024).

Strategi Pemberian Penghargaan (*Reward*) dan Pengakuan atas Kinerja

Untuk menjaga tingkat motivasi kerja para pendidik, terutama di lembaga pendidikan Islam seperti madrasah yang kerap terkendala minimnya imbalan finansial jika dibandingkan dengan sekolah negeri atau swasta mapan, pemberian apresi-asi dan penghargaan (*reward and recognition*) hadir sebagai salah satu metode yang paling gamblang (Kurniawan & Harapan, 2021). Dalam konteks sumber daya yang terbatas ini, kepemimpinan madrasah dituntut untuk mengusung inovasi dalam mendesain bentuk-bentuk penghargaan yang tidak berwujud materiil, namun tetap efektif dalam membangkitkan semangat kerja. Contohnya meliputi publisitas pencapaian guru dalam forum kolektif, penganugerahan piagam penghargaan, hingga pemberian kesempatan kepada guru yang menunjukkan kinerja luar biasa untuk terlibat dalam perumusan kebijakan strategis madrasah sebagai wujud pengakuan atas kompetensi dan kontribusinya (Karmila & Rohmah, 2024).

Pentingnya pengakuan ini dapat diuraikan dengan mengacu pada hierarki kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow, khususnya pada jenjang kebutuhan akan penghargaan diri (*esteem needs*) (Sary, 2026). Pada tingkatan ini, individu merasakan adanya dorongan psikologis yang kuat untuk mendapatkan pengakuan atas kompetensi dan sumbangsih mereka dari kelompok sosial di sekitarnya (Khan et al., 2022). Apabila seorang kepala madrasah secara berkesinambungan menunjukkan apresiasi terhadap berbagai pencapaian yang diraih oleh para guru mulai dari prestasi monumental seperti kesuksesan dalam membimbing siswa meraih kejuaraan, hingga kontribusi yang lebih bersahaja seperti pengembangan metode pembelajaran yang inovatif meskipun sederhana, maka guru akan merasa karyanya divalidasi. Konsekuensinya, hal ini akan memperkuat rasa percaya diri mereka dalam menjalankan peran profesionalnya (*professional self-esteem*) dan selanjutnya memicu timbulnya inisiatif-inisiatif serupa secara berkelanjutan (Satrio & Tumeko, 2025).

Penting untuk ditekankan bahwa mekanisme pemberian penghargaan bagi para guru seharusnya dijalankan dengan prinsip keterbukaan serta berlandaskan pada seperangkat kriteria yang telah ditetapkan secara spesifik (Satrio & Tumeko, 2025). Hal ini sangat krusial guna mencegah munculnya anggapan adanya perlakuan pilih kasih, yang pada akhirnya berpotensi merusak semangat mengajar guru-guru lain yang merasa kontribusi mereka terabaikan. Konsekuensinya, sangat disarankan bagi seorang kepala madrasah untuk mengembangkan indikator kinerja yang dapat diukur secara kuantitatif dan dipahami secara kolektif oleh seluruh staf. Dengan demikian, proses pemberian apresiasi dapat berjalan dalam koridor keadilan dan diterima secara luas oleh seluruh komponen pendidik (Rusdi & Rindaningsih, 2025).

Strategi Pendistribusian Tugas secara Adil dan Proporsional

Kelangkaan jumlah guru yang memadai di berbagai lembaga Madrasah Ibtidaiyah, terutama yang berlokasi di daerah pedesaan atau yang berskala kecil dan berstatus swasta, sering kali mengharuskan para pengajar untuk menjalankan beragam fungsi yang melampaui tanggung jawab mengajar mereka (Hidayat, 2025). Fungsi-fungsi tambahan ini mencakup pelaksanaan tugas-tugas administratif, partisipasi dalam kegiatan di luar kurikulum, bahkan menangani aspek hubungan masyarakat bagi madrasah. Situasi ini berisiko menciptakan beban kerja yang berlebihan (*work overload*), yang apabila tidak dikelola dengan strategi yang tepat oleh kepemimpinan madrasah, dapat berujung pada kelelahan emosional (*emotional exhaustion*) (Net et al.,

2025). Kelelahan emosional ini merupakan salah satu manifestasi dari burnout yang secara langsung dapat merusak semangat dan dorongan kerja para pendidik (Regency et al., 2025).

Untuk mengimplementasikan strategi pembagian tugas yang berkeadilan, seorang kepala madrasah wajib memiliki pemahaman yang komprehensif mengenai kapabilitas, latar belakang kompetensi, serta keadaan personal dari setiap guru sebelum mengambil keputusan mengenai distribusi peran tambahan (Hidayat, 2025). Dalam konteks ini, keadilan tidak semata-mata diartikan sebagai pembagian yang sama persis secara kuantitas (pembagian yang setara), melainkan sebagai pembagian yang proporsional, yang memperhitungkan tingkat kemampuan dan beban kerja yang telah melekat pada setiap individu (pembagian yang adil secara proporsional). Secara teoretis, aplikasi prinsip keadilan distributif seperti ini telah terbukti memberikan kontribusi positif terhadap persepsi yang lebih luas mengenai keadilan di dalam organisasi, yang kemudian berujung pada peningkatan tingkat keyakinan guru terhadap kepemimpinan madrasah secara keseluruhan (Setyawinta et al., 2026).

Selain itu, kejelasan dan keterbukaan dalam prosedur penetapan tugas-tugas tambahan juga menjadi faktor penentu bagi guru dalam menerima peran yang diberikan. Jika proses penetapan dilakukan melalui forum diskusi kolektif, bukan melalui penunjukan yang bersifat unilateral, maka penerimaan guru akan cenderung lebih baik (Jonatan et al., n.d.) (Yulidawati, 2024). Guru yang dilibatkan secara aktif dalam pengambilan keputusan terkait dengan distribusi tugas cenderung menampilkan tingkat keterikatan yang lebih tinggi pada perannya (Yulidawati, 2024). Fenomena ini terjadi karena keterlibatan tersebut menumbuhkan rasa kepemilikan yang lebih mendalam terhadap tanggung jawab yang diembannya, berlawanan dengan situasi di mana guru hanya menerima instruksi tanpa adanya kesempatan untuk bernegosiasi (Ngussa & Gabriel, 2017) (Yulidawati, 2024).

Strategi Penyediaan Sarana-Prasarana Pendukung Pembelajaran

Pemenuhan fasilitas dan infrastruktur yang memadai dikategorikan sebagai faktor higienis, sesuai dengan kerangka teori yang dikemukakan oleh Herzberg (Junandar & Saputra, 2025). Meskipun keberadaan faktor-faktor ini tidak secara langsung mendorong timbulnya motivasi yang berasal dari dalam diri (*intrinsik*), namun kehadirannya sangatlah penting untuk menghindari munculnya rasa tidak puas dalam pekerjaan. Ketidakpuasan ini berpotensi mengikis semangat mengajar para guru secara bertahap (Abdullah & Bontang, 2018). Situasi di mana sarana pendukung belajar terbatas, misalnya kurangnya media pembelajaran, kondisi ruang kelas yang tidak memadai, atau konektivitas internet yang buruk, akan memaksa para pendidik untuk terus-menerus mencari solusi kreatif (Salma et al., 2026). Konsekuensi jangka panjang dari kondisi ini adalah timbulnya kelelahan kreatif dan penurunan mutu dalam pelaksanaan proses pembelajaran (Fitriani et al., 2026).

Dalam situasi keterbatasan anggaran yang lazim dihadapi oleh madrasah swasta, kepala madrasah perlu bertransformasi menjadi seorang mobilisator sumber daya (Bahri et al., 2025). Tugas utamanya adalah menginisiasi dan membina kemitraan dengan berbagai pihak eksternal (Haryato et al., 2024). Ini meliputi terbangunnya sinergi positif dengan para wali murid, jejaring alumni yang solid, serta para donatur, disamping mengoptimalkan akses terhadap program-program bantuan yang disediakan oleh pemerintah dan kementerian agama (Sumitra et al., 2025). Tujuan akhirnya adalah

untuk secara progresif mengatasi defisit dalam penyediaan sarana dan prasarana pembelajaran. Kemampuan strategis kepala madrasah dalam mengelola dan memanfaatkan hubungan eksternal ini merupakan manifestasi kunci dari kepemimpinan berjiwa wirausaha yang esensial bagi kemajuan institusi pendidikan berbasis masyarakat semacam madrasah (Haryato et al., 2024).

Strategi Adaptasi Kepemimpinan terhadap Tantangan Digitalisasi Pendidikan

Kepemimpinan di lingkungan madrasah dihadapkan pada dinamika baru akibat transformasi digital, yang menghadirkan serangkaian hambatan sekaligus peluang dalam upaya memelihara motivasi para guru. Keberadaan siswa Generasi Alpha, yang telah akrab dengan konten visual, pengalaman interaktif, dan kecepatan penyampaian informasi, menuntut para guru untuk secara proaktif mengadaptasi strategi pengajaran mereka agar selaras dengan kemajuan teknologi (Said et al., 2026). Namun demikian, tantangan muncul ketika sebagian guru, terutama yang lebih senior dan terbiasa dengan praktik pedagogis konvensional, masih mengalami kesenjangan dalam literasi digital. Fenomena ini berpotensi menimbulkan sikap resisten atau bahkan ketakutan teknologi (*technology anxiety*), yang dapat berdampak negatif pada kepercayaan diri dan dorongan intrinsik mereka dalam mengajar (Dewi, 2025).

Dalam dinamika adaptasi digital di institusi pendidikan Islam, peran kepala madrasah sangat krusial sebagai pemimpin yang menggerakkan transformasi teknologi (Putra & Zubaidah, 2022). Peran ini tidak terbatas pada instruksi dari atas ke bawah (*top-down*) untuk mengadopsi teknologi, melainkan juga mencakup penyediaan dukungan bertahap (*scaffolding*) yang disesuaikan dengan kapasitas kesiapan masing-masing pendidik. Pemberlakuan perubahan yang terlalu mendadak tanpa disertai bantuan yang memadai berpotensi menimbulkan efek yang berlawanan dengan tujuan, justru kontraproduktif (Isnani et al., 2026). Sebaliknya, strategi pendampingan yang dilakukan secara bertahap dan penuh dukungan, misalnya melalui mekanisme kolaborasi antar guru (*peer mentoring*) di mana guru yang lebih muda dan mahir teknologi dapat berbagi pengetahuan dengan guru senior yang telah memiliki pengalaman luas, telah terbukti secara empiris lebih berhasil dalam memupuk rasa percaya diri para guru dalam mengintegrasikan teknologi ke dalam praktik pembelajaran mereka (Mustamin et al., 2025).

Meningkatnya isu digitalisasi menghadirkan tantangan yang semakin rumit, terutama apabila dihubungkan dengan tanggung jawab fundamental madrasah dalam melestarikan ajaran keislaman di tengah derasnya gelombang informasi global (Aidillah & Noviani, 2025). Dalam situasi ini, para kepala madrasah dihadapkan pada keharusan untuk menciptakan strategi penerapan teknologi yang bersifat selektif dan relevan dengan kebutuhan spesifik institusi (Depany & Prasojo, 2025). Mereka perlu menjamin bahwa pemanfaatan alat-alat digital dalam kegiatan belajar mengajar tetap konsisten dengan visi penanaman nilai-nilai spiritual pada siswa, alih-alih sekadar mengejar popularitas modernisasi tanpa arah yang pasti (Karulita et al., 2025). Keberhasilan kepala madrasah dalam mengintegrasikan kedua orientasi ini juga akan berdampak signifikan pada cara guru menafsirkan pergeseran yang diimplikasikan, apakah sebagai ancaman yang menggerogoti identitas kelembagaan, atau sebagai sebuah kesempatan untuk meningkatkan daya saing dan relevansi pendidikan Islam dalam menghadapi perkembangan zaman (Anggara et al., 2025).

Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Strategi Kepala Madrasah

Dalam implementasi nyatanya, tingkat keberhasilan dari metode-metode strategi yang telah dipaparkan sebelumnya akan sangat ditentukan oleh sejumlah faktor situasional yang dapat memfasilitasi maupun menghalangi (Tambunan & Basri, 2023). Faktor-faktor pendukung utama mencakup penjadwalan komitmen solid dari seluruh anggota ekosistem madrasah dalam rangka pencapaian misi yang disepakati, ketersediaan dukungan komprehensif dari entitas yayasan atau badan yang bertanggung jawab atas pengelolaan madrasah, baik dalam bentuk kebijakan strategis maupun sumber daya finansial, serta pemeliharaan pola pikir organisasi yang memiliki kecenderungan terbuka dan mampu merespons dinamika perubahan, yang semuanya menjadi pilar esensial demi tercapainya optimalisasi dan keberlanjutan penerapan strategi kepemimpinan kepala madrasah (Yanti, Indriyani, et al., 2026).

Di sisi lain, berbagai rintangan potensial yang memerlukan perhatian serius senantiasa muncul. Tantangan pertama berkaitan dengan kendala finansial yang dialami madrasah, khususnya institusi swasta yang bergantung pada sumbangsih masyarakat, yang secara signifikan menyempitkan ruang gerak kepala madrasah dalam mewujudkan program-program pelatihan yang komprehensif maupun dalam pengadaan sarana dan prasarana yang ideal (Husna et al., 2022) (Yanti, Mulya, et al., 2026). Tantangan kedua adalah adanya penolakan terhadap pembaharuan dari sebagian staf pengajar senior yang terbiasa dengan tradisi kerja konvensional, yang dapat berakibat pada perlambatan progres perubahan budaya kerja yang coba dibangun oleh kepala madrasah (Sumiati, 2026) (Kuraniasih, 2026). Lebih lanjut, tantangan ketiga adalah kurangnya pelatihan kepemimpinan formal yang memadai bagi kepala madrasah itu sendiri, yang menjadi kendala struktural, terutama jika penunjukan posisi kepemimpinan seringkali didasarkan pada lama masa jabatan atau ikatan dengan yayasan, bukan pada seleksi yang mengukur kapabilitas manajerial yang kuat (Arasoki et al., 2022).

Kompleksitas berbagai kendala yang teridentifikasi memperkuat argumen bahwa keberhasilan kepala madrasah dalam mengupayakan peningkatan motivasi para pendidik bukanlah sebuah tahapan yang bersifat linier dan standar. Hal ini dikarenakan, keberhasilan tersebut sangatlah terikat pada latar belakang spesifik yang dimiliki oleh setiap madrasah, yang mencakup faktor lokasi geografis, ketersediaan materi pendukung, serta profil demografis dari komponen guru (Kasri & Andriani, Dwi Estri, 2025). Dengan demikian, panduan strategi yang diturunkan dari penelitian literatur ini dituntut untuk diimplementasikan melalui adaptasi kontekstual, menghindari penerapan yang bersifat universal tanpa mempertimbangkan kondisi faktual yang ada pada setiap unit madrasah.

D. KESIMPULAN

Berdasarkan kajian literatur yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa strategi kepala madrasah dalam membentuk motivasi kerja guru di Madrasah Ibtidaiyah melalui strategi kepala madrasah mencakup berbagai dimensi dan tidak dapat disederhanakan menjadi satu pendekatan. Delapan strategi utama yang saling melengkapi ditemukan, meliputi: pemberian teladan dan kepemimpinan transformasional, fasilitasi komunikasi terbuka dan hubungan interpersonal, program pengembangan guru yang adaptif, sistem penghargaan berbasis kinerja, distribusi beban kerja yang adil, ketersediaan sarana pembelajaran, responsivitas terhadap

digitalisasi yang selaras dengan nilai Islam, serta pemanfaatan pemahaman terhadap kendala dan pendukung eksternal. Delapan strategi yang diuraikan memperlihatkan bahwa motivasi guru pada dasarnya dibentuk oleh kombinasi kompleks antara faktor-faktor intrinsik, misalnya pengakuan, pertumbuhan pribadi, dan rasa keadilan, dengan faktor-faktor ekstrinsik seperti ketersediaan fasilitas dan sokongan institusional. Dengan demikian, kepemimpinan madrasah memerlukan seorang kepala yang cakap dalam adaptasi dan pemikiran holistik, mampu menjaga keseimbangan antara tugas administratif, bimbingan spiritual, fasilitasi pengembangan profesional, dan peran sebagai agen transformasi dalam menghadapi lanskap pendidikan kontemporer yang terus berkembang, termasuk revolusi digital dan desakan peningkatan mutu yang berkelanjutan. Penelitian ini secara teoretis mengkonfirmasi keterkaitan teori kepemimpinan transformasional, teori kebutuhan Maslow, teori dua faktor Herzberg, dan konsep keadilan organisasional dalam memahami motivasi guru madrasah ibtidaiyah berbasis nilai keislaman. Secara praktis, hasilnya menjadi panduan bagi pimpinan madrasah dan pembuat kebijakan pendidikan Islam untuk menyusun program pengembangan kepemimpinan yang relevan, berfokus pada peningkatan kesejahteraan psikologis dan profesional guru, bukan sekadar pencapaian administratif. Pendekatan studi kepustakaan yang diadopsi dalam penelitian ini menimbulkan keterbatasan, di mana temuan yang dihasilkan merupakan sintesis konseptual dari berbagai riset terdahulu tanpa validasi empiris langsung di lapangan. Oleh sebab itu, penelitian lanjutan direkomendasikan untuk mengimplementasikan studi lapangan, baik melalui pendekatan kualitatif studi kasus maupun kuantitatif survei pada Madrasah Ibtidaiyah tertentu. Tujuannya adalah untuk memverifikasi validitas dan efektivitas kedelapan strategi ini secara empiris, serta menganalisis pengaruh variabel moderasi atau mediasi terhadap hubungan antara strategi kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja guru di lapangan.

DAFTAR PUSTAKA

Abdullah, M., & Bontang, U. T. (2018). Pengaruh fasilitas sekolah dan motivasi guru terhadap efektivitas proses mengajar di. *6*(2), 165–175.

Agustina, A., Ibrahim, M. M., & Maulana, A. (2020). Pengaruh motivasi kerja guru terhadap kinerja guru pada MTsN di Kecamatan Bontotiro Kabupaten Bulukumba. *4*(1), 111–118.

Ahmad, J. (n.d.). *Desain penelitian analisis isi (content analysis)*. 5.

Aidillah, & Noviani, D. (2025). Integrasi nilai-nilai dan teknologi dalam pembelajaran PAI: Tantangan dan peluang. *Jurnal Transformasi Pendidikan Modern, 6*(4), 187–197.

Amarullah, M., Iswandi, I., & Susiawati, I. (2025). Kemampuan guru mengelola tekanan kerja dan di madrasah ibtidaiyah: Analysis of teachers' ability to manage work pressure and its implications for teaching quality at Madrasah Ibtidaiyah Ma'had. *12*, 113–124.

Anas, I. (2024). Peran dan fungsi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru. *5*(4), 401–409.

Anggara, P. T., Yogyakarta, U. N., & Madani, U. (2025). Integrasi nilai keislaman dan teknologi dalam pengembangan kurikulum melalui kajian literatur kritis. *Azhari 2024*.

Anggraini, N. F. (2024). Tantangan pendidikan Islam di MI Tempursari: Pendahuluan. *3*, 225–232.

Arasoki, T., Abun, A. R., & Mashar, A. (2022). Kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di MTs Muhammadiyah 1 Natar Lampung Selatan. *01*(03), 916–925.

Bahalwan, A. F., Kiai, U., Faqih, A., & Java, E. (2025). Kompetensi spiritual guru sebagai kekuatan pedagogis transformasional dalam penguatan moderasi beragama di madrasah. *Journal MULTICULTURAL of Islamic Education, 9*(1), 90–101.

Bahri, S., Khairani, C., Info, A., Management, E., Funding, E., & Study, Q. C. (2025). Entrepreneurial management practices of school principals to enhance financing standard quality in primary education. *10*(2), 130–142.

Balqis, A., & Arifin, B. (2024). Analisis peran guru fasilitator dalam membentuk karakter siswa di MI Wahid Hasyim. *14*(1), 13–30. https://doi.org/10.35897/ps.v14i1.1444

Depany, P. D., & Prasojo, L. D. (2025). Pengaruh kepemimpinan digital kepala sekolah, kinerja mengajar guru, dan pemanfaatan sarana terhadap pembelajaran digital di Madrasah Aliyah se-Kota Binjai. *6*(3), 2501–2510.

Dewi, R. (2025). Peran kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi teknologis guru senior yang mengalami digital gap di SMP IT Wahdah Islamiyah Makassar. *04*(07), 140–149.

Fadilah, R., Ose, F., Padang, N., Info, S., & Motivation, W. (2024). Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam. *9*(1), 109–114.

Fitriani, W., Lestari, N. D., Lawang, E., Sumatra, S., & Sumatra, S. (2026). The influence of infrastructure management and teacher performance on school quality. *7*(2), 1333–1350.

Gunawan, A., Bachtiar, M., Fauzi, A., & Wahyudin. (2023). Strategi kepala madrasah dalam motivasi kerja guru dan iklim organisasi dalam meningkatkan mutu madrasah. *9*(3), 533–547. https://doi.org/10.5281/zenodo.7633298

Gunawan, B. S., & Cahyani, S. (2024). Kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Nurul Iman Bandung.

Hafizah, L., Maulana, I., & Novitasari. (2025). Pentingnya peran guru dalam membangun motivasi belajar yang berkelanjutan. *Jurnal Dinamika Sosial dan Sains, 2*, 382–388.

Hannah, B. (2021). Peran kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah As-Sholihiyah. *1*(2), 19–37.

Harahap, F. (2021). *Organizational citizenship behavior (OCB) guru SMK Negeri 1 Angkola Timur*. *4*(3).

Haryato, S., Waloyo, T., & Surakarta, M. (2024). Manajemen pendidikan: Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan hubungan harmonis dengan masyarakat guna peningkatan mutu sekolah. *19*(1), 156–168.

Hasbana, A., Putra, H. R., & Suhardi, M. (2025). Pengaruh leader member exchange (LMX) dan kepuasan kerja terhadap keputusan non-turnover guru swasta Kecamatan Jonggat. *5*(4), 911–921.

Hidayat, S. H. (2025). Manajemen beban kerja guru dalam meningkatkan keseimbangan kerja dan kehidupan di madrasah ibtidaiyah. *3*, 553–563.

Husna, Z. N., Islam, M. P., Islam, U., Maulana, N., & Ibrahim, M. (2022). Strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja dan kesejahteraan guru di MI PAS Baitul Qur'an Gontor Ponorogo. *Ulul Amri: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 1*(2), 173–185.

Isnani, T., Hasanah, U., Cahyani, D., & Ali, M. (2026). School principals' digital leadership in advancing teacher professionalism and learning innovation: A qualitative literature-based analysis. *15*(2), 963–972.

Istiqlalya, T., Ismail, A. T., & Fahmi, I. (2026). Pengaruh intensitas komunikasi interpersonal kepala sekolah terhadap kinerja guru. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar, 11*(2).

Jonatan, S., Tri, D., Wardoyo, W., & Surabaya, U. N. (n.d.). Pengaruh organizational justice terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen Laman, 10*, 1250–1262.

Junandar, A., & Saputra, A. A. (2025). Pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan di madrasah. *X*(2024), 296–301.

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

Karmila, R., & Rohmah, M. (2024). Dampak penghargaan dan pengakuan terhadap motivasi berprestasi dan profesionalisme guru Bahasa Indonesia. *2*(3), 121–131.

Karoso, S., & Cahyono, B. T. (2024). Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi guru. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan, 6*(3), 2421–2428.

Karulita, S., & Setyoningrum, M. U. (2025). Digital transformation in Islamic education: Achieving equitable access through digital. *03*(01), 94–104.

Kasri, & Andriani, D. E. (2025). Navigating geographic and cultural barriers: Principal leadership strategies in developing professional learning communities in remote Indonesian schools. *4*(4), 2797–2810.

Khan, D. G., Muhammad, N., & Muhammad, N. (2022). Teachers' social recognition and self-esteem: A perceived perspective of the Punjab secondary school teachers. *2*, 103–109.

Khaqiqi, I. Q., & Teti, R. (2025). Supervisi akademik kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi guru SMA di SMA IT Cordova 3 Tangerang. *10*, 442–459.

Kuraniasih, W. (2026). School culture transformation through collaborative leadership practices. *11*(1), 49–60.

Kurniawan, I., & Harapan, E. (2021). Pengaruh pemberian penghargaan terhadap kinerja guru honorer sekolah menengah atas di Kota Sekayu, Musi Banyuasin, Sumatera Selatan. *Jurnal Manajemen Pendidikan, 3*(1), 1–18.

Lede, Y. U., Prijanto, J. H., Mataram, U., Ganesha, U. P., Pendidikan, D., Lombok, K., & Education, J. (2022). Strategi peningkatan kinerja guru melalui pengembangan Kelompok Kerja Guru (KKG) sebagai komunitas belajar: Sebuah analisis kebijakan. *10*(3), 401–407.

Lenawati, A. R., & Usman, N. (2026). Participatory leadership to improve teacher performance motivation in junior high schools. *6*(4), 1338–1352.

Luhombo, K. K., Omondi, D. O., & Aswani, D. R. (2023). Effective internal communication and teacher burnout: A review of relevant literature. *Kabarak Journal of Research & Innovation, 13*(2), 38–47.

Maghfiroh, S., & Labib, A. (2025). Tantangan dan peluang guru MI dalam pembelajaran di era digitalisasi pada Generasi Alpha (studi kasus di MI NU 71 Unggulan Karanganom Kendal). *5*(2).

Marlina, S. (2025). Analisis literatur sebagai metode penelitian. *1*(1), 1–7.

Mubarok, Z. (2025). Model kepemimpinan transformasional dan transaksional serta aplikasinya dalam pendidikan Islam. *2*.

Mulias, I. (2025). Inovasi pembelajaran Pendidikan Agama Islam menghadapi tantangan globalisasi. *1*(4), 1–12.

Mustamin, K., Karmila, M., Sukmayadi, D., & Smas, M. H. (2025). Mentoring elementary school teachers' competency enhancement in utilizing digital platforms and interactive content for Kurikulum Merdeka implementation in rural areas. *4*(2), 507–526. https://doi.org/10.55299/ijcs.v4i2.1621

N, V. P. (2020). *Literature review*. 1–36.

Nafisah, N., Luh, N., Nuraini, S., & Putra, A. P. (2025). Problematika guru dalam pelaksanaan pembelajaran matematika di kelas V Madrasah Ibtidaiyah. *10*(5), 200–207. https://doi.org/10.17977/um027v10i22025p200-207

Nainggolan, P., Tarigan, P., & Butarbutar, M. (n.d.). Pengaruh komunikasi kepala sekolah terhadap kinerja guru dan staf pegawai pada SMP Swasta Sultan Agung Pematangsiantar.

Nasution, N., & Wahyuni, S. (2025). Impact of principal communication and psychological climate on enhancing teacher performance. *17*, 1730–1740. https://doi.org/10.35445/alishlah.v17i1.6946

Net, W. W. W. P., Werang, B. R., Asaloei, S. I., & Jim, E. L. (2025). Indonesian teachers' work-related stress, emotional exhaustion, and job performance: A study of relationships. *15*(3), 50–59. https://doi.org/10.47750/pegegog.15.03.07

Ngussa, B. M., & Gabriel, L. (2017). Participation in decision making and teachers' commitment: A comparative study between public and private secondary schools in Arusha Municipality, Tanzania. *5*(7), 801–807. https://doi.org/10.12691/education-5-7-17

Nurdin, N., Nurlaelah, Subaedah, Mahmud, H., Syahid, A., & Darmawangsa, A. (2026). Kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN 1 Tana Toraja. *11*(2), 258–263.

Parisu, C. Z. L. (2025). Dari kelas konvensional ke pembelajaran berbasis digital. *1*(2), 103–111.

Puspitawati, R. (2024). The influence of idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation and individualized consideration on teaching behavior mediated by entrepreneurial behavior. *7*(2), 201–210.

Putra, R. S., & Zubaidah. (2022). Model kepemimpinan digital kepala sekolah di era teknologi. *12*(4), 803–824.

Raden, U. I. N., Palembang, F., Prof, J., Abidin, K. H. Z., No, F., & Sumatera, K. (2024). Kinerja guru di MI Fatimah Sriwijaya Palembang. *5*(2), 1652–1669.

Rahmadani. (2021). Pentingnya literasi digital bagi guru dan tenaga kependidikan madrasah. *04*, 175–184.

Raya, A. (2024). The importance of educational expenditure toward human resources quality and economic growth: An empirical approach. *03*(01), 22–28. https://doi.org/10.58806/ijsshmr.2024.v3i1n04

Rebani. (2025). Implementasi program KKG dalam mengembangkan kompetensi profesional guru PAI dengan mengintegrasikan nilai “Agung” di Kabupaten Hulu Sungai Utara. *3*(2018), 156–164.

Regency, E. A., Mardiah, A., Hastuti, I., & Astari, D. W. (2025). The effect of workload on teacher performance at SDN 2 Idi. *4*(11), 5593–5606.

Retnowati, L. D., Petrus, I., & Inderawati, R. (2024). Guru penggerak and continuous professional development: A case study of English teachers in Palembang. *16*(14), 1771–1781. https://doi.org/10.35445/alishlah.v16i2.3751

Riadi, M. E., Biyanto, B., & Prasetiya, B. (2022). The effectiveness of teacher professionalism in improving the quality of education. *2022*, 517–527. https://doi.org/10.18502/kss.v7i10.11253

Rizki, A. A., Wati, S., Islam, U., Sjech, N., & Djambek, M. D. (2025). Integrasi ilmu pengetahuan umum dan agama dalam pendidikan Islam modern: Tantangan dan peluang.

Rusdi, I., & Rindaningsih, I. (2025). Menyelidiki pengaruh sistem penilaian terhadap kinerja guru: Sebuah tinjauan sistematis. *2*, 132–148.

Said, M., Warni, E., Anwar, H., Nurdin, A., Ashar, S., Zainuddin, Z., & Arinil, M. (2026). Perbaikan literasi digital melalui disrupsi budaya Generasi Alpha pada siswa Madrasah Aliyah Al Hidayah. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat, 6*. https://doi.org/10.35329/jp.v6i1.6799

Sakdiah. (2025). Peningkatan kemampuan kepala madrasah dalam menyusun rencana kerja madrasah melalui pendampingan manajerial secara kolaboratif pada madrasah binaan tahun 2024. *Jurnal Riset Ilmu Pendidikan Islam, 2*, 233–239. https://doi.org/10.61132/karakter.v2i2.578

Salma, A. L., Erlangga, A., Delia, S., & Alya, I. (2026). Problematika keterbatasan fasilitas pendidikan Islam serta dampaknya terhadap capaian kompetensi siswa. 7247–7254.

Sary, Y. L. (2026). Motivasi guru Pendidikan Islam perspektif Maslow’s hierarchy of needs. *10*, 1–11. https://doi.org/10.24853/tahdzibi.v10i1.31414

Satrio, D., & Tumeko, B. (2025). Upaya kepala sekolah dalam memberikan supervisi dan apresiasi terhadap kinerja guru di SDN 2 Sendangmulyo. *8*, 295–306.

Setiadi, D., Jaelani, A. K., Saputra, H. H., & Makki, M. (2025). Pengaruh leader member exchange dan efikasi diri terhadap inovasi guru sekolah dasar Kabupaten Lombok Barat. *5*(1), 220–229.

Setyawinta, A., Wahid, A., & Tengah, J. (2026). Peran struktur organisasi dalam distribusi beban kerja guru dan tenaga pendidikan di SMP N 1 Kalibening. *6*, 841–849. https://doi.org/10.47709/educendikia.v6i01.8301

Shofirah, N. H., Noviawati, K. T., & Firmansyah, J. (2024). Strategi kepala madrasah untuk meningkatkan motivasi kerja guru.

Sikki, N., Handayani, Aryati, S., & Andini, D. (2026). Model kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin dan kinerja guru. *11*(3).

Suaidi, Ngulwiyah, I., & Jakaria. (2021). Membangun karakter anak didik melalui keteladanan kepemimpinan kepala sekolah/madrasah. *7*(1), 111–124.

Sumiati. (2026). Meningkatkan kinerja guru pada masa perubahan kurikulum SMA N 1 Lempuing Kecamatan Lempuing. *04*(07), 199–208.

Sumitra, M., Qomariyah, S., & Barat, J. (2025). Peran kerja sama kepala sekolah dengan guru dalam meningkatkan kinerja guru di SD Negeri 1 Tangkil-Ciambar. *3*, 238–251.

Supendi, P., Dewi, S. M., Ismail, L. P., & Pebrianti, P. (n.d.). Continuous professional development and the dynamics of teacher professionalism. https://doi.org/10.35723/ajie.v10i2.409

Suryani, T., Murtafiah, N. H., & Widiastuti, N. (2023). Strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru di Madrasah Aliyah Hidayatul Mubtadiin Lampung Selatan. *06*(01), 1196–1202.

Syamsudin Amin, M. A. (2022). Perilaku komunikasi dan motivasi kerja kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan di sekolah dasar. *Jurnal Cakrawala Pendas, 8*(2), 511–519.

Tambunan, N., & Basri, H. (2023). Faktor pendukung dan penghambat manajemen kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Sunggal. *3*, 2575–2587.

Thohirin, A., & Faizin, A. (2026). Kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kinerja guru di MI Attahdzibiyah Babat. *6*(1), 35–45.

Winanda, A., Siahaan, A., & Nasution, I. (2025). Peran kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalitas guru di MTs Negeri 2 Medan. *2*, 325–348.

Yanti, R., Indriyani, T., & Chaniago, F. (2026). Kebijakan kepala madrasah: Strategi meningkatkan mutu di Madrasah Tsanawiyah swasta. *11*(1).

Yanti, R., Mulya, A., Horsono, B., & Suriansyah, A. (2026). Peran kepala sekolah dalam mengatasi keterbatasan sarana dan prasarana. *2*(6), 12870–12879.

Yulidawati, R. (2024). Pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen musyawarah guru mata pelajaran Pendidikan Agama Islam. *12*(1), 23–37.