

Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Budaya Literasi Akademik Guru di MAN 1 Kota Malang

Dicky Artanto

STAI Terpadu Yogyakarta, Indonesia

e-mail: muhdickyar98@gmail.com

Diajukan: 2 November 2025 Direvisi: 14 November 2025 Diterima: 27 November 2025

Abstrak

Penelitian ini mengkaji peran kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan budaya literasi akademik guru di MAN 1 Kota Malang. Isu utama mencatat minimnya budaya literasi akademik di kalangan guru madrasah dan pentingnya peran pemimpin institusi dalam mengubah mindset dan praktik profesional pendidik. Menggunakan pendekatan fenomenologi kualitatif, penelitian melibatkan 12 informan (kepala madrasah, wakil kepala, koordinator literasi, dan 9 guru) melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala madrasah melalui tiga dimensi utama—inspirasi visi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual—secara signifikan meningkatkan keterlibatan guru dalam aktivitas literasi akademik sebesar 78% dalam satu tahun. Kepala madrasah berhasil mentransformasi budaya institusional dengan membangun kepercayaan, mendorong inovasi pembelajaran, dan menciptakan komunitas belajar profesional di antara guru. Penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi teori kepemimpinan pendidikan dan praktik manajemen institusi madrasah di Indonesia, khususnya dalam menunjukkan mekanisme konkret bagaimana kepemimpinan transformasional dapat menjadi katalis perubahan budaya akademik pada tingkat sekolah menengah Islam.

Kata kunci: *kepemimpinan transformasional, budaya literasi, malang*

Abstract

This study examines the role of transformational leadership of madrasah heads in improving teachers' academic literacy culture in MAN 1 Malang City. The main issue is the lack of academic literacy culture among madrasah teachers and the importance of the role of institutional leaders in changing the mindset and professional practices of educators. Using a qualitative phenomenological approach, the study involved 12 informants (madrasah heads, deputy heads, literacy coordinators, and 9 teachers) through in-depth interviews, participatory observations, and document analysis. The findings of the study show that transformational leadership of madrasah heads through three main dimensions—vision inspiration, intellectual stimulation, and individual attention—significantly increases teacher involvement in academic literacy activities by 78% in one year. Madrasah heads have successfully transformed institutional culture by building trust, encouraging learning innovation, and creating a professional learning community among teachers. This research makes an important contribution to the theory of educational leadership and management practices of madrasah institutions in Indonesia, especially in showing concrete mechanisms of how transformational leadership can be a catalyst for academic culture change at the Islamic secondary school level. .

Keywords: *Transformational Leadership, Literacy Culture, Malang*

1. Pendahuluan

Krisis literasi akademik[1] di institusi pendidikan Indonesia menjadi keprihatinan serius[2] yang mengancam kualitas pembelajaran dan pengembangan profesional guru. Data terbaru dari UNESCO (2023) menunjukkan bahwa tingkat literasi akademik guru di Asia Tenggara, termasuk Indonesia, masih tertinggal jauh dibandingkan negara-negara maju, dengan hanya 34% guru yang secara aktif terlibat dalam membaca jurnal penelitian dan publikasi ilmiah secara berkala.[3] Fenomena ini tercermin pula dalam rendahnya partisipasi guru madrasah dalam forum diskusi akademik, publikasi karya ilmiah, dan pengembangan kurikulum berbasis riset. Budaya literasi akademik yang lemah berdampak langsung pada kualitas pembelajaran siswa, karena guru yang tidak aktif mengakses pengetahuan terkini cenderung menggunakan metode pengajaran tradisional dan kurang responsif terhadap dinamika perubahan pendidikan.

Situasi ini memicu pertanyaan mendesak: bagaimana kepala madrasah sebagai pemimpin institusi[4] dapat menciptakan lingkungan yang mendorong guru untuk menjadi individu yang terus belajar dan berbagi pengetahuan? Literatur kepemimpinan pendidikan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional telah terbukti efektif dalam mendorong perubahan organisasi dan meningkatkan kinerja pendidik di berbagai konteks. Namun, penelitian tentang aplikasi spesifik kepemimpinan transformasional dalam membangun budaya literasi akademik di madrasah masih sangat terbatas, khususnya di konteks institusi pendidikan Islam di Indonesia.[5] Sebagian besar studi fokus pada efektivitas kepemimpinan *transformasional* [6] pada aspek akademik siswa atau motivasi kerja guru, tetapi jarang mengeksplorasi dimensi mendalam tentang bagaimana pemimpin madrasah secara sistematis membangun dan mempertahankan budaya literasi di antara pengajar.[7]

Kekosongan penelitian ini menjadi kritis mengingat madrasah memiliki konteks unik sebagai institusi pendidikan Islam yang menggabungkan nilai-nilai agama dengan pengembangan akademik modern.[8] Guru-guru madrasah dihadapkan pada tantangan ganda: mengintegrasikan konten kurikulum nasional dengan nilai-nilai Islami sambil tetap mengikuti perkembangan metodologi pengajaran kontemporer.[9] Budaya literasi akademik yang kuat dapat menjadi jembatan untuk mengatasi kesenjangan ini, namun memerlukan kepemimpinan yang visioner dan strategis. Para ahli kepemimpinan pendidikan seperti Hallinger dan Heck (1996) dan Fullan (2007) menekankan bahwa perubahan budaya institusi tidak dapat dicapai melalui kebijakan administratif semata, tetapi membutuhkan pemimpin yang mampu menginspirasi, memberdayakan, dan membimbing guru secara individual untuk mengadopsi nilai-nilai baru.

Tujuan penelitian ini adalah: (1) mengidentifikasi strategi kepemimpinan transformasional yang diterapkan kepala madrasah dalam membangun budaya literasi akademik guru; (2) menganalisis mekanisme melalui mana kepemimpinan transformasional mempengaruhi perubahan mindset dan praktik literasi akademik guru di MAN 1 Kota Malang; dan (3) menjelaskan hambatan dan faktor pendukung dalam implementasi kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan budaya literasi akademik di konteks institusi madrasah. Penelitian ini signifikan karena memberikan pemahaman mendalam tentang proses transformasi budaya institusional di madrasah, menyediakan model praktis yang dapat diadopsi oleh pemimpin pendidikan Islam di Indonesia, dan berkontribusi pada teori kepemimpinan pendidikan dengan menunjukkan bagaimana dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional beradaptasi dalam konteks sosiokultural Indonesia yang spesifik.

Kepemimpinan transformasional, sebagaimana dikonseptualisasikan oleh Bass (1985) dan kemudian dikembangkan oleh Riggio dan Bass (2006), dibangun atas empat dimensi utama yang saling terkait. Pertama, inspirasi visi (*idealized influence*) merujuk pada kemampuan pemimpin untuk mengartikulasikan visi yang menarik dan relevan, sehingga pengikut termotivasi untuk melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan bersama. Kedua, stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) mencakup kemampuan pemimpin untuk mendorong kreativitas, inovasi, dan pemikiran kritis di antara anggota organisasi dengan menantang asumsi-asumsi lama. Ketiga, perhatian individual (*individualized consideration*) menekankan kemampuan pemimpin untuk mengenali kebutuhan unik setiap individu, memberikan dukungan personal, dan membimbing pengembangan profesional mereka. Keempat, motivasi inspiratif (*inspirational motivation*) berkaitan dengan cara pemimpin mengkomunikasikan harapan tinggi dan memberikan makna pada pekerjaan yang dilakukan. Kerangka teori ini dipilih sebagai lensa analitis karena memiliki daya eksplanatori yang kuat dalam memahami bagaimana perubahan budaya organisasi dimulai dari interaksi antara pemimpin dan anggota organisasi pada level personal dan kolektif.

Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Budaya Literasi Akademik Guru di MAN 1 Kota Malang

Dicky Artanto

Dalam konteks pendidikan, penelitian terdahulu telah menunjukkan korelasi positif antara kepemimpinan transformasional dan berbagai outcome institusional. Leithwood dan Jantzi (2005) dalam meta-analisis mereka menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak tidak langsung tetapi signifikan terhadap prestasi siswa melalui peningkatan motivasi dan komitmen guru. Studi oleh Marks dan Printy (2003) di sekolah-sekolah Amerika menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang dikombinasikan dengan kepemimpinan instruksional menghasilkan peningkatan kualitas pembelajaran sebesar 17-22%. Namun, mayoritas penelitian ini dilakukan dalam konteks sekolah konvensional di negara-negara Barat, sementara implementasi di institusi pendidikan Islam Indonesia belum banyak dieksplorasi. Penelitian oleh Amir dan Jelas (2012) di Malaysia menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja guru madrasah, tetapi penelitian ini tidak secara spesifik menggali dimensi budaya literasi akademik atau proses transformasi budaya institusional.

Literasi akademik guru, sebagai konstruk yang relatif baru dalam studi pendidikan Indonesia, didefinisikan sebagai kemampuan dan disposisi guru untuk secara aktif mengakses, memahami, mengkritisi, dan mengaplikasikan pengetahuan akademik terkini dalam praktek pembelajaran mereka. Konsep ini melampaui sekadar kemampuan membaca, melainkan mencakup kompetensi untuk terlibat dalam diskusi akademik, melakukan refleksi praktis berbasis riset, berpartisipasi dalam komunitas belajar profesional, dan menghasilkan karya ilmiah sederhana. Dalam literatur internasional, fenomena ini sering disebut sebagai "scholarly engagement" atau "academic culture" di institusi pendidikan (Tight, 2014). Penelitian menunjukkan bahwa guru dengan tingkat literasi akademik tinggi cenderung menggunakan strategi pembelajaran yang lebih inovatif, responsif terhadap keragaman siswa, dan mampu mengintegrasikan pengetahuan terkini dalam desain kurikulum (Opfer dan Pedder, 2011). Sebaliknya, guru dengan literasi akademik rendah lebih bergantung pada buku teks konvensional, cenderung mengajar dengan cara yang sama selama bertahun-tahun, dan kurang responsif terhadap kebutuhan pembelajaran siswa yang beragam.

Budaya literasi akademik di institusi pendidikan dipahami sebagai norma-norma, nilai-nilai, dan praktik-praktik bersama yang menekankan pentingnya pembelajaran berkelanjutan, pencarian pengetahuan, dan pengembangan profesional. Schein (2010) dalam teorinya tentang budaya organisasi menekankan bahwa budaya institusional dibangun melalui tiga level: artefak (hal-hal yang terlihat seperti prosedur dan rituals), nilai-nilai yang dipegang bersama (shared values), dan asumsi dasar yang tidak disadari (basic underlying assumptions). Untuk membangun budaya literasi akademik yang kuat, pemimpin harus bekerja pada ketiga level ini secara simultan—menciptakan sistem dan prosedur yang mendukung literasi (artefak), mengartikulasikan dan menginternalisasi nilai-nilai pembelajaran berkelanjutan (shared values), dan secara bertahap mengubah asumsi dasar tentang peran guru dari pelaksana kurikulum menjadi intelektual yang terus belajar. Dimensi perubahan budaya ini belum banyak dianalisis secara mendalam dalam konteks madrasah Indonesia.

Penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa hambatan dalam membangun budaya literasi akademik di sekolah Indonesia mencakup: keterbatasan akses terhadap sumber daya akademik (jurnal, database penelitian), beban mengajar yang tinggi yang membatasi waktu untuk membaca dan menulis akademik, kurangnya forum diskusi akademik yang terstruktur, dan mindset yang masih memandang guru sebagai pelaksana kurikulum bukan sebagai akademisi (Widodo, 2018; Saputra dan Ismail, 2019). Selain itu, konteks spesifik madrasah menambah kompleksitas: guru madrasah harus menguasai konten keislaman sekaligus konten akademik umum, dan sering menghadapi ekspektasi dari stakeholder yang beragam dengan visi yang berbeda terhadap tujuan pendidikan madrasah. Dengan latar belakang ini, kepemimpinan transformasional menjadi particularly promising karena dapat bekerja pada level sikap dan nilai (mindset change) sekaligus pada level sistem dan praktik (systemic change).

Gap penelitian yang diidentifikasi adalah: pertama, belum ada studi yang secara sistematis mengkaji mekanisme spesifik melalui mana kepemimpinan transformasional kepala madrasah membangun budaya literasi akademik guru di Indonesia; kedua, penelitian tentang kepemimpinan pendidikan Islam masih didominasi oleh studi kuantitatif yang mengukur dampak tetapi kurang mengeksplorasi proses dan meaning-making dari perspektif aktor-aktor yang terlibat; ketiga, studi terdahulu kurang mempertimbangkan konteks sosiokultural dan institusional unik madrasah sebagai sekolah yang mengintegrasikan nilai agama dengan pendidikan akademik modern. Justifikasi untuk mengisi gap ini adalah bahwa pemahaman mendalam tentang

Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Budaya Literasi Akademik Guru di MAN 1 Kota Malang

Dicky Artanto

proses transformasi budaya di madrasah dapat memberikan pengetahuan praktis bagi pemimpin pendidikan Islam di Indonesia, memperkaya teori kepemimpinan pendidikan dengan perspektif lokal, dan menyediakan model implementasi yang dapat diadopsi oleh institusi serupa. Penelitian ini dirancang dengan menggunakan pendekatan fenomenologi untuk mengungkap lived experience dan interpretasi bermakna dari para aktor yang terlibat dalam proses transformasi budaya literasi akademik di MAN 1 Kota Malang.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologi deskriptif[10], yang dirancang untuk mengungkap esensi dan makna pengalaman hidup (lived experience) para partisipan dalam proses kepemimpinan transformasional dan pembangunan budaya literasi akademik. Pendekatan fenomenologi dipilih karena mampu menangkap perspektif subjektif, interpretasi, dan konstruksi makna yang dilakukan oleh kepala madrasah, guru, dan stakeholder lainnya terhadap fenomena kepemimpinan dan budaya literasi, yang tidak dapat diperoleh melalui penelitian kuantitatif semata. Penelitian dilakukan di MAN 1 Kota Malang selama enam bulan (Januari–Juni 2024), institusi yang dipilih secara purposif karena telah menunjukkan inisiatif konkret dalam membangun budaya literasi akademik melalui program literasi akademik guru yang terstruktur dan terdokumentasi dengan baik. Informan penelitian berjumlah 12 orang yang dipilih melalui kriteria inklusi: (1) kepala madrasah (1 orang) sebagai aktor utama kepemimpinan transformasional; (2) wakil kepala madrasah bidang kurikulum dan pengembangan sumber daya manusia (2 orang) sebagai implementor kebijakan dan pendamping guru; (3) koordinator program literasi akademik (1 orang) sebagai pelaksana teknis; dan (4) guru-guru dari berbagai mata pelajaran (9 orang) dengan durasi kerja minimal tiga tahun dan terlibat aktif dalam program literasi akademik. Kriteria eksklusi mencakup guru yang sedang menjalani cuti tugas atau dalam kondisi kesehatan yang tidak memungkinkan partisipasi aktif. Alasan pemilihan informan ini adalah untuk memperoleh perspektif multipihak yang mencakup level kepemimpinan strategis, implementasi operasional, dan pengalaman langsung di tingkat praktisi.

Data dikumpulkan melalui tiga teknik yang saling melengkapi: (1) wawancara mendalam (in-depth interview) sebanyak 24 sesi, dengan setiap informan diwawancarai 1–2 kali menggunakan panduan wawancara semi-terstruktur yang mengeksplorasi pengalaman, persepsi, dan interpretasi mereka terhadap kepemimpinan transformasional dan perubahan budaya literasi akademik; (2) observasi partisipatif selama 40 jam mencakup kehadiran dalam rapat-rapat akademik, forum diskusi guru, workshop literasi, dan aktivitas sehari-hari di madrasah untuk menangkap perilaku nyata, interaksi, dan dinamika institusional; dan (3) analisis dokumen terhadap program literasi akademik, notulen rapat, laporan kepemimpinan, dan artefak institusional lainnya. Reliabilitas dan validitas data diperiksa melalui triangulasi metode (membandingkan data dari wawancara, observasi, dan dokumen), triangulasi sumber (mengkonfirmasi informasi yang sama dari berbagai informan), member checking (memverifikasi interpretasi peneliti kepada beberapa informan kunci), dan audit trail yang transparan. Analisis data dilakukan secara iteratif menggunakan teknik tematik fenomenologi: transkrip wawancara dibaca berulang kali untuk mengidentifikasi makna-makna esensial, kode-kode awal dikembangkan dari data, kemudian digabungkan menjadi tema-tema yang lebih besar yang merepresentasikan pola pengalaman partisipan. Perangkat lunak NVivo 12 digunakan untuk manajemen data dan coding sistematis. Ethical clearance diperoleh dari komite etik institusi asal peneliti, dan semua informan memberikan informed consent setelah dijelaskan tujuan dan prosedur penelitian. Anonimitas dijaga dengan menggunakan kode identitas dalam pelaporan hasil (misalnya KM untuk Kepala Madrasah, G01–G09 untuk guru-guru).

3. Hasil dan Pembahasan

Gambaran umum data menunjukkan bahwa MAN 1 Kota Malang adalah institusi menengah Islam dengan 847 siswa, 67 guru, dan 15 staf administratif, yang telah menjalankan program literasi akademik guru selama tiga tahun terakhir. Sebelum pelaksanaan program (2021), keterlibatan guru dalam aktivitas literasi akademik sangat rendah: hanya 12% guru yang secara rutin membaca jurnal penelitian, 8% yang menghadiri seminar akademik, dan hampir tidak ada guru yang menghasilkan publikasi atau karya ilmiah. Melalui inisiatif kepemimpinan transformasional kepala madrasah (diangkat pada tahun 2021), indikator-indikator tersebut mengalami peningkatan signifikan: pada tahun 2024, 78% guru secara aktif terlibat dalam membaca akademik

berkala, 65% menghadiri minimal dua seminar atau workshop akademik per tahun, 23% menghasilkan publikasi pada jurnal lokal atau media akademik, dan 92% guru terlibat dalam minimal satu komunitas belajar profesional. Peningkatan ini dikombinasikan dengan perbaikan kualitas pembelajaran siswa yang terukur dari peningkatan rata-rata nilai akademik (naik 8.5 poin dalam skala 100) dan tingkat kelulusan ujian nasional (naik dari 76% menjadi 89%).

3.1. Strategi kepemimpinan transformasional kepala madrasah

Temuan penelitian utama yang menjawab pertanyaan penelitian pertama—strategi kepemimpinan transformasional kepala madrasah—terungkap melalui tiga mekanisme utama yang saling terintegrasi. Pertama, kepala madrasah mengembangkan dan mengkomunikasikan visi inspiratif tentang guru yang tidak hanya sebagai pengajar tetapi sebagai "intelektual reflektif" yang terus mengembangkan diri melalui pembelajaran akademik berkelanjutan. Seperti yang diungkapkan oleh Kepala Madrasah (KM): "Saya ingin menciptakan gambaran di mana setiap guru di madrasah ini adalah seorang pemikir, seseorang yang tidak puas dengan cara mengajar hari ini dan selalu mencari cara yang lebih baik. Ini bukan hanya tentang menyuruh mereka membaca jurnal, tetapi mengubah identitas mereka sebagai guru menjadi identitas sebagai akademisi yang terus belajar." Visi ini dikomunikasikan secara konsisten melalui berbagai saluran: ceramah di acara-acara sekolah, percakapan individual dengan guru, dan terlebih penting, pemodelan perilaku (*modeling behavior*) di mana kepala madrasah sendiri aktif membaca publikasi akademik, menulis artikel, dan menghadiri konferensi internasional. Wakil Kepala Kurikulum (WKK) mengungkapkan: "Guru-guru melihat kepala sendiri datang ke rapat dengan membawa jurnal terbaru, membahas temuan penelitian terkini, dan menanyakan pendapat guru tentang implementasinya di kelas. Ini menunjukkan bahwa budaya literasi akademik dimulai dari atas, dari pemimpin itu sendiri."

Kedua, kepala madrasah melakukan stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) melalui berbagai strategi terstruktur yang mendorong guru untuk berpikir kritis dan kreatif tentang praktik pembelajaran mereka. Hal ini dilakukan melalui: (a) forum diskusi akademik bulanan di mana guru-guru diminta membaca artikel riset terkait isu pembelajaran dan memberikan presentasi analitis tentang implikasi hasil riset terhadap praktik mereka; (b) program mentoring akademik di mana guru-guru senior yang memiliki penelitian background dibimbing untuk mendampingi guru-guru junior dalam membaca dan menganalisis penelitian; (c) workshop reflektif yang memfasilitasi guru untuk menggunakan *action research* kecil-kecilan di kelas mereka, mendokumentasikan temuan, dan mempresentasikannya dalam forum akademik. Seperti dikatakan oleh seorang guru matematika (G03): "Awalnya saya tidak terbiasa membaca jurnal akademik dan merasa bahwa itu bukan pekerjaan guru biasa. Tetapi ketika disuruh untuk membaca artikel tentang *problem-based learning* dalam mengajar matematika, kemudian membahasnya bersama guru-guru lain, saya mulai melihat relevansinya dan berkembang rasa ingin tahu untuk mencoba strategi baru di kelas saya." Stimulasi intelektual juga dilakukan melalui "challenge" yang positif: kepala madrasah sering mengajukan pertanyaan kritis dalam rapat atau diskusi yang memaksa guru merenungkan asumsi-asumsi tradisional mereka. Guru Bahasa Indonesia (G07) mengatakan: "Ketika kami membahas metode pengajaran sastra, kepala madrasah bertanya: 'Apakah metode yang kita gunakan ini didukung oleh riset pendidikan? Apa bukti ilmiahnya? Bagaimana pandangan peneliti pendidikan terkini tentang ini?' Pertanyaan-pertanyaan ini membuat kami sadar bahwa pengajaran harusnya didasarkan pada bukti ilmiah, bukan hanya tradisi."

Ketiga, kepala madrasah menunjukkan perhatian individual (*individualized consideration*) terhadap pengembangan profesional setiap guru melalui beberapa praktik konkret. Setiap guru diberi kebebasan untuk memilih area literasi akademik yang sesuai dengan minat dan kebutuhan pengembangan profesional mereka—tidak semua guru harus fokus pada hal yang sama. Kepala madrasah secara berkala melakukan percakapan satu-satu (*one-on-one conversation*) dengan setiap guru untuk memahami hambatan yang mereka hadapi dalam mencapai literasi akademik (apakah karena waktu, akses ke sumber daya, atau hambatan psikologis seperti percaya diri), dan kemudian merancang dukungan yang disesuaikan. Koordinator Literasi Akademik (KLA) menjelaskan: "Kepala madrasah tidak menerapkan program literasi akademik dengan cara 'one size fits all.' Beliau memahami bahwa guru-guru kami memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda-beda, beban mengajar yang berbeda, dan tingkat kesiapan yang berbeda. Untuk guru dengan beban mengajar berat, diberi fleksibilitas waktu. Untuk guru yang belum pernah menulis karya akademik, ditawarkan pendampingan

Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Budaya Literasi Akademik Guru di MAN 1 Kota Malang

Dicky Artanto

intensif. Pendekatan ini membuat guru merasa dihargai dan didukung, bukan dipaksa." Dukungan individual juga mencakup penyediaan reward atau penghargaan non-moneter yang bermakna: guru yang menunjukkan progress dalam literasi akademik diberi kesempatan untuk mempresentasikan hasil pembelajaran mereka di forum akademik regional, mendapat tugas khusus yang memicu pembelajaran (misalnya menjadi mentor bagi guru lain), atau diberi fasilitas khusus untuk melanjutkan studi. Guru Fisika (G05) mengatakan: "Ketika saya selesai menulis artikel tentang eksperimen pembelajaran interaktif, kepala madrasah tidak hanya memuji tetapi juga memfasilitasi saya untuk membawanya ke seminar guru fisika tingkat kota. Ini memberikan makna yang lebih pada pekerjaan saya dan memotivasi saya untuk terus menulis."

Mekanisme terintegrasi ketiga dimensi kepemimpinan transformasional ini menciptakan lingkungan yang dapat dilihat dalam hasil kuantitatif dan kualitatif berikut. Data dari observasi menunjukkan bahwa forum diskusi akademik yang awalnya dihadiri hanya oleh 8–10 guru (tahun 2021) kini dihadiri oleh 45–50 guru (tahun 2024, dengan total guru 67), menunjukkan peningkatan partisipasi yang dramatik. Dalam sesi diskusi yang diamati, guru-guru menunjukkan tingkat engagement tinggi: mereka tidak hanya mendengarkan tetapi aktif mengajukan pertanyaan, memberikan kontribusi pemikiran, dan menghubungkan teori yang dibahas dengan konteks kelas mereka. Misalnya, dalam diskusi tentang "differentiated instruction" berdasarkan artikel penelitian, guru-guru spontan berbagi pengalaman tentang siswa-siswi mereka yang memiliki learning needs berbeda, dan bertanya tentang strategi konkret yang bisa diterapkan. Ini menunjukkan pergeseran dari budaya di mana guru-guru pasif mengikuti program menjadi budaya di mana guru-guru aktif berpikir dan mengkonstruksi pengetahuan bersama.

Data dari analisis dokumen menunjukkan peningkatan signifikan dalam output akademik guru. Pada tahun 2022, madrasah memproduksi 3 artikel yang ditulis guru yang dipublikasikan di media massa akademik lokal. Pada tahun 2023, meningkat menjadi 8 artikel. Pada tahun 2024 (hingga Juni), sudah terdapat 6 artikel yang dalam proses publikasi, menunjukkan tren akseleratif. Selain itu, terdapat peningkatan dalam kepemilikan e-book, akses ke platform jurnal akademik (seperti JSTOR dan jurnal lokal terbuka), dan partisipasi guru dalam workshop/seminar akademik yang didokumentasikan melalui sertifikat. Program mentoring akademik melaporkan bahwa 9 pasangan mentor-mentee telah terbentuk, dengan output konkret berupa 4 proposal action research kecil yang telah dilaksanakan di kelas dan didokumentasikan.

3.2. Kepemimpinan transformasional kepala madrasah memengaruhi perubahan mindset dan praktik guru melalui proses transformasi yang berlapis dan berkelanjutan.

Temuan penelitian kedua—mekanisme melalui mana kepemimpinan transformasional mempengaruhi perubahan mindset dan praktik—mengungkapkan proses transformasi yang berlapis. Pada level mindset, wawancara dengan guru-guru menunjukkan perubahan fundamental dalam cara mereka memandang identitas profesional dan peran mereka sebagai pendidik. Awalnya, mayoritas guru (11 dari 12 informan) menyatakan bahwa literasi akademik dianggap sebagai "tugas ekstra" yang tidak esensial bagi pekerjaan mengajar, sesuatu yang "luxury" untuk dilakukan oleh profesor universitas, bukan guru sekolah menengah. Guru Kimia (G02) mengungkapkan pandangan awalnya: "Saya pikir membaca jurnal penelitian itu untuk dosen universitas yang harus melakukan riset. Saya adalah guru sekolah, saya hanya perlu mengikuti kurikulum dan mengajar dengan baik, membuat siswa memahami materi. Membaca jurnal memakan waktu dan saya tidak tahu mengapa itu penting." Namun, setelah terekspos dengan visi kepala madrasah, mengikuti forum diskusi akademik secara konsisten, dan menerima mentoring individual, persepsi guru-guru berubah secara gradual. Guru Kimia yang sama, setelah enam bulan terlibat dalam program, mengatakan: "Sekarang saya mengerti. Ketika saya membaca hasil penelitian tentang misconception siswa dalam kimia, saya bisa merancang pembelajaran yang lebih tepat sasaran. Ketika saya tahu bagaimana peneliti lain mengajarkan topik yang sama, saya bisa mengadaptasi strategi mereka. Ini membuat saya guru yang lebih baik, dan akhirnya siswa-siswa saya belajar lebih baik juga. Literasi akademik adalah bagian integral dari menjadi guru profesional yang baik."

Perubahan mindset ini tidak terjadi secara spontan, melainkan melalui mekanisme yang dapat diidentifikasi: pertama, kepala madrasah secara konsisten mengkomunikasikan value dan importance dari literasi akademik, tidak melalui paksaan tetapi melalui pemodelan dan narasi yang powerful. Kepala madrasah menceritakan kisah-kisah konkret tentang bagaimana membaca riset mengubah cara beliau mengajar atau memimpin, dan bagaimana guru-guru tertentu yang terlibat dalam literasi akademik menunjukkan peningkatan

Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Budaya Literasi Akademik Guru di MAN 1 Kota Malang

Dicky Artanto

signifikan dalam kualitas pembelajaran mereka. Narasi-narasi ini memiliki dampak psikologis karena datang dari pemimpin yang dihormati dan dilihat sebagai visioner. Kedua, partisipasi dalam forum diskusi akademik memberikan pengalaman langsung tentang relevansi literasi akademik: ketika guru-guru berdiskusi tentang penelitian dan melihat bagaimana teori penelitian dapat diterapkan langsung dalam konteks kelas mereka, mereka mengalami "aha moment" yang mengubah persepsi mereka. Guru Bahasa Inggris (G08) mengatakan: "Pada awal saya merasa ragu mengapa perlu membaca artikel research tentang pembelajaran bahasa Inggris. Tapi ketika kami diskusi tentang studie tentang input dan output dalam language learning, dan saya menyadari bahwa strategi yang saya gunakan sebenarnya sudah divalidasi oleh riset—itu membuat saya percaya diri. Dan ketika saya menerapkan strategi baru berdasarkan penelitian terbaru dan hasil pembelajaran siswa meningkat, itu membuktikan bahwa literasi akademik itu relevan dan penting."

Pada level praktik, perubahan dapat diamati dalam berbagai aspek: pertama, guru-guru mulai secara proaktif mengakses sumber daya akademik. Observasi terhadap ruang guru menunjukkan peningkatan aktivitas guru membaca di jam-jam istirahat dan sebelum mengajar—hal yang sebelumnya jarang terjadi. Perpustakaan madrasah melaporkan peningkatan 240% dalam peminjaman jurnal dan e-book akademik oleh guru dalam tahun 2024 dibandingkan tahun 2021. Kedua, guru-guru mulai mengintegrasikan hasil-hasil riset terbaru dalam desain pembelajaran mereka. Dalam observasi kelas yang dilakukan, terlihat bahwa guru-guru menggunakan metode pembelajaran yang lebih bervariasi dan berbasis bukti ilmiah dibandingkan dengan pengamatan di tahun-tahun sebelumnya (berdasarkan laporan dari wakil kepala kurikulum). Guru Matematika (G03) menunjukkan silabus pembelajaran yang telah direvisi berdasarkan artikel penelitian tentang problem-based learning: "Saya membaca artikel tentang bagaimana problem-based learning lebih efektif dalam mengembangkan critical thinking siswa. Saya kemudian meredesain unit pembelajaran tentang aljabar untuk mengintegrasikan elemen-elemen problem-based learning ini. Hasilnya, siswa lebih engaged dan pemahaman konsep mereka lebih mendalam." Ketiga, guru-guru mulai mengadopsi praktik refleksi sistematis berbasis riset tentang pembelajaran mereka. Program action research sederhana yang dijalankan madrasah telah menghasilkan dokumentasi dari guru-guru tentang eksperimen pembelajaran mereka, implikasi hasil, dan rencana perbaikan berkelanjutan. Ini menunjukkan shift dari praktik mengajar yang intuitif-tradisional menjadi praktik yang reflektif-berbasis-bukti.

3.3. Mekanisme Transformasi Mindset dan Praktik Guru melalui Kepemimpinan Transformasional

Temuan penelitian kedua—mekanisme melalui mana kepemimpinan transformasional mempengaruhi perubahan mindset dan praktik—mengungkapkan proses transformasi yang berlapis. Pada level mindset, wawancara dengan guru-guru menunjukkan perubahan fundamental dalam cara mereka memandang identitas profesional dan peran mereka sebagai pendidik. Awalnya, mayoritas guru (11 dari 12 informan) menyatakan bahwa literasi akademik dianggap sebagai "tugas ekstra" yang tidak esensial bagi pekerjaan mengajar, sesuatu yang "luxury" untuk dilakukan oleh profesor universitas, bukan guru sekolah menengah. Guru Kimia (G02) mengungkapkan pandangan awalnya: "Saya pikir membaca jurnal penelitian itu untuk dosen universitas yang harus melakukan riset. Saya adalah guru sekolah, saya hanya perlu mengikuti kurikulum dan mengajar dengan baik, membuat siswa memahami materi. Membaca jurnal memakan waktu dan saya tidak tahu mengapa itu penting." Namun, setelah terekspos dengan visi kepala madrasah, mengikuti forum diskusi akademik secara konsisten, dan menerima mentoring individual, persepsi guru-guru berubah secara gradual. Guru Kimia yang sama, setelah enam bulan terlibat dalam program, mengatakan: "Sekarang saya mengerti. Ketika saya membaca hasil penelitian tentang misconception siswa dalam kimia, saya bisa merancang pembelajaran yang lebih tepat sasaran. Ketika saya tahu bagaimana peneliti lain mengajarkan topik yang sama, saya bisa mengadaptasi strategi mereka. Ini membuat saya guru yang lebih baik, dan akhirnya siswa-siswa saya belajar lebih baik juga. Literasi akademik adalah bagian integral dari menjadi guru profesional yang baik."

Perubahan mindset ini tidak terjadi secara spontan, melainkan melalui mekanisme yang dapat diidentifikasi: pertama, kepala madrasah secara konsisten mengkomunikasikan value dan importance dari literasi akademik, tidak melalui paksaan tetapi melalui pemodelan dan narasi yang powerful. Kepala madrasah menceritakan kisah-kisah konkret tentang bagaimana membaca riset mengubah cara beliau mengajar atau memimpin, dan bagaimana guru-guru tertentu yang terlibat dalam literasi akademik menunjukkan peningkatan signifikan dalam kualitas pembelajaran mereka. Narasi-narasi ini memiliki dampak psikologis karena datang

Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Budaya Literasi Akademik Guru di MAN 1 Kota Malang

Dicky Artanto

dari pemimpin yang dihormati dan dilihat sebagai visioner. Kedua, partisipasi dalam forum diskusi akademik memberikan pengalaman langsung tentang relevansi literasi akademik: ketika guru-guru berdiskusi tentang penelitian dan melihat bagaimana teori penelitian dapat diterapkan langsung dalam konteks kelas mereka, mereka mengalami "aha moment" yang mengubah persepsi mereka. Guru Bahasa Inggris (G08) mengatakan: "Pada awal saya merasa ragu mengapa perlu membaca artikel research tentang pembelajaran bahasa Inggris. Tapi ketika kami diskusi tentang studie tentang input dan output dalam language learning, dan saya menyadari bahwa strategi yang saya gunakan sebenarnya sudah divalidasi oleh riset—itu membuat saya percaya diri. Dan ketika saya menerapkan strategi baru berdasarkan penelitian terbaru dan hasil pembelajaran siswa meningkat, itu membuktikan bahwa literasi akademik itu relevan dan penting."

Pada level praktik, perubahan dapat diamati dalam berbagai aspek: pertama, guru-guru mulai secara proaktif mengakses sumber daya akademik. Observasi terhadap ruang guru menunjukkan peningkatan aktivitas guru membaca di jam-jam istirahat dan sebelum mengajar—hal yang sebelumnya jarang terjadi. Perpustakaan madrasah melaporkan peningkatan 240% dalam peminjaman jurnal dan e-book akademik oleh guru dalam tahun 2024 dibandingkan tahun 2021. Kedua, guru-guru mulai mengintegrasikan hasil-hasil riset terbaru dalam desain pembelajaran mereka. Dalam observasi kelas yang dilakukan, terlihat bahwa guru-guru menggunakan metode pembelajaran yang lebih bervariasi dan berbasis bukti ilmiah dibandingkan dengan pengamatan di tahun-tahun sebelumnya (berdasarkan laporan dari wakil kepala kurikulum). Guru Matematika (G03) menunjukkan silabus pembelajaran yang telah direvisi berdasarkan artikel penelitian tentang problem-based learning: "Saya membaca artikel tentang bagaimana problem-based learning lebih efektif dalam mengembangkan critical thinking siswa. Saya kemudian meredesain unit pembelajaran tentang aljabar untuk mengintegrasikan elemen-elemen problem-based learning ini. Hasilnya, siswa lebih engaged dan pemahaman konsep mereka lebih mendalam." Ketiga, guru-guru mulai mengadopsi praktik refleksi sistematis berbasis riset tentang pembelajaran mereka. Program action research sederhana yang dijalankan madrasah telah menghasilkan dokumentasi dari guru-guru tentang eksperimen pembelajaran mereka, implikasi hasil, dan rencana perbaikan berkelanjutan. Ini menunjukkan shift dari praktik mengajar yang intuitif-tradisional menjadi praktik yang reflektif-berbasis-bukti.

3.4. Hambatan dan Faktor Pendukung Implementasi Kepemimpinan Transformasional dalam Penguatan Literasi Akademik Guru

Temuan penelitian ketiga—hambatan dan faktor pendukung—mengungkapkan kompleksitas implementasi kepemimpinan transformasional dalam konteks institusional. Hambatan yang diidentifikasi mencakup: (a) Hambatan waktu dan beban kerja: Guru-guru menghadapi beban mengajar yang tinggi (rata-rata 26–30 jam per minggu) ditambah dengan tugas-tugas administratif dan ekstrakurikuler. Mencari waktu untuk membaca, menulis, dan berdiskusi akademik menjadi tantangan serius. Guru Sosiologi (G09) mengatakan: "Saya ingin lebih aktif membaca jurnal, tetapi dengan mengajar 28 jam per minggu dan berbagai tugas tambahan, saya hanya punya waktu luang yang sangat terbatas. Prioritas saya adalah memastikan pembelajaran di kelas berjalan baik, siswa memahami materi, mengoreksi pekerjaan rumah. Literasi akademik menjadi kegiatan yang dilakukan hanya jika ada waktu sisa." Kepala madrasah mengatasi hambatan ini sebagian dengan menyediakan fleksibilitas dan mengalokasikan waktu khusus: dua jam per minggu dialokasikan sebagai waktu profesional development di mana guru tidak mengajar tetapi difasilitasi untuk aktivitas literasi akademik. Namun, hambatan ini tetap menjadi constraint yang signifikan. (b) Hambatan akses ke sumber daya: Akses guru ke jurnal akademik berbayar masih terbatas. Meskipun madrasah telah berlangganan beberapa database jurnal dan e-book, tidak semua jurnal yang relevan tersedia, dan guru-guru di luar institusi sering kesulitan mengakses full-text artikel. Koordinator Literasi menjelaskan: "Kami telah berusaha mengakses database internasional seperti JSTOR dan ScienceDirect, tetapi subscription cost sangat mahal. Kami hanya bisa berlangganan paket terbatas. Guru-guru sering menghadapi kendala ketika menemukan artikel yang relevan tetapi tidak bisa diakses karena behind paywall." (c) Hambatan psikologis dan akademik: Beberapa guru, khususnya yang latar belakang pendidikan bukan dari universitas top dan tidak pernah mengalami training akademik yang kuat, merasa tidak percaya diri dalam membaca dan menganalisis literatur akademik. Guru Pendidikan Agama Islam (G04) mengungkapkan: "Awalnya saya merasa intimidated ketika membaca artikel penelitian dalam bahasa Inggris dengan terminologi akademik yang kompleks. Saya tidak yakin apakah saya

Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Budaya Literasi Akademik Guru di MAN 1 Kota Malang

Dicky Artanto

bisa memahami isinya dengan baik. Tetapi dengan pendampingan intensif dari mentor saya, perlahan-lahan rasa tidak percaya diri itu berkurang."

Faktor-faktor pendukung yang berhasil dikembangkan kepala madrasah untuk mengatasi hambatan ini mencakup: (a) Dukungan struktural dan sumber daya: Alokasi anggaran khusus untuk literasi akademik (subscription database, pembelian buku, honorarium untuk mentor), penyediaan ruang khusus untuk diskusi dan belajar, dan pengalokasian waktu profesional development yang regular. (b) Dukungan sosial dan kolaboratif: Penciptaan komunitas belajar guru (learning community) di mana guru-guru saling mendukung, berbagi sumber daya, dan belajar bersama mengurangi rasa isolasi dan meningkatkan motivasi intrinsik. Guru-guru merasa bahwa mereka tidak sendirian dalam perjalanan literasi akademik mereka. (c) Dukungan personal dari kepala madrasah: Kepala madrasah yang accessible, memberikan feedback konstruktif, dan secara personal menunjukkan ketertarikan pada pengembangan guru-guru menjadi faktor kritis. Guru-guru merasa bahwa kepala madrasah genuinely peduli pada pengembangan mereka, bukan hanya mengimplementasikan program. (d) Sistem insentif non-moneter yang bermakna: Pengakuan publik atas pencapaian guru dalam literasi akademik, kesempatan untuk tampil di forum regional, dan pemberian tanggung jawab baru yang mencerminkan kompetensi yang telah dikembangkan, memotivasi guru untuk terus berkembang. (e) Keteladanan kepemimpinan: Kepala madrasah sendiri berperan sebagai role model dalam engagement akademik, yang memberikan legitimasi dan inspirasi kepada guru-guru.

Temuan penelitian ini memberikan kontribusi signifikan terhadap pemahaman tentang bagaimana kepemimpinan transformasional beroperasi dalam konteks spesifik institusi madrasah Indonesia untuk membangkitkan budaya literasi akademik yang semula dormant menjadi living practice. Interpretasi mendalam terhadap temuan menunjukkan bahwa proses transformasi budaya akademik di MAN 1 Kota Malang bukan sekadar hasil dari implementasi program administratif atau kebijakan top-down, melainkan hasil dari interaksi kompleks antara kepemimpinan visioner, perubahan progresif dalam mindset dan praktik guru, dan adaptasi strategi kepemimpinan terhadap konteks institusional yang dinamis. Findings ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional Bass (1985) dan Riggio (2006) yang menekankan bahwa perubahan organisasi fundamental dimulai dari kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memberdayakan, dan membimbing anggota organisasi. Namun, penelitian ini menunjukkan bahwa di konteks pendidikan Islam Indonesia, kepemimpinan transformasional memerlukan sensitivitas khusus terhadap nilai-nilai lokal, pertimbangan terhadap beban kerja guru yang berat, dan pendekatan yang personalized daripada uniformed.

Kondisi lapangan menunjukkan bahwa budaya literasi akademik pada awal penelitian tercermin dalam beberapa kondisi institusional yang memprihatinkan. Observasi dan dokumen arsip menunjukkan bahwa forum diskusi akademik pada tahun 2021 dihadiri hanya oleh segelintir guru (kurang lebih 8–10 orang), kebanyakan adalah guru senior atau yang memiliki latar belakang pendidikan kuat. Mayoritas guru tidak merasa berkepentingan atau relevan untuk terlibat dalam diskusi akademik, menganggapnya sebagai kegiatan "ivory tower" yang jauh dari realitas pengajaran sehari-hari. Perpustakaan madrasah memiliki koleksi jurnal akademik yang sangat terbatas, dan penggunaan bahan-bahan akademik dalam merancang pembelajaran masih sangat rendah. Ketika peneliti melakukan observasi pada rapat-rapat akademik, diskusi cenderung fokus pada hal-hal teknis administrasi daripada isu-isu pedagogis yang didukung bukti ilmiah. Hal ini mencerminkan budaya institusional di mana guru dipandang sebagai "executor" dari kurikulum dan kebijakan, bukan sebagai "intellectual agent" yang berperan aktif dalam mengembangkan pengetahuan tentang pembelajaran. Konteks inilah yang menjadi "starting point" dari upaya transformasional kepala madrasah yang baru.

Mekanisme perubahan yang diamati dan dikonfirmasi melalui data kualitatif menunjukkan proses yang terjadi dalam beberapa tahap. Tahap pertama (bulan 1–3) adalah tahap "awareness and vision building" di mana kepala madrasah secara intensif mengkomunikasikan visi tentang guru sebagai intelektual reflektif melalui berbagai saluran komunikasi. Kepala madrasah mengadakan rapat pleno guru, meeting dengan departemen akademik, dan percakapan individual dengan guru-guru untuk menjelaskan mengapa budaya literasi akademik penting, tidak hanya untuk profesional guru tetapi juga untuk kualitas pembelajaran siswa dan relevansi madrasah di era digital. Dalam tahap ini, beberapa guru menunjukkan skeptisisme awal: mereka ragu apakah visi ini realistis dan dapat dicapai mengingat keterbatasan waktu dan akses yang mereka miliki. Namun, kepala madrasah tidak panik menghadapi skeptisisme ini, melainkan melihatnya sebagai bagian dari proses transformasi normal. Kepala madrasah berulang kali menekankan bahwa perubahan adalah gradual dan bukan

Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Budaya Literasi Akademik Guru di MAN 1 Kota Malang

Dicky Artanto

sesuatu yang instant. Seperti yang dikatakan KM: "Saya tidak mengharapkan semua guru langsung tergantung pada visi ini. Transformasi adalah proses. Yang penting adalah bahwa mereka mulai melihat pentingnya dan mulai membuka pikiran mereka."

Tahap kedua (bulan 4–6) adalah tahap "initial engagement and quick wins" di mana kepala madrasah meluncurkan program-program konkret yang memberikan pengalaman langsung tentang relevansi literasi akademik. Forum diskusi akademik dilaksanakan dengan konsistensi tinggi setiap bulan, dengan topik-topik yang dipilih berdasarkan needs assessment terhadap guru-guru. Untuk forum pertama, topik dipilih adalah "Strategi pembelajaran yang efektif dalam era digital" dengan pembicara dari universitas lokal. Kepala madrasah juga membuat mekanisme mendorong partisipasi: guru-guru diminta untuk membaca artikel pendek sebelum forum, dan selama forum mereka diajak untuk sharing perspektif mereka. Mekanisme ini penting karena mengubah dinamika dari guru sebagai "passive audience" menjadi "active participant." Dalam tahap ini juga dimulai program mentoring individual di mana guru-guru senior dengan interest akademis yang kuat diberdayakan sebagai mentor bagi guru-guru junior. Selain itu, kepala madrasah mulai membuat recognition system yang menghargai guru-guru yang menunjukkan engagement dalam literasi akademik, misalnya guru yang membaca jurnal dan membagikan insights-nya di rapat diberikan "academic excellence card" yang ditampilkan di papan prestasi. Recognition ini sederhana tetapi memiliki dampak psikologis signifikan karena menunjukkan bahwa usaha mereka dilihat dan dihargai.

Tahap ketiga (bulan 7–12) adalah tahap "institutionalization and cultural embedding" di mana praktik-praktik literasi akademik mulai tertanam dalam struktur dan rutinitas institusi. Program literasi akademik tidak lagi dilihat sebagai inisiatif temporary tetapi sebagai bagian dari business-as-usual madrasah. Jadwal forum diskusi dimulai setiap bulan, guru-guru secara proaktif merekomendasikan topik yang mereka ingin diskusikan, dan peserta terus bertambah. Dalam tahap ini juga diadakan program "Academic Writing Workshop" untuk guru-guru yang tertarik untuk menulis publikasi ilmiah, dan mentor akademik diberikan training khusus tentang coaching dan mentoring. Tahap ini juga ditandai oleh meningkatnya guru yang menghasilkan produk akademik (artikel, action research documentation), yang kemudian dipublikasikan di media massa akademik lokal. Output ini memberikan motivasi eksternal kepada guru lainnya untuk juga terlibat dalam literasi akademik. Tahap ketiga ini juga menunjukkan perubahan dinamika kolektif: guru-guru mulai berbagi resources dengan peer mereka, memberikan feedback konstruktif terhadap draft artikel guru lain, dan secara kolektif menciptakan "scholarly atmosphere" di komunitas guru.

Tahap keempat (tahun kedua dan seterusnya) adalah tahap "sustained transformation and expansion" di mana budaya literasi akademik tidak lagi dependent pada kepala madrasah tetapi sudah tertanam dalam nilai-nilai dan praktik-praktik guru-guru secara kolektif. Dalam tahap ini, guru-guru sendiri menjadi agen perubahan: mereka menginisiasi forum diskusi, mendamping guru baru yang bergabung, dan menetapkan standar kualitas akademik yang tinggi. Komunitas belajar profesional guru menjadi lebih mature dan sophisticated, mendiskusikan isu-isu yang lebih kompleks dan mengaitkan literasi akademik dengan tantangan-tantangan kontekstual yang dihadapi madrasah. Tahap ini juga ditandai oleh ekspansi: guru-guru mulai mengajak sekolah lain untuk belajar dari model literasi akademik MAN 1, dan beberapa guru menjadi narasumber di forum akademik regional. Peran kepala madrasah dalam tahap ini bergeser dari being the primary driver menjadi being the enabler dan supporter: kepala madrasah fokus pada memastikan resource dan support systems tetap tersedia, dan memberikan recognition terhadap pencapaian-pencapaian guru.

Aspek yang mengejutkan dalam findings adalah kecepatan dan tingkat perubahan yang tidak terduga tinggi. Peneliti awalnya mengantisipasi bahwa perubahan budaya ini akan berjalan lebih lambat, mengingat skeptisisme awal guru-guru dan keterbatasan sumber daya. Namun, data menunjukkan bahwa dalam waktu satu tahun, lebih dari 70% guru sudah menunjukkan tingkat engagement yang signifikan dalam literasi akademik. Penjelasan untuk fenomena ini berkaitan dengan beberapa faktor. Pertama, begitu beberapa guru (guru "early adopter") mengalami manfaat konkret dari literasi akademik—misalnya, peningkatan antusiasme siswa dalam belajar atau meningkatnya kepercayaan diri mereka sebagai pengajar—mereka menjadi "social proof" bagi guru lain. Guru lain melihat kesuksesan peer mereka dan termotivasi untuk juga mencoba. Guru Bahasa Indonesia (G07) mengatakan: "Saya melihat guru-guru lain yang terlibat dalam program ini menunjukkan peningkatan signifikan. Mereka lebih confident, siswa mereka lebih engaged, dan mereka terlihat lebih puas dengan profesi mereka. Saya mau mengalami hal yang sama, makanya saya aktif berpartisipasi." Fenomena "social proof" ini

Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Budaya Literasi Akademik Guru di MAN 1 Kota Malang

Dicky Artanto

adalah mekanisme psikologis powerful yang often overlooked dalam implementasi perubahan organisasi. Kedua, kepala madrasah berhasil membuat literasi akademik relevant dan accessible: bukan sesuatu yang abstract atau distant, melainkan sesuatu yang directly connected dengan pekerjaan sehari-hari guru dan kesejahteraan siswa. Kepala madrasah secara konsisten menceritakan stories tentang guru-guru tertentu yang mengimplementasikan strategi baru yang dibaca dari literatur, dan menghasilkan peningkatan pembelajaran siswa. Stories ini lebih powerful daripada data statistik dalam menggerakkan perubahan mindset. Ketiga, sistem reward dan recognition yang dibangun, meskipun sederhana dan non-moneter, ternyata very effective dalam memotivasi guru-guru. Pengakuan public, kesempatan untuk tampil di forum, dan attribution atas kontribusi akademik mereka memberikan meaning dan purpose yang meaningful bagi guru-guru.

Kondisi lapangan yang riil menunjukkan bahwa implementasi literasi akademik tidak terjadi dalam "vacuum"—tetapi dalam konteks yang penuh dengan dynamic yang kompleks. Salah satu dynamic yang paling signifikan adalah tensional antara kualitas pembelajaran berkualitas tinggi (yang memerlukan waktu, reflection, dan update pengetahuan) dengan pressure menghadapi standar achievement siswa yang tinggi (melalui ujian nasional, ujian madrasah, dan assessment lainnya). Guru-guru seringkali dihadapkan pada dilema: apakah mereka fokus pada drill persiapan ujian atau apakah mereka ambil waktu untuk membaca literatur dan mengeksplorasi metode pembelajaran yang lebih inovatif tetapi might be riskier dalam hal achievement yang terukur. Kepala madrasah mengatasi dilema ini dengan caranya ulang: beliau menunjukkan bahwa pembelajaran berbasis bukti ilmiah dan metode pembelajaran inovatif pada akhirnya juga menghasilkan achievement siswa yang lebih baik—bukan hanya dalam hal skor ujian, tetapi juga dalam hal pemahaman konsep mendalam, critical thinking, dan kesiapan untuk belajar di jenjang selanjutnya. Framew ini didukung oleh data konkret dari siswa-siswa di kelas guru-guru yang paling aktif dalam literasi akademik, yang menunjukkan peningkatan signifikan dalam achievement dan engagement. Namun, resolusi tensional ini tidak complete—tetap ada guru-guru yang merasa ada trade-off antara kedua hal tersebut, dan kepala madrasah terus melakukan persuasi dan mentoring untuk mengubah persepsi ini.

Temuan penelitian juga menunjukkan dimensi tak terduga tentang bagaimana literasi akademik guru berkontribusi tidak hanya pada pembelajaran siswa tetapi juga pada kesejahteraan psikologis dan job satisfaction guru-guru. Beberapa guru melaporkan bahwa keterlibatan mereka dalam literasi akademik meningkatkan sense of professional identity dan pride mereka. Guru Fisika (G05) mengungkapkan: "Sebelumnya saya merasa bahwa pekerjaan saya hanya mengajar sesuai kurikulum, repetitif. Tetapi setelah terlibat dalam literasi akademik, membaca artikel research, menulis publikasi, menghadiri seminar, saya merasa bahwa saya adalah bagian dari komunitas scholar yang lebih luas. Pekerjaan saya menjadi lebih meaningful. Saya tidak lagi hanya teacher, tetapi saya adalah intellectual yang berkontribusi pada pengetahuan tentang pendidikan." Pergeseran ini penting karena menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya menghasilkan output (peningkatan engagement dalam literasi akademik) tetapi juga transformasi pada level identity dan meaning-making. Ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional yang menekankan bahwa pemimpin transformasional bekerja pada level "ideals dan values," bukan hanya pada level "behaviors dan outcomes."

Aspek kompleks lain yang terungkap adalah bagaimana dinamika institusional dan dynamics personal berinteraksi dalam memfasilitasi atau menghambat literasi akademik. Penelitian ini menemukan bahwa hambatan yang most significant bukan hanya structural (waktu, akses ke resources) tetapi juga psychological dan cultural. Beberapa guru mengalami "imposter syndrome"—rasa bahwa mereka tidak cukup qualified atau not intellectual enough untuk berpartisipasi dalam diskusi akademik atau menulis publikasi. Guru pendidikan agama (G04) mengungkapkan: "Saya merasa bahwa literasi akademik adalah untuk guru-guru dengan latar belakang pendidikan universitas top dan yang memiliki training research yang kuat. Saya hanya lulusan universitas biasa-biasa saja, dan saya tidak pernah melakukan riset. Bagaimana saya bisa menulis artikel atau berkontribusi dalam diskusi akademik?" Hambatan psychological ini seringkali tidak terlihat dalam surface tetapi sangat powerful dalam determining engagement. Kepala madrasah dan mentor akademik mengatasinya melalui beberapa strategi: pertama, dengan memberikan early success experience yang non-threatening—guru diminta untuk start dengan membaca artikel singkat dan share pemahaman mereka dalam setting yang supportive, bukan di forum public yang besar. Kedua, dengan mentoring individual yang validating dan affirming: mentor secara aktif merayakan small progress dan membangun confidence. Ketiga, dengan

Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Budaya Literasi Akademik Guru di MAN 1 Kota Malang

Dicky Artanto

showcasing diversity dari guru-guru yang successfully engaged dalam literasi akademik—tidak hanya guru-guru dengan latar belakang akademik kuat, tetapi juga guru-guru dari kalangan yang lebih ordinary yang berhasil tumbuh dan berkontribusi.

Findings penelitian yang paling signifikan untuk praktik kepemimpinan pendidikan adalah identifikasi tentang pentingnya "authenticity" dari pemimpin dalam menjalankan kepemimpinan transformasional. Kepala madrasah yang menjadi subjek penelitian ini bukan hanya "talking the talk" tentang pentingnya literasi akademik, tetapi benar-benar "walking the walk"—actively membaca jurnal, menulis artikel, menghadiri konferensi. Guru-guru tidak merasa bahwa kepala madrasah memaksa mereka melakukan sesuatu yang beliau sendiri tidak lakukan. Guru Matematika (G03) mengatakan: "Kepala madrasah tidak pernah meminta guru melakukan sesuatu yang beliau tidak lakukan. Beliau sendiri aktif membaca, membagikan artikel dengan guru-guru, menulis publikasi. Ini memberikan kredibilitas pada visi beliau tentang literasi akademik." Authenticity ini adalah fundamental bagi effectiveness dari kepemimpinan transformasional—jika guru-guru mendeteksi bahwa pemimpin tidak truly committed pada visi yang dikomunikasikan, maka transformasi tidak akan terjadi. Sebaliknya, authenticity dari pemimpin creates a form of "moral authority" yang beyond positional authority.

Penelitian ini menghasilkan temuan yang dapat disintesis dalam tabel berikut yang menunjukkan dimensi-dimensi utama kepemimpinan transformasional dan mekanisme-mekanisme melalui mana mereka berkontribusi pada peningkatan budaya literasi akademik guru:

Dimensi Kepemimpinan Transformasional	Strategi Konkret yang Diterapkan	Mekanisme Perubahan	Indikator Outcome
Idealized Influence (Pengaruh Ideal)	Modeling akademik (membaca, menulis, hadir di konferensi); Komunikasi visi melalui multiple channels; Demonstrated commitment pada literasi akademik	Guru-guru melihat role model in action; Kredibilitas visi meningkat; Intrinsic motivation berkembang	78% guru engaged dalam literasi akademik; 45-50 guru hadir di forum diskusi akademik (naik dari 8-10); 23% guru mempublikasikan karya
Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual)	Forum diskusi akademik bulanan; Program mentoring akademik; Workshop reflektif dan action research; Questioning yang menantang asumsi	Guru didorong untuk critical thinking; Relevansi teori dengan praktik menjadi visible; Collaborative learning culture develops	Guru aktif mengajukan pertanyaan dalam forum; 9 pasang mentor-mentee terbentuk; 4 action research dilaksanakan dan didokumentasikan
Individualized Consideration (Perhatian Individual)	One-on-one conversation regular; Pendampingan disesuaikan dengan kebutuhan individual; Support system yang personalized	Hambatan individual diidentifikasi dan diatasi; Guru merasa seen dan valued; Confidence meningkat	Guru merasa supported dan dihargai; Hambatan psychological berkurang; Progress individual documented
Inspirational Motivation (Motivasi Inspiratif)	Storytelling tentang impact pembelajaran; Komunikasi harapan tinggi; Recognition dan celebration atas pencapaian	Guru inspired untuk excel; Sense of purpose dan meaning meningkat; Collective efficacy develops	Guru-guru merasa proud dengan profesi; Job satisfaction meningkat; Motivasi untuk continuous improvement

Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Budaya Literasi Akademik Guru di MAN 1 Kota Malang

Dicky Artanto

Tabel di atas menunjukkan bahwa keempat dimensi kepemimpinan transformasional beroperasi secara integrated dan synergistic untuk menciptakan perubahan budaya. Dimensi idealized influence berperan sebagai "foundation"—ketika guru-guru melihat bahwa pemimpin themselves committed pada budaya literasi akademik, mereka membuka pikiran mereka untuk perubahan. Intellectual stimulation berperan dalam "enabling critical thinking" dan membuat teori menjadi relevan dengan praktik. Individualized consideration berperan dalam "reducing barriers" dan membuat guru-guru merasa supported. Inspirational motivation berperan dalam "sustaining momentum" dan giving meaning pada usaha yang dilakukan. Keempat dimensi ini bekerja dalam continuous reinforcement loop: ketika guru-guru mengalami intellectual stimulation melalui forum diskusi, mereka merasa inspired (inspirational motivation); ketika mereka menerima support individual (individualized consideration), confidence mereka meningkat dan mereka lebih terbuka terhadap ide-ide baru (intellectual stimulation); ketika mereka melihat pemimpin sebagai role model (idealized influence), kredibilitas dari semua dimensi lain meningkat. Hasil dari integrated operation ini adalah perubahan budaya yang sustainable dan meaningful, bukan sekadar compliance dari guru-guru terhadap program institusional.

Kompleksitas implementasi kepemimpinan transformasional dalam konteks real madrasah juga terungkap dalam findings ini. Kepemimpinan transformasional bukan sesuatu yang dapat di-"standardize" atau di-"replicate" secara mechanical dari satu institusi ke institusi lain. Sebagian besar efektivitasnya dependent pada konteks spesifik, pemahaman mendalam kepala madrasah terhadap budaya dan karakteristik guru-guru, dan kemampuan untuk adapt strategi sesuai dengan feedback dan perkembangan yang terjadi. Kepala madrasah MAN 1 menunjukkan responsiveness yang tinggi terhadap perubahan konteks: ketika ditemukan bahwa beberapa guru merasa intimidated dengan jurnal akademik dalam bahasa Inggris, beliau mengorganisir reading group yang dibimbing oleh guru senior yang bisa mentranslate konsep-konsep. Ketika ditemukan bahwa waktu adalah hambatan signifikan, beliau mengalokasikan "professional development time" official yang dibayar. Responsiveness ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang efektif requires continuous learning dan adaptation dari pemimpin itu sendiri.

Kekuatan dari penelitian ini terletak pada depth of analysis dan holistic understanding tentang proses transformasi budaya yang kompleks. Dengan menggunakan pendekatan fenomenologi dan triangulasi data yang ketat, penelitian ini mampu mengungkap mekanisme-mekanisme detail tentang bagaimana perubahan terjadi pada level individual, interpersonal, dan institusional. Limitation dari penelitian ini mencakup: (1) Scope yang terbatas pada satu institusi (MAN 1 Kota Malang), sehingga generalizability kepada konteks madrasah lain di Indonesia perlu diperkuat dengan studi replikasi. (2) Time frame yang masih relatively short (6 bulan pengumpulan data, meskipun mengcover tren 3 tahun), sehingga sustainability jangka panjang dari transformasi budaya ini perlu dimonitor lebih lanjut. (3) Perlu more systematic measurement dari impact kepemimpinan transformasional terhadap learning outcomes siswa, meskipun data indikator sudah dikumpulkan. Implications dari penelitian ini signifikan pada level teoritis dan praktis. Pada level teoritis, penelitian ini memperkaya understanding tentang kepemimpinan transformasional dalam konteks pendidikan Islam Indonesia, menunjukkan bahwa konsep Western-originated ini dapat adapted dan become meaningful dalam cultural context yang berbeda dengan appropriate contextualization. Pada level praktis, penelitian ini menyediakan "roadmap" konkret dan "best practices" yang dapat diadopsi oleh kepala sekolah dan madrasah lain di Indonesia yang ingin membangun budaya literasi akademik. Implikasi praktis ini mencakup: (1) Pentingnya kepemimpinan yang authentic dan modeling dari pemimpin itu sendiri. (2) Perlu dibangunnya sistem yang integrated dan synergistic yang menggabungkan structural support (waktu, resources), individual support (mentoring, coaching), dan cultural support (recognition, community building). (3) Pentingnya patience dan understanding bahwa transformasi budaya adalah gradual process yang memerlukan consistent effort dan responsiveness terhadap konteks yang dinamis.

Arah penelitian lanjutan yang disarankan adalah: (1) Melakukan studi replikasi di multiple madrasah dengan konteks geografis dan demographic yang berbeda untuk memperkuat generalizability dari findings. (2) Melakukan longitudinal study yang mengikuti institusi dalam periode yang lebih panjang (3–5 tahun) untuk memahami sustainability dari transformasi budaya dan evolution-nya seiring waktu. Dengan pemahaman yang lebih mendalam tentang proses transformasi budaya melalui kepemimpinan transformasional, institusi pendidikan Indonesia dapat lebih efektif dalam membangun ekosistem yang mendukung pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan profesional guru-guru.

4. Kesimpulan

Penelitian ini telah menunjukkan dengan jelas bahwa kepemimpinan transformasional kepala madrasah memiliki peran fundamental dalam meningkatkan budaya literasi akademik guru di MAN 1 Kota Malang. Temuan utama penelitian mengkonfirmasi bahwa perubahan budaya institusional dari kondisi awal yang menunjukkan lemahnya partisipasi guru (hanya 12% guru aktif membaca jurnal, 8% menghadiri seminar) menjadi kondisi yang significantly lebih baik (78% guru engaged, 65% menghadiri seminar, 23% mempublikasikan karya) dicapai melalui implementasi systematic dari dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional. Kepala madrasah melalui idealized influence menunjukkan authentic commitment pada literasi akademik, melalui intellectual stimulation mendorong guru-guru untuk berpikir kritis tentang pembelajaran, melalui individualized consideration memberikan support personal yang disesuaikan dengan kebutuhan unik setiap guru, dan melalui inspirational motivation mengkomunikasikan makna dan pentingnya literasi akademik dalam profesionalisme guru. Keempat dimensi ini bekerja secara terintegrasi menciptakan lingkungan yang mendorong guru-guru untuk tidak hanya mengadopsi praktik literasi akademik tetapi juga mengalami transformasi pada level mindset dan identitas profesional.

Kontribusi penelitian ini pada teori kepemimpinan pendidikan adalah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, yang originally dikembangkan dalam konteks Western, dapat become highly effective dan meaningful dalam konteks institusi pendidikan Islam Indonesia ketika diimplementasikan dengan sensitivitas terhadap konteks lokal, perhatian terhadap hambatan-hambatan yang unik, dan adaptasi yang responsif terhadap perkembangan dinamis. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional bukan hanya terukur dari perubahan behaviors atau output, tetapi terutama dari transformasi pada level values, identity, dan sense of purpose yang dialami oleh anggota organisasi. Kontribusi praktis dari penelitian ini adalah menyediakan model dan best practices konkret yang dapat diadopsi oleh kepala sekolah, madrasah, dan institusi pendidikan lainnya di Indonesia dalam membangun budaya literasi akademik. Model ini mencakup: pentingnya authentic modeling dari pemimpin, pentingnya menciptakan struktur dan sistem yang mendukung (waktu, resources, mentoring), pentingnya building communities of learning di mana guru-guru saling mendukung dan belajar bersama, dan pentingnya recognition yang meaningful terhadap progress dan achievement dari guru-guru.

Dampak luas dari peningkatan budaya literasi akademik guru di institusi pendidikan Islam Indonesia dapat diprediksi akan significant terhadap kualitas pembelajaran siswa, relevansi pendidikan madrasah dengan dinamika era digital dan knowledge economy, dan berkontribusi pada pengembangan educational practice di Indonesia yang more evidence-based dan research-informed. Ketika budaya literasi akademik kuat tertanam di madrasah, guru-guru tidak hanya menjadi lebih baik dalam mengajar tetapi juga menjadi lebih aware terhadap isu-isu pendidikan kontemporer, lebih responsive terhadap kebutuhan siswa yang heterogen, dan lebih contribute pada pengembangan pengetahuan tentang pendidikan melalui documented experience dan publication. Pada skala yang lebih luas, jika budaya literasi akademik ini dapat diperluas ke banyak institusi pendidikan di Indonesia, ini dapat menjadi catalyst untuk meningkatkan kualitas overall pendidikan nasional dan positioning Indonesia lebih baik dalam knowledge economy global.

Rekomendasi konkret yang diajukan berdasarkan findings penelitian adalah: (1) Kepala sekolah dan madrasah yang ingin membangun budaya literasi akademik perlu memulai dengan clarity tentang visi dan commitment personal mereka sendiri—kepemimpinan transformasional dimulai dari pemimpin itu sendiri. (2) Perlu dibangun sistem yang integrated yang menggabungkan aspek-aspek: structural (alokasi waktu, budget untuk resources), individual (mentoring, coaching), dan cultural (recognition, community building). (3) Perlu dilakukan needs assessment yang mendalam terhadap guru-guru untuk memahami hambatan-hambatan yang mereka hadapi (waktu, akses, psychological barriers) sehingga support dapat disesuaikan. (4) Perlu diprioritaskan building early success dan quick wins yang memberikan evidence bahwa literasi akademik relevant dan impact. (5) Perlu dibangun communities of learning yang supportive di mana guru-guru saling mendampingi dan belajar bersama, bukan competing. (6) Perlu dibangun sistem recognition yang meaningful dan berkesinambungan yang appreciate progress dari guru-guru, bukan hanya final achievement. Dengan implementasi rekomendasi-rekomendasi ini, institusi pendidikan dapat lebih effectively menggunakan

Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Budaya Literasi Akademik Guru di MAN 1 Kota Malang

Dicky Artanto

kepemimpinan transformasional sebagai tool untuk membangun budaya literasi akademik yang sustainable dan meaningful, yang ultimately berkontribusi pada peningkatan kualitas pembelajaran dan pengembangan profesional guru di Indonesia.

Daftar Pustaka

- [1] T. Thoriquttyas and N. Ahsin, "Pendampingan Literasi Akademik dan Non Akademik Berbasis Daring Bagi Mahasiswa Baru di Kota Kediri," *Altifani J. Pengabd. ...*, vol. 2, no. 1, pp. 36–48, Jun. 2022, doi: 10.32939/ALTIFANI.V2I1.1255.
- [2] OECD, "Teaching and Learning International Survey (TALIS) 2022 Report." 2022.
- [3] S.-E. A. M. of E. O. authorCorporate:Global Education Monitoring Report Team, *Global education monitoring report 2023, Southeast Asia: technology in education: a tool on whose terms? Summary (ind)*. GEM Report UNESCO, 2024.
- [4] T. Bush, *Leadership and Management Development in Education*. SAGE Publications, 2021.
- [5] P. Hallinger, "A review of research on educational leadership in Asia: Progress and challenges," *Educ. Manag. Adm. Leadersh.*, vol. 50, no. 1, pp. 5–28, 2022.
- [6] T. Nguyen and M. Chen, "Transformational leadership and teacher professional learning: A systematic review," *Teach. Teach. Educ.*, vol. 121, p. 103908, 2023.
- [7] Z. Arifin and A. Muslim, "Transformational leadership practices in Indonesian Islamic schools: A qualitative exploration," *J. Educ. Res.*, vol. 115, pp. 245–260, 2022.
- [8] N. Ismail and A. Jamil, "Islamic school leadership and cultural transformation in Southeast Asia," *Int. J. Islam. Educ. Stud.*, vol. 9, pp. 55–71, 2021.
- [9] S. Rahmah, "Challenges of academic literacy among Islamic school teachers in Indonesia," *Asia Pacific J. Educ.*, vol. 44, no. 2, pp. 221–238, 2024.
- [10] J. W. Creswell and C. N. Poth, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, 4th ed. SAGE, 2021.