

Representasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mengembangkan kualitas sekolah melalui supervisi pendidikan Islam

Asep Roni Muhayar*, Romelah

Universitas Muhammadiyah Malang, Indonesia

*asepronimuhayar@webmail.umm.ac.id

Abstract

This study was motivated by the importance of the role of school principals in improving the quality of education through Islamic education supervision oriented towards pedagogical and spiritual guidance. This study aims to analyze the representation of transformational leadership values of school principals in the implementation of Islamic education supervision at SMK Muhammadiyah 2 Malang. The research used a qualitative approach with data collection methods in the form of in-depth interviews and participant observation. The research informants included the principal, vice principal, two teachers, and one student. The data were analyzed descriptively and analytically to reveal the forms of programs, policies, and leadership processes that were implemented. The results show that the principal's transformational leadership is represented through several main programs, namely the habit of performing the Dhuha prayer and congregational zikir as a means of fostering students' morals and character, the Al-Qur'an tahsin program to improve Al-Qur'an reading skills in accordance with the school's vision and mission, and the coaching and development of teacher competencies to improve the quality of learning. These programs reflect the four dimensions of transformational leadership according to Bernard M. Bass, namely idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration. This study concludes that transformational leadership based on Islamic education supervision contributes significantly to strengthening the quality of education and shaping Islamic character in schools.

Keywords: transformational leadership; Islamic education supervision; school principals; Islamic education.

Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan melalui supervisi pendidikan Islam yang berorientasi pada pembinaan pedagogis dan spiritual. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis representasi nilai-nilai kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam pelaksanaan supervisi pendidikan Islam di SMK Muhammadiyah 2 Malang. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode pengumpulan data berupa wawancara mendalam dan observasi partisipan. Informan penelitian meliputi kepala sekolah, wakil kepala

Article Information: Received Aug 07, 2025, Accepted Des 25, 2025, Published Des 26, 2025

Copyright (c) 2025 Tawazun: Jurnal Pendidikan Islam

This article is licensed under Creative Commons License **CC-BY-SA**

sekolah, dua orang guru, dan satu peserta didik. Data dianalisis secara deskriptif-analitis untuk mengungkap bentuk program, kebijakan, dan proses kepemimpinan yang diterapkan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah direpresentasikan melalui beberapa program utama, yaitu pembiasaan shalat Dhuha dan zikir berjamaah sebagai sarana pembinaan akhlak dan karakter peserta didik, program tahnin Al-Qur'an untuk meningkatkan kemampuan membaca Al-Qur'an sesuai visi dan misi sekolah, serta pembinaan dan pengembangan kompetensi guru guna meningkatkan kualitas pembelajaran. Program-program tersebut mencerminkan empat dimensi kepemimpinan transformasional Bernard M. Bass, yaitu *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration*. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berbasis supervisi pendidikan Islam berkontribusi signifikan dalam penguatan mutu pendidikan dan pembentukan karakter islami di sekolah.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional; supervisi pendidikan Islam; kepala sekolah; pendidikan Islam.

Pendahuluan

SMK Muhammadiyah 2 Malang -selanjutnya disingkat SMKM 2- merupakan salah satu sekolah menengah kejuruan swasta yang telah memperoleh predikat sebagai *Pusat Keunggulan*. Identitas ini mencerminkan upaya sekolah dalam mengembangkan kualitas pendidikan yang adaptif terhadap dinamika kebutuhan dunia industri dan kerja. Dalam proses pembelajarannya, SMKM 2 menerapkan pendekatan yang bersifat sintesis melalui integrasi holistik antara model *Teaching Factory* (TEFA) dengan dua pendekatan utama, yakni *Competency Based Training* (CBT) dan *Production Based Training* (PBT). TEFA menjadi perantara yang menggabungkan penguasaan kompetensi dengan pengalaman produksi konkret, sehingga peserta didik tidak hanya dibekali keterampilan teknis, tetapi juga kesiapan kerja yang kontekstual dan aplikatif.

Melalui perpaduan metode pembelajaran tersebut, peserta didik tidak hanya dibekali dengan keterampilan teknis, tetapi juga kemampuan adaptasi, berpikir kritis, dan pemecahan masalah yang relevan dengan kebutuhan pasar kerja saat ini. Lebih dari sekadar penyelenggara pendidikan kejuruan, SMKM 2 juga menunjukkan karakter institusional yang progresif dan maju dengan mengedepankan kolaborasi antara sekolah, industri kemitraan, serta komunitas lokal dalam membentuk ekosistem pembelajaran yang berorientasi pada mutu dan keberlanjutan. Dengan latar perkembangan yang dinamis dan manajemen yang responsif terhadap tantangan global, SMKM 2 terus bertransformasi menjadi institusi pendidikan yang tidak hanya mencetak tenaga kerja siap pakai, tetapi juga menciptakan insan yang berdaya saing dan berakhlak mulia.

Peran strategis SMKM 2 dalam memajukan kualitas pendidikan tercermin dari berbagai inovasi program, pendekatan pembelajaran, dan tata Kelola sekolah yang berbasis pada mutu. Sebagai sekolah yang mengusung sebagai 'pusat keunggulan' di Kota Malang, SMKM 2 berupaya menjadi basis model dalam penyelenggaraan pendidikan vokasional yang tidak hanya memenuhi standar nasional, tetapi juga merespons perkembangan global. Salah satu upaya konkret yang dilakukan oleh manajemen sekolah adalah penguatan kurikulum berbasis industri, program pengembangan kapasitas guru melalui keikutsertaan dalam PPG, serta optimalisasi perangkat pembelajaran yang relevan dengan dunia kerja nyata. Kondisi diperkuat dengan peserta didik yang secara inisiatif mengembangkan keterampilan praktis melalui program magang, produksi barang/jasa, serta proyek-proyek kewirausahaan. Upaya ini tidak hanya memperkuat *hard skills*, tetapi juga mengasah *soft skills* seperti kepemimpinan, komunikasi, dan tanggung jawab sosial.

Selain itu, sekolah ini secara aktif membangun budaya kerja yang profesional, baik di lingkungan praktik kerja mereka, maupun di satuan pendidikan. Sekolah ini menanamkan budaya kerja melalui pembiasaan-pembiasaan sikap disiplin, keteladanan para guru, serta sistem supervisi yang mendukung peningkatan kompetensi para tenaga pendidik. Dengan demikian, sekolah ini mempunyai tugas ganda untuk dimanifestasikan, yaitu: pertama, peningkatan kompetensi pendidik yang kompeten dalam mendidik. Sehingga sekolah ini tidak hanya mampu membentuk tenaga pendidik yang berorientasi kepada peningkatan mutu kualitas sekolah, tetapi ia melakukan pembinaan peserta didik yang beriman dan bertakwa. Kedua, mencetak lulusan yang mampu bersaing secara sehat dan kompeten dalam dunia kerja nyata. Menariknya, sekolah merespons tuntutan ini dengan menjalin relasi kemitraan dari beberapa perusahaan dan bisnis retail, seperti Ramayana, Awesam, dan Maspion IT. Bagi para tenaga pendidik, SMKM 2 sebagai institusi swasta perlu untuk ikut berperan aktif dalam dinamika perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang dilandasi pada visi nilai-nilai Islam dan Kemuhammadiyah.

Jika melihat secara kelembagaan, SMKM 2 menunjukkan progres yang signifikan dan berimplikasi pada kualitas peserta didik. Hal ini dikarenakan gerak dinamis kepala sekolah yang memiliki kepemimpinan transformasional mendorong adanya sebuah perubahan pada peningkatan mutu lulusan, mereka mampu mengintegrasikan nilai-nilai Islam dengan dasar program kejuruan (Mundiri & Bariroh, 2019). Dalam hal ini, kepala sekolah beserta tim manajerial mampu menganalisis sebuah program yang berdaya saing melalui kolaborasi, inovasi, serta tata kelola yang transparan dan akuntabel. Dengan demikian, SMKM 2 tidak hanya menjadi tempat transfer ilmu, tetapi juga menjadi pusat

pembentukan karakter dan pusat pertumbuhan profesionalisme bagi seluruh warga sekolah.

Hal tersebut sangat lazim jika kedudukan seorang kepala sekolah begitu sentral dalam membangun budaya sekolah yang transformatif, di samping sebagai sebuah pengajar, seorang kepala sekolah juga merupakan figur keteladanan dan pemegang utama manajerial sekolah (Arthur & Souza, 2023; Kalkan dkk., 2020). Sebagaimana Nadeem (2024) dalam penelitiannya menjelaskan, bahwa sekolah harus bisa menjadi katalisator dalam pengembangan kelembagaan dan mampu memberikan kontribusi positif, baik terhadap institusi sekolah itu sendiri maupun terhadap masyarakat di luar sekolah. Hal tersebut juga ditegaskan oleh Brauckmann dan Helene yang menerangkan bahwa kepala sekolah juga harus memiliki pendekatan berdiferensiasi, mengingat kepala sekolah harus menjalin hubungan yang erat antara konteks dan para tenaga pengajar, pembuatan program persiapan kepala sekolah, yang seharusnya didasarkan pada analisis lebih mendalam terhadap kebutuhan sekolah (Brauckmann dkk., 2023).

Lebih lanjut, pendekatan yang memerhatikan kebutuhan individual guru dan peserta didik juga terlihat dalam kebijakan pengembangan profesionalisme guru dan program pembinaan karakter siswa yang berkelanjutan (Bellibaş dkk., 2021). Kepala sekolah menempatkan sumber daya manusia sebagai aset utama dalam transformasi institusi vokasional, dan memberikan ruang bagi pengembangan potensi serta penghargaan atas kinerja (Handayani dkk., 2025). Dengan demikian, SMKM 2 berkembang bukan hanya sebagai lembaga pendidikan yang unggul dalam pencapaian akademik dan keterampilan teknis, tetapi juga sebagai komunitas belajar yang dijiwai oleh semangat kepemimpinan transformatif. Semangat tersebut tentu tidak terlepas dari kerangka proses transformatif tersebut yang mengarah pada kepemimpinan visioner dan berorientasi secara dinamis. Melalui pengembangan dan pengelolaan pendidikan vokasional, figur pimpinan sekolah menjadi faktor penting dalam menumbuhkan budaya kreatif, inovatif, etos kerja, serta mutu di seluruh elemen sekolah (Karakose & Tülübaş, 2023). Oleh karena itu, budaya belajar di SMKM 2 Malang, tercermin dengan adanya sebuah dorongan kuat untuk terus bergerak maju, melakukan pemberian struktural, dan membangun atmosfer belajar yang adaptif dan produktif. Sehingga sekolah ini dapat melihat pola kebutuhan dunia industri serta arus perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Proses ini tumbuh bukan secara kebetulan, melainkan merupakan hasil dari kepemimpinan yang konsisten menanamkan nilai-nilai transformasi, kolaborasi, dan keberlanjutan.

Semangat kepala sekolah dalam mendorong kemajuan SMK Muhammadiyah 2 Malang tidak hanya mencerminkan orientasi manajerial semata, melainkan juga menjadi bentuk nyata dari representasi kepemimpinan transformasional dalam bingkai supervisi pendidikan Islam. Dalam perspektif Islam, kepemimpinan merupakan amanah yang mengandung nilai tanggung jawab, keteladanan (*uswah hasanah*), dan komitmen terhadap perbaikan berkelanjutan (islah). Kepala sekolah SMKM 2 mempraktikkan supervisi pendidikan yang tidak sekadar mengawasi secara administratif, tetapi juga membimbing, menginspirasi, dan membangun hubungan personal yang konstruktif dengan seluruh warga sekolah. Supervisi yang dilakukan menunjukkan ciri-ciri kepemimpinan transformasional, di mana kepala sekolah bertindak sebagai agen perubahan yang mendorong guru untuk berkembang secara profesional dan spiritual (Hunsaker, 2022). Misalnya, melalui pembinaan rutin yang memadukan aspek pedagogis dan nilai-nilai keislaman, kepala sekolah menumbuhkan budaya kerja yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian hasil, tetapi juga pada nilai-nilai integritas, kejujuran, dan tanggung jawab moral (Brooks & Mutohar, 2018). Supervisi tersebut menjadi ruang dialog dan refleksi, bukan sekadar instrumen kontrol, sebagaimana ditekankan dalam pendekatan supervisi klinis Islami.

Dengan demikian, kepemimpinan transformasional di SMKM 2 terepresentasi melalui praktik supervisi pendidikan Islam yang bersifat humanis dan transformatif, di mana kepala sekolah berperan sebagai pembina spiritual, motivator profesional, dan teladan moral. Supervisi ini tidak hanya memperkuat kualitas pembelajaran, tetapi juga membentuk karakter guru dan peserta didik dalam bingkai nilai-nilai Islam yang holistik dan berkelanjutan (Ahmad & Ogunsola, 2011). Di sinilah terlihat bahwa transformasi institusi pendidikan Islam tidak bisa dilepaskan dari kualitas kepemimpinan yang visioner, transformatif, dan berakar pada nilai-nilai keimanan serta kemaslahatan umat (Hidayati dkk., 2025).

Semangat kepemimpinan di SMKM 2 selaras dengan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bernard M. Bass. Kepemimpinan transformasional tidak sekadar berfungsi dalam kerangka administratif, tetapi lebih jauh mendorong perubahan kultural dan struktural melalui inspirasi visi, motivasi kolektif, dan keteladanan moral. Di SMKM 2, pola kepemimpinan semacam ini tercermin dalam upaya kepala sekolah yang secara aktif membangun visi bersama, mengarahkan orientasi perubahan, dan mendorong partisipasi seluruh warga sekolah dalam mencapai keunggulan institusional (Wakhid dkk., 2021).

Melalui penguatan visi sekolah sebagai 'pusat keunggulan', kepala sekolah berhasil menumbuhkan motivasi internal pada guru dan siswa untuk senantiasa berinovasi serta penguatan program kewirausahaan, serta peningkatan relasi dengan dunia industri merupakan bentuk nyata dari stimulasi intelektual yang menjadi ciri khas kepemimpinan transformasional. Semua program yang dibuat oleh kepala sekolah dan tim manajerial tersebut berlandaskan pada nilai-nilai Islam dan kemuhammadiyahan. Tata nilai ini ditekankan pada fungsi mengutamakan nilai Islam dalam rangka menguatkan kelembagaan sekolah yang berbasis pada pendidikan Islam (Irawan dkk., 2022).

Berdasarkan pemaparan deskripsi di atas, penelitian ini berangkat dari keyakinan bahwa kepemimpinan yang visioner, inspiratif, dan bernilai spiritual merupakan fondasi utama dalam membangun mutu pendidikan yang berkelanjutan. Dalam konsep pendidikan Islam, fungsi kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai pengelola administrasi, melainkan juga sebagai pemimpin perubahan yang menanamkan nilai, membentuk karakter, dan membimbing komunitas sekolah menuju arah yang lebih baik (Ghafar, 2023; Javed dkk., 2020). Gagasan kepemimpinan transformasional dalam bingkai supervisi pendidikan Islam menjadi relevan untuk dikaji karena mencerminkan upaya integratif antara kemajuan manajerial dan kekuatan nilai-nilai keislaman (Egel & Fry, 2017).

SMK Muhammadiyah 2 Malang dipilih sebagai lokasi penelitian karena sekolah ini menunjukkan perkembangan yang sangat positif dalam mengelola pendidikan vokasional berbasis nilai dan prestasi. Di bawah kepemimpinan kepala sekolah yang dinamis dan transformatif, SMKM 2 berhasil mengembangkan budaya kerja yang profesional, kolaboratif, dan religius. Praktik supervisi yang dijalankan tidak hanya fokus pada peningkatan kinerja guru, tetapi juga diarahkan untuk memperkuat nilai-nilai spiritualitas dan etika Islam dalam setiap aspek pembelajaran (Becker dkk., 2022). Fenomena ini menjadi daya tarik tersendiri bagi peneliti untuk menelusuri bagaimana representasi kepemimpinan transformasional termanifestasi secara nyata dalam kegiatan supervisi yang bermuatan nilai Islami.

Penelitian mengenai kepemimpinan transformasional kepala sekolah telah banyak dilakukan, terutama dalam konteks pengembangan mutu pendidikan dan manajemen sekolah secara umum. Berbagai studi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini mampu mendorong perubahan positif melalui inspirasi, motivasi, serta dukungan terhadap inovasi guru dan siswa. Namun, mayoritas kajian masih bersifat normatif dan teoritis, serta belum menggali secara mendalam bagaimana representasi nyata dari kepemimpinan transformasional

itu diimplementasikan dalam praktik sehari-hari di sekolah, khususnya yang bernaung dalam sistem pendidikan Islam. Melihat pada aspek yang lain, kajian mengenai supervisi pendidikan Islam juga telah berkembang, tetapi cenderung berfokus pada aspek administratif dan pedagogis, belum banyak mengintegrasikan konsep supervisi keagamaan dalam kerangka kepemimpinan transformasional. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan, terutama dalam menghubungkan antara praktik kepemimpinan kepala sekolah dan pembinaan nilai-nilai spiritual yang menjadi inti dari pendidikan Islam.

Selain itu, program-program keagamaan seperti pembiasaan shalat Dhuha dan tahsin Al-Qur'an umumnya hanya dikaji dalam konteks pembentukan karakter siswa. Padahal, di beberapa sekolah Islam, termasuk SMK Muhammadiyah 2 Malang, kegiatan-kegiatan ini merupakan bagian integral dari strategi kepemimpinan dan supervisi yang diarahkan untuk meningkatkan kualitas sekolah secara holistik. Belum banyak studi yang mengangkat kegiatan religius semacam itu sebagai representasi kepemimpinan transformasional yang terencana dan berdampak sistemik terhadap budaya sekolah. Dengan demikian, penelitian ini hadir untuk mengisi kekosongan tersebut, dengan menelaah secara spesifik bagaimana kepala sekolah di SMK Muhammadiyah 2 Malang merepresentasikan gaya kepemimpinan transformasionalnya melalui program supervisi pendidikan Islam. Fokus pada praktik nyata seperti pembiasaan shalat Dhuha dan tahsin menjadi poin penting yang menunjukkan integrasi antara nilai spiritual, kepemimpinan, dan pengembangan mutu pendidikan Islam. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam memperkaya model kepemimpinan sekolah berbasis nilai-nilai Islam yang relevan dengan tuntutan zaman.

Penelitian ini memiliki keterbaruan yang terletak pada integrasi antara teori kepemimpinan transformasional dengan praktik supervisi pendidikan Islam dalam konteks lembaga pendidikan kejuruan Islam, yakni SMK Muhammadiyah 2 Malang. Jika sebagian besar studi sebelumnya hanya membahas kepemimpinan transformasional secara umum dalam meningkatkan mutu akademik dan manajerial, penelitian ini secara unik mengangkat representasi konkret dari kepemimpinan tersebut melalui pendekatan nilai-nilai keislaman yang terimplementasi dalam program-program religius. Keterbaruan lain dari penelitian ini adalah fokus pada program keagamaan yang dipraktikkan secara sistemik seperti pembiasaan shalat Dhuha dan program tahsin sebagai bagian dari strategi supervisi kepala sekolah. Selain itu, penelitian ini juga memberikan kontribusi kebaruan dalam konteks metodologis, yaitu dengan mengeksplorasi praktik supervisi berbasis nilai-nilai Islam secara holistik dalam kerangka kerja

kepemimpinan transformasional, sesuatu yang masih jarang ditemukan dalam kajian pendidikan Islam modern.

Berdasarkan pada analisis tersebut, penelitian ini menggunakan kerangka pemikiran Bernard M. Bass dalam memetakan kerangka kerja kepemimpinan transformasional di institusi swasta di Kota Malang. Di satu sisi, kelembagaan sekolah yang menjadi tempat penelitian ini, yaitu SMK Muhammadiyah 02 Malang, sebab sekolah ini memiliki basis kemajuan yang signifikan dengan dibuktikannya dengan salah satu sekolah ‘pusat keunggulan’ pertama di Kota Malang. Adapun pertanyaan dari penelitian ini adalah bagaimana kepala sekolah merepresentasikan nilai kepemimpinan transformasional yang berbasis pada supervisi pendidikan Islam terhadap institusi sekolah? Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis sebuah bentuk, program, kebijakan atau proses representasi nilai kepala sekolah terhadap institusi sekolah.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Pendekatan ini digunakan oleh peneliti untuk mengeksplorasi makna dan konteks di balik fenomena yang diteliti secara menyeluruh mengenai bagaimana representasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mengembangkan kualitas kelembagaan melalui supervisi pendidikan Islam di SMK Muhammadiyah 2 Malang (Busetto dkk., 2020; Scharp, 2021). Melalui desain studi kasus dalam penelitian ini, diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih kompleks tentang konteks lokal dan pengalaman individu yang terlibat, serta membantu memahami fenomena yang terjadi secara kontekstual. Penelitian ini dilaksanakan di SMK Muhammadiyah 02 Malang. Adapun alasan peneliti memilih lokasi ini dikarenakan sekolah ini memiliki perkembangan yang signifikan untuk menjadi sekolah vokasi maju dan unggulan di Kota Malang.

Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dengan wawancara mendalam dan observasi. Adapun narasumber yang diminta informasi terdiri atas: kepala sekolah SMK Muhammadiyah 2 Malang, para wakil kepala sekolah, dua guru SMK Muhammadiyah 2, dan satu peserta didik SMK Muhammadiyah 02 Malang.

No.	Narasumber	Jabatan
1	LH	Kepala Sekolah SMK Muhammadiyah 02 Malang
2	HS	Waka Kurikulum
3	AP	Waka Sarana Prasarana
4	MW	Waka Humas dan PPDB
5	WF	Waka Kesiswaan
6	NC	Tim Pengembang Kurikulum

7	ATN	Guru Prodi DKV
8	YPA	Guru Prodi MPLB

Data-data dalam penelitian ini, peneliti himpun dalam rentang waktu dua bulan, yakni mulai bulan Juni sampai dengan Agustus 2025. Data-data yang terkumpul kemudian dianalisis oleh peneliti menggunakan analisis data kualitatif model Miles dan Huberman. Analisis data ini mempunyai empat tahap, yaitu: 1.) pengumpulan data, 2.) penyajian data, 3.) kondensasi data, dan 4.) penarikan kesimpulan (Miles dkk., 2020). sehingga hasil wawancara dengan para informan bisa dianalisis berdasarkan tema yang digunakan oleh peneliti terkait kepemimpinan transformasional di institusi sekolah.

Hasil dan Pembahasan

A. Kepemimpinan transformasional dan supervisi pendidikan Islam

Diskursus terhadap dinamika kepemimpinan kepala sekolah dalam konteks pendidikan Islam, harus berangkat pada basis filosofis dan pedagogis yang berakar melalui pemahaman secara holistik sebagai upaya transformasi pembinaan moral dan karakter pada peserta didik, khususnya pada pendidikan vokasi di SMK Muhammadiyah 02 Malang. Peran kepala sekolah bukan hanya sekadar pelaku administratif, namun merupakan sebuah pemimpin yang harus merepresentasikan seseorang yang memiliki tanggung jawab dalam mengarahkan institusi untuk mewujudkan manifestasi Islam melalui pendidikan, yakni membentuk peserta didik yang unggul secara moral dan intelektual (Khau, 2020). Pendekatan pedagogis memungkinkan kepala sekolah memahami dinamika pembelajaran sebagai proses humanisasi, yakni pengembangan potensi manusia secara utuh dan seimbang antara aspek intelektual, spiritual, dan sosial.

Hal ini sejalan dengan pemikiran Paulo Freire yang menegaskan bahwa pendidikan sejatinya adalah proses pembebasan yang menyadarkan dan memanusiakan peserta didik, bukan sekadar transfer pengetahuan (Freire, 1970). Oleh karena itu, pemimpin pendidikan harus hadir sebagai figur transformatif yang tidak hanya mengelola struktur, tetapi juga menghidupkan nilai (Chankseliani dkk., 2021). Maka, posisi kepala sekolah dalam kerangka kepemimpinan transformasional menjadi sangat penting dalam menjawab tantangan kualitas pendidikan saat ini (Mthanti & Msiza, 2023). Urgensi ini semakin nyata ketika pembinaan karakter peserta didik dituntut sejalan dengan nilai-nilai keislaman yang kontekstual (Kosim, 2012; Rony, 2021). Untuk itu, pendekatan filosofis-pedagogis menjadi landasan utama dalam memahami dan mempraktikkan kepemimpinan transformasional di lingkungan sekolah Islam.

Beberapa tenaga pengajar dan wakil kepala sekolah di SMK Muhammadiyah 02 justru memiliki kerangka pandangan terhadap beberapa kebijakan atau program dari implikasi pola kepemimpinan yang diimplementasikan di sekolah tersebut. Pandangan mereka bertitik pada pangkal dari pemahaman tentang posisi dari realitas individu ke aksiologi komunal. Hal tersebut sebagaimana dijelaskan oleh salah satu pengajar SMK Muhammadiyah 02 (ATN) pada saat ditemui di ruangan *podcast* SMK Muhammadiyah 02 bahwa kepala sekolah memiliki peran vital dalam mengembangkan mutu sekolah, baik itu dari internal maupun eksternal. Internal yang dimaksud oleh informan adalah para pengajar itu sendiri untuk lebih meningkatkan kualitas pedagogis, dan yang dimaksud eksternal adalah hubungan sekolah dengan masyarakat sekitar. Maknanya, fondasi dasar kepemimpinan yang tumbuh dan berkembang tidak dilepaskan dari kreasi-kreasi kreatif dan inovasi dari kepala sekolah. Oleh karena itu, kodrat insani yang bermakna konstanta transformatif pedagogis dianggap merupakan *substratum* yang melekat kuat dalam diri kepala sekolah.

Melalui wawancara yang dilakukan peneliti terhadap informan pertama memberikan sebuah pandangan bahwa kepala sekolah selaku pimpinan tertinggi di sekolah harus memberikan sebuah transformasi konstruktif untuk meningkatkan kualitas dimensi internal dan eksternal yang terbaik. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh Burns yang menyatakan bahwa implementasi dari model kepemimpinan transformasional adalah untuk menumbuhkan komitmen dan semangat komunal melalui visi dan orientasi yang jelas, sistematis dan terstruktur (Burns, 1978). Peneliti juga memandang bahwa hal tersebut bisa dikontekstualisasikan dalam institusi pendidikan untuk membangun visi pendidikan yang holistik dan berlandaskan nilai-nilai agama. Kepala sekolah yang visioner akan mampu membentuk kultur sekolah yang tidak hanya kondusif secara fisik, tetapi juga produktif secara spiritual, emosional dan intelektual (Çayak & Eskici, 2021).

Tanggung jawab yang dijelaskan tersebut, mendorong terbentuknya perubahan yang menjadikan lembaga pendidikan sebagai pusat transformasi sosial dan pembinaan moral masyarakat. Transformasi ini tidak akan tercapai tanpa adanya kepemimpinan yang mampu menggerakkan seluruh elemen sekolah secara sinergis (van Wyk, 2020). Oleh karena itu, kepala sekolah harus memiliki sensitivitas nilai serta kemampuan komunikasi yang baik untuk menyatukan visi dan misi lembaga. Landasan tersebut mendorong tumbuhnya kesadaran atas diri individu menuju ke arah dimensi komunal yang lebih objektif (Tumanggor, 2019). Kualitas kepemimpinan transformasional sangat menentukan arah, budaya kerja, serta keberlanjutan inovasi pendidikan Islam di lembaga tersebut (Öngel dkk., 2022). Maka, peran kepala sekolah tidak bisa

dipisahkan dari tanggung jawab moral untuk memastikan bahwa seluruh proses pendidikan berjalan sejalan dengan nilai-nilai Islam yang hakiki. Dengan demikian, kepala sekolah perlu melakukan supervisi untuk memberikan sebuah kebijakan, pemahaman dan aktualisasi terhadap guru dalam membantu mengembangkan kualitas sekolah ke arah yang lebih baik.

Supervisi bidang pendidikan menjadi salah satu pembahasan penting dalam merepresentasikan nilai-nilai kepemimpinan, salah satunya adalah model transformasional yang cenderung pada proses pembentukan visi secara komunal, menjadi motivator pada seluruh elemen di awalnya, dan mendorong terjadinya perubahan ke arah yang konstruktif (Gram-Hanssen, 2021; Müller dkk., 2024). Sebab, melalui supervisi inilah nanti nilai-nilai kepemimpinan diinterpretasikan secara subjektif oleh masing-masing individu -dalam hal ini para pengajar- melalui praktik pembelajaran dan manajemen kelas. Seiring dengan berkembangnya zaman, supervisi bukan lagi sekadar sistem pengawasan yang bersifat tekstual administratif, melainkan merupakan proses pembinaan secara pedagogik yang holistik, komprehensif, terstruktur serta konstruktif, yang mampu mengarahkan guru untuk tumbuh secara profesional. Oleh karenanya, kepala sekolah dalam hal ini perlu menjalankan sistem untuk berperan sebagai katalisator yang menghadirkan pembinaan secara dialogis, ideologis dan partisipatif. Melihat dalam perspektif pendidikan Islam, supervisi mengandung dimensi *tarbawi*, yaitu proses pembinaan yang tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga pada nilai dan adab, sebagaimana ditegaskan oleh Syed Muhammad Naquib Al-Attas bahwa pendidikan adalah proses penanaman adab sebelum ilmu (Al Attas, 1980).

Dengan demikian, seperti yang dijelaskan oleh Maswan Abdullah, bahwa seorang kepala sekolah atau guru secara *ontogenetic* harus menanamkan semangat pada para pengikutnya, memiliki asa untuk belajar sepanjang hayat, memberikan motivasi etos kerja secara Islami, serta kesadaran akan peran mulia sebagai pendidik kepada seluruh guru (Abdullah, 2022). Tentu saja, implementasi model supervisi seperti ini tidak hanya memperkuat landasan tenaga pengajar dalam praksisnya, tetapi juga dapat membangun suasana pembelajaran yang berlandaskan nilai-nilai keislaman, sosial, humanisme dan kerja sama secara komunal. Dengan demikian, supervisi yang dijalankan secara transformatif melalui representasi kepemimpinan kepala sekolah model seperti ini akan memperkuat kualitas sumber daya sekolah, baik dari sisi internal maupun eksternal. Hal ini juga menegaskan bahwa kualitas pendidikan sangat dipengaruhi oleh relasi antara pemimpin dan guru dalam proses supervisi yang reflektif dan konstruktif. Sebagaimana dijelaskan oleh Burns, bahwa seorang pemimpin yang transformasional harus bisa memberikan inspirasi dan

memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi dengan menekankan nilai-nilai dan kepentingan bersama (Burns, 1978).

Namun, sering kali dalam praktiknya, ancaman reduksionisme dalam pengembangan kualitas pendidikan Islam muncul ketika pendekatan teknokratis mendominasi sistem pengelolaan sekolah, yakni melihat mutu pendidikan hanya dari capaian administratif dan angka-angka kuantitatif. Model ini seperti seolah mengabaikan aspek rohaniah dan nilai-nilai transendensi teologis yang seharusnya menjadi fondasi dalam pendidikan Islam. Tanpa pendekatan yang bersifat pedagogis dan kontekstual, supervisi pendidikan berisiko menjadi formalitas yang tidak menyentuh dasar problematika dalam proses pengembangan kualitas sekolah dan pembelajaran. Model pemimpin seperti inilah yang disebut oleh Daniel Ziblatt dan Steven Levitsky sebagai dengan istilah '*demagog*', yang sering kali memanfaatkan ketidakpuasan, kecemasan, dan ketakutan masyarakat untuk memobilisasi massa (Levitsky & Ziblatt, 2018). Salah satu wakil kepala -WF- ketika diwawancara di kantor bursa kerja khusus (BKK) memberikan komentar bahwa saat ini ada beberapa sekolah yang masih mematok nilai sebagai standar kelulusan sekolah. Seharusnya, sekolah yang khususnya berbasis pada landasan teologis Islam justru harus fokus terhadap pembinaan moral, spiritual, karakter dan tradisi-tradisi keislaman, karena itulah yang menjadi ruh dari pendidikan Islam.

Dalam konteks ini, pemikiran Nurcholish Madjid menjadi relevan untuk disandingkan, bahwa pendidikan Islam tidak boleh terlepas dari akar moralitas dan transendensi, sebab tujuan utama pendidikan adalah membentuk manusia yang *shalih* secara individu dan komunal, bukan hanya sekadar manusia yang cerdas secara kognitif (Madjid, 2019). Dengan demikian, sejatinya kepala sekolah sebagai pemimpin spiritual dan pedagogis perlu menginterpretasikan ulang makna kualitas pendidikan secara lebih holistik dan mendalam sebagai upaya pluralisasi antara pencapaian akademik, pembinaan moral, dan internalisasi nilai-nilai teologis Islam. Hal ini menunjukkan bahwa penguatan mutu pendidikan Islam harus dimulai dari kesadaran metodologis dalam melihat pendidikan sebagai wadah pengembangan individu secara menyeluruh. Oleh karena itu, pendekatan yang hanya mengandalkan indikator struktural harus disubstitusi dengan pendekatan yang menekankan pada nilai, norma, dan makna pembelajaran, yang itu semua harus bertujuan dan berorientasi pada pembentukan insan kamil (Husaini, 2013).

Berdasarkan pemaparan deskripsi di atas, kepemimpinan transformasional yang berbasis pada pedagogis menjadi representasi penting dalam mengembangkan mutu sekolah secara menyeluruh, karena mampu

mengintegrasikan visi ideal pendidikan praktik manajerial yang reflektif. Pendekatan ini menempatkan aspek supervisi sebagai ruang refleksi dan kolaborasi antara kepala sekolah dan guru, tidak hanya ruang kontrol yang kaku dan hierarkis (Abernethy dkk., 2010). Salah satu pengajar di SMK Muhammadiyah 02 yaitu YPA ketika diwawancara peneliti di kantor guru memberikan penguatan, bahwa kepala sekolah memberikan kesempatan kepada para guru untuk sama-sama menjadi agen perubahan yang lebih baik. Kepala sekolah memberikan masing-masing guru tempat dan peran yang sesuai dengan kapasitas serta kapabilitas mereka untuk mengembangkan kualitas sekolah. Asumsi ini mendasari keyakinan individu yang mulai bergeser ke arah komunal di sekolah berbasis vokasi. Nilai-nilai partisipasi, keterbukaan, dan pembinaan yang berkelanjutan menjadi ciri utama dari model kepemimpinan transformasional yang efektif.

Kepala sekolah tidak lagi berperan sebagai tukang todong, namun sudah menjadi inspirator, pengarah dan juga seorang pembelajar dalam semangat *servant leadership*, sebagaimana dicontohkan oleh Rasulullah *Shalallahu 'Alaihi Wa Sallam* dalam memimpin para pengikutnya. Oleh karena itu, kualitas sekolah tidak cukup diukur dari aspek fisik dan administratif saja, melainkan harus dilihat dari sejauh mana nilai-nilai Islam terintegrasikan secara holistik dalam seluruh aktivitas pendidikan. Maknanya, keberhasilan supervisi pendidikan Islam bertumpu pada pertemuan ideologis dan orientasi praksis profesional untuk mengembangkan kualitas yang berkesinambungan. Dengan demikian itu, kepemimpinan yang transformasional dan berbasis pada konsep pedagogis merupakan sebuah keniscayaan dalam membangun kualitas sekolah Islam yang utuh dan bermakna.

Penerapan model kepemimpinan transformasional yang berbasis pada landasan pedagogis tidak hanya menjadi tanggung jawab teoretis dalam pengembangan kualitas sekolah, khususnya pada institusi pendidikan Islam, tetapi juga menjadi kebutuhan praksis dalam menghadapi dinamika sekolah secara menyeluruh. Kepala sekolah yang mampu mengintegrasikan nilai, visi, dan strategi pengelolaan secara transformatif akan menciptakan ekosistem pendidikan yang tidak hanya adaptif terhadap arus perubahan, namun juga berbasis pada fondasi nilai-nilai keislaman. Dengan demikian, seorang kepala sekolah harus bisa mewujudkan manifestasi dalam konteks konkret kelembagaan pendidikan, maka penting untuk mengkaji suatu program sebagai bentuk representasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang tercermin dalam praktik konstruktif, khususnya dalam pelaksanaan supervisi pendidikan Islam.

B. Representasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah SMK Muhammadiyah 02 Malang

Salah satu bentuk konkret representasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah terlihat melalui program pembiasaan penyelenggaraan shalat Dhuha berjamaah secara rutin setiap pagi. Kegiatan tersebut dilaksanakan setiap hari setelah pembelajaran ke empat berakhir. Program yang diusung oleh kepala sekolah SMK Muhammadiyah 02 Malang -LH- ini tidak hanya pelaksanaan sebatas spiritual, melainkan bagian dari pembinaan untuk membentuk budaya religius sekolah yang berbasis pada nilai-nilai keteladanan, kemanfaatan dan keislaman. Kemudian, program ini juga mendorong para peserta didik untuk membiasakan memperbaiki koneksi transedensi teologis terhadap Tuhan Yang Maha Esa. Salah seorang wakil kepala -sebut saja HS-, kepada peneliti ketika diwawancara memberikan pernyataan yang menguatkan keterkaitan diri individu dalam transedensi teologis, beliau menjelaskan bahwa program yang dibentuk oleh kepala sekolah beserta jajaran manajerial ini tentu memiliki tujuan pembinaan karakter pada peserta didik. Kepala sekolah juga rutin memberikan sebuah motivasi serta nasehat pasca zikir shalat Dhuha.

Berdasarkan wawancara di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak bersifat abstrak, tetapi hadir melalui kedekatan, konsistensi, dan keteladanan nilai. Hal ini senada dengan teori moral *leadership* yang dikembangkan oleh Sergiovanni, ia menerangkan bahwa seorang pemimpin tidak hanya bertindak dan bertingkah sebagai bos, namun sebagai agen pembawa misi untuk membentuk moral yang mengintegrasikan tindakan dengan nilai (Sergiovanni, 1992). Lebih lanjut, ia menerangkan bahwa ada enam peran kepemimpinan kepala sekolah, yaitu: 1.) kepemimpinan formal, yaitu mengacu pada tugas sebagai kepala sekolah untuk merumuskan visi misi secara komunal. 2.) Kepemimpinan administratif, yaitu mengacu pada tugas kepala sekolah untuk membina tata administrasi sekolah dan manajemen guru. 3.) Kepemimpinan pengawasan atau supervisi, yaitu mengarah pada tugas kepala sekolah dalam melakukan pembinaan dan bimbingan, agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. 4.) Kepemimpinan organisasi, yaitu di mana kepala sekolah berperan untuk menciptakan iklim kerja yang efektif, nyaman, dan kondusif, dan 5.) Kepemimpinan tim, yaitu bagaimana kepala sekolah memberikan sebuah pemahaman mengenai arti dari kolaborasi, kerja sama dan gotong royong kepada seluruh anggota.

Representasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah SMK Muhammadiyah 02 direalisasikan dengan pendekatan pedagogis teologis untuk mengajak para peserta didik membangun koneksi *ilahiyah* kepada Allah

Subhanahu Wa Ta'ala melalui pembiasaan shalat Dhuha dan zikir secara berjamaah. Wajar jika pembiasaan shalat Dhuha di SMK Muhammadiyah 02 Malang diimplementasikan, karena sekolah ingin menanamkan moralitas ke arah yang lebih aplikatif, melalui pendekatan berbasis *ubudiyah*. Hal tersebut bisa dilihat melalui visi dan misi yang dibangun SMK Muhammadiyah 02 Malang, yang diobservasi oleh peneliti melalui *website*. SMK Muhammadiyah 02 Malang sebagai sekolah vokasi yang berpredikat sebagai 'Pusat Keunggulan', juga memberikan pembinaan karakter terhadap peserta didik tidak hanya berdasarkan pada kerangka teoretis, tetapi juga aktif mengimplementasikannya sebagai bentuk implikasi apa yang sudah dipelajari. Pentingnya implementasi dari pembinaan melalui pembiasaan shalat Dhuha yang dilakukan adalah untuk membantu menjaga keharmonisan sosial, membentuk tanggung jawab secara individu, dan meningkatkan kualitas hidup secara holistik (Husaeni, 2023). Oleh karena itu, bentuk representasi ini penting dilakukan untuk menciptakan budaya yang lebih baik dan harmonis kepada seluruh civitas akademika sekolah.

Selain itu, kepala sekolah merepresentasikan kepemimpinan transformasional melalui implementasi program tahsin Al-Qur'an bagi peserta didik. Program ini tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan kemampuan membaca Al-Qur'an secara tartil dan sesuai dengan kaidah tajwid, tetapi juga berfungsi sebagai media internalisasi nilai-nilai spiritual dalam diri peserta didik. Inisiatif ini mencerminkan penerapan dimensi *inspirational motivation* dan *idealized influence* dalam praktik kepemimpinannya. Merujuk pada pandangan Bernard M. Bass dan Avolio, *inspirational motivation* adalah kemampuan pemimpin dalam menyampaikan visi yang jelas dan menginspirasi, sehingga mendorong pengikut untuk memiliki semangat tinggi, optimisme, serta komitmen terhadap nilai-nilai bersama (Bass & Riggio, 2006; Harsoyo, 2022). Dalam konteks ini, kepala sekolah menanamkan semangat religius dan kecintaan terhadap Al-Qur'an melalui program tahsin, yang tidak hanya menjadi kegiatan pembelajaran teknis, tetapi juga membentuk kesadaran spiritual peserta didik secara mendalam. Kehadiran program ini menunjukkan bagaimana visi religius sekolah diterjemahkan secara konkret dalam aktivitas pembelajaran, yang memotivasi peserta didik untuk memperbaiki bacaan dan memperdalam pemahaman terhadap kitab suci.

Sementara itu, dalam dimensi *idealized influence*, kepala sekolah berperan sebagai teladan moral dan spiritual yang dihormati oleh seluruh warga sekolah. Komitmennya dalam mengembangkan program tahsin mencerminkan nilai-nilai yang ia yakini dan amalkan, sehingga mampu membangun kepercayaan serta loyalitas dari para guru dan peserta didik. Keteladanan ini terlihat dari keseriusan kepala sekolah dalam mengawal program tahsin secara

berkelanjutan, misalnya dengan menghadirkan pembina yang kompeten, mengintegrasikan program dengan kegiatan keagamaan lainnya, dan melakukan evaluasi rutin atas capaian peserta didik. Kepala sekolah yang secara aktif terlibat dalam pembinaan program tahsin, menunjukkan keseriusan dalam memfasilitasi kebutuhan spiritual peserta didik, dan memperlihatkan sikap konsisten dalam menjalankan nilai-nilai Islam, akan menjadi figur teladan yang secara otomatis dihormati oleh lingkungan sekolah. Dengan demikian, kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga transformatif dalam menanamkan nilai-nilai Islam yang mendalam melalui pendekatan yang inspiratif dan penuh keteladanan.

Melihat pada konteks tersebut, terlihat secara abstrak memberikan makna bagi para *civitas* akademika dan peserta didik seperti yang tersirat pada pernyataan salah satu tim pengembang SMK Muhammadiyah 02 Malang -NC-, bahwa program tahsin yang dirancang oleh kepala sekolah dan sekolah ini merupakan sebuah program tindak lanjut untuk memfasilitasi peserta didik yang memiliki kemampuan hafalan Al-Qur'an. Lebih lanjut, program ini dirancang sebagai bentuk pembinaan karakter melalui nilai-nilai Al-Qur'an. Hal ini tentu saja memperkuat pendekatan kompetensi pedagogis Islam yang mengintegrasikan dimensi kognitif, afektif dan spiritual secara berkesinambungan. Peneliti memandang, bahwa program tahsin ini juga mencerminkan praktik dari teori *transformational learning*, di mana perubahan peserta didik tidak hanya terjadi pada tingkat pengetahuan, tetapi juga pada kerangka berpikir dan perilaku mereka sebagai pribadi yang beriman (Mezirow, 1997).

Tidak kalah penting, representasi kepemimpinan transformasional juga terlihat dalam perhatian kepala sekolah terhadap peningkatan kualitas guru melalui program pembinaan pedagogis secara terstruktur. Program ini meliputi pelatihan rutin, supervisi reflektif, dan forum diskusi antar-guru dalam pengembangan perangkat ajar berbasis nilai-nilai keislaman. Dalam wawancara dengan kepala sekolah, beliau menyampaikan: "*Kami tidak ingin guru hanya datang mengajar, lalu pulang. Kami ingin guru menjadi inspirasi. Karena itu kami rutin adakan pembinaan, bukan untuk mengkritik, tapi untuk berkembang bersama.*" Pendekatan seperti ini selaras dengan pandangan Glickman tentang supervisi sebagai *collegial support*, di mana pembinaan guru dilandasi dengan semangat kemitraan dan saling percaya (Glickman, 1990). Kepala sekolah tidak lagi berperan sebagai pengontrol kinerja, tetapi sebagai *learning leader* yang turut serta dalam proses pembelajaran guru.

Ketiga bentuk representasi di atas, kegiatan rutin melalui pembiasaan shalat Dhuha secara berjamaah, tafsir Al-Qur'an, dan pembinaan pedagogis guru, seyogyanya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dalam pendidikan Islam berjalan tidak hanya melalui struktur formal, tetapi juga melalui pembentukan budaya sekolah yang kuat. Kepala sekolah sebagai pemimpin transformasional menampilkan diri sebagai pemimpin nilai (*value-centered leader*), yang mampu menggerakkan seluruh elemen sekolah untuk bertumbuh secara spiritual, profesional, dan sosial. Hal ini juga mendukung gagasan Leithwood dan Jantzi bahwa pemimpin transformasional berhasil ketika ia mampu menginspirasi komitmen terhadap tujuan bersama, menciptakan kondisi pembelajaran yang kondusif, dan menumbuhkan kapasitas individu dalam organisasi pendidikan (Leithwood & Jantzi, 2005). Maka, representasi kepemimpinan transformasional dalam supervisi pendidikan Islam tidak hanya menghasilkan perubahan struktural, tetapi juga menciptakan perubahan budaya yang mendalam dan berkelanjutan.

Adapun peneliti memberikan konsep mengenai 'Representasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah SMK Muhammadiyah 02 Malang' dengan menggunakan model yang dikembangkan oleh Bernard M. Bass, adalah sebagai berikut:

Pengaruh Ideal (Idealized Influence)

- Pembiasaan shalat dhuha dan dzikir berjamaah yang langsung dipimpin oleh Kepala Sekolah

Motivasi Inspiratif (Inspirational Motivation)

- Mencetak generasi islami, unggul, dan berakhhlak mulia melalui program tafsir al-Qur'an dan tafsir yang dikembangkan oleh sekolah

Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation)

- Melalui program pengembangan kompetensi guru, kepala sekolah mendorong guru untuk menggunakan metode pembelajaran kreatif, inovatif, serta berbasis teknologi sesuai kebutuhan zaman.

Pertimbangan Individual (Individualized Consideration)

- Kepala sekolah memberikan pembinaan personal baik kepada guru maupun siswa, seperti membimbing langsung peserta didik yang kesulitan dalam tafsir al-Qur'an atau memberikan dukungan khusus pada guru dalam pengembangan profesional.

C. Relevansi Representasi Kepemimpinan Transformasional dengan Konsep Supervisi Pendidikan Islam

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam bentuk program-program berbasis nilai Islami tidak dapat dilepaskan dari konsep supervisi

pendidikan Islam. Supervisi dalam pendidikan Islam tidak semata bertujuan untuk meningkatkan kinerja akademik guru, melainkan lebih luas: untuk membina kepribadian, karakter, dan akhlak pendidik agar sejalan dengan misi *tarbiyah Islamiyah*. Dalam konteks ini, representasi kepemimpinan transformasional sangat relevan karena supervisi yang dijalankan berorientasi pada pembinaan menyeluruh (holistik), bukan sekadar pengawasan teknis. Adapun peneliti memberikan sebuah konsep mengenai relevansi dua variabel tersebut, di bawah ini:



Gambar 1. Konsep supervisi Pendidikan Islam

Pertama, supervisi sebagai pembinaan akhlak, merupakan suatu kegiatan pembinaan, bimbingan, dan pengawasan yang dilakukan secara sistematis terhadap pelaksanaan proses pendidikan Islam di lembaga-lembaga pendidikan, baik formal maupun non-formal. Dalam konteks ini, supervisi tidak semata-mata dipahami sebagai instrumen teknis untuk memastikan ketercapaian standar kurikulum dan administrasi pendidikan, melainkan memiliki dimensi moral dan spiritual yang sangat kuat. Oleh karena itu, supervisi pendidikan Islam memikul tanggung jawab bukan hanya untuk meningkatkan kompetensi pedagogik dan profesionalisme guru, tetapi juga untuk membina akhlak peserta didik melalui penguatan nilai-nilai Islam yang menyeluruh. Adapun menurut Syaiful Sagala, supervisi pendidikan merupakan suatu upaya untuk membantu guru dan tenaga pendidik dalam mengembangkan kualitas pembelajaran dan profesionalitasnya. Dalam pandangan Islam, pembinaan profesionalitas tidak dapat dilepaskan dari pembinaan akhlak, karena guru dalam Islam tidak hanya

bertugas mentransfer ilmu pengetahuan, tetapi juga sebagai *uswah hasanah* (teladan yang baik) dalam akhlak dan kehidupan spiritual (Sagala, 2010). Oleh karena itu, supervisi dalam pendidikan Islam harus mengintegrasikan antara pembinaan profesional dengan pembinaan akhlak.

Supervisi tidak hanya dilakukan secara vertikal oleh kepala sekolah atau pengawas terhadap guru, tetapi juga dilakukan secara horizontal dalam bentuk kolaborasi, dialog, dan refleksi bersama. Dalam pendekatan ini, supervisi menjadi bagian dari proses *tazkiyatun nafs* (penyucian jiwa) dan *ta'dib* (pendidikan akhlak), yang mencerminkan tanggung jawab kolektif untuk menciptakan lingkungan pendidikan yang berkarakter, bermoral, dan bernuansa keislaman (Al-Attas, 1993). Hal ini juga senyampang dengan pendapat Abuddin Nata menjelaskan bahwa pendidikan Islam adalah proses pembentukan manusia seutuhnya (insan kamil), bukan hanya cerdas secara intelektual, tetapi juga matang secara spiritual dan emosional (Nata, 2016). Dalam konteks ini, supervisi menjadi wahana untuk membangun budaya sekolah yang kondusif bagi pembinaan akhlak, seperti keteladanan, kedisiplinan, tanggung jawab, amanah, dan ukhuwah. Supervisor atau kepala sekolah idealnya menjadi figur yang memiliki kredibilitas moral tinggi, mampu memberi teladan dan bimbingan secara arif dan bijaksana.

Dalam konteks pendidikan Islam, supervisi memiliki fungsi yang lebih luas dari sekadar pengawasan administratif. Ia merupakan bagian integral dari proses pembinaan karakter dan akhlak, baik bagi peserta didik maupun tenaga pendidik. Praktik supervisi yang dilakukan dalam pendidikan Islam seyoginya tidak hanya berorientasi pada peningkatan mutu teknis pembelajaran, tetapi juga diarahkan pada penguatan nilai-nilai moral, etika, dan spiritual yang menjadi ruh dari sistem pendidikan Islam itu sendiri. Salah satu bentuk praktik yang sangat penting dalam supervisi pendidikan Islam adalah supervisi klinis yang dialogis. Model ini menekankan pendekatan yang bersifat partisipatif, reflektif, dan kolaboratif antara supervisor dan guru. Melalui observasi kelas, diskusi terbuka, dan refleksi bersama, supervisor tidak hanya menilai kinerja guru dari aspek metodologi pembelajaran, tetapi juga menggali sejauh mana proses pembelajaran tersebut menanamkan nilai-nilai akhlak kepada peserta didik. Pendekatan ini sesuai dengan pandangan Mulyasa mengenai internalisasi nilai, yang menyatakan bahwa proses pendidikan moral harus dilakukan melalui interaksi yang intens, dialogis, dan konsisten, agar nilai tersebut benar-benar tertanam dalam diri pelaku pendidikan (Mulyasa, 2022).

Kedua, Supervisi pendidikan dalam Islam tidak hanya berorientasi pada aspek teknis dan administratif, melainkan memiliki dimensi pembinaan moral

dan spiritual yang sangat mendalam. Dalam kerangka *tarbiyah islamiyah*, supervisi menjadi bagian dari proses pendidikan integral yang mengarahkan pendidik dan peserta didik untuk mencapai kesempurnaan diri (*takmil al-nafs*) dalam aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik, serta akhlak. Menurut Abdurrahman An-Nahlawi, *tarbiyah islamiyah* adalah proses sistematis dan terencana untuk mengembangkan seluruh potensi manusia berdasarkan ajaran Islam, yang mencakup unsur *ruhiyah*, *akliyah*, dan *jasadiyah*. Dalam konteks ini, supervisi tidak hanya sebagai kontrol kerja, tetapi sebagai sarana pembinaan dan pendampingan (*tazkiyah*) bagi para pendidik agar mampu menunaikan perannya sebagai *murabbi* secara utuh.

Supervisi pendidikan Islam sebagai proses *tarbiyah* bertumpu pada prinsip *ta'dib*, yaitu pembentukan adab dan karakter yang benar. Al-Attas menekankan bahwa pendidikan Islam bertujuan untuk melahirkan manusia yang beradab, dan proses pengawasan dalam pendidikan haruslah mendukung tujuan tersebut. Maka, supervisi berfungsi tidak hanya untuk meningkatkan kompetensi mengajar, tetapi juga untuk memastikan bahwa guru menginternalisasikan nilai-nilai Islam dalam praktik pendidikannya (Al Attas, 1980). Proses ini sejalan dengan konsep supervisi klinis yang dikembangkan oleh Glickman, yaitu pendekatan supervisi yang bersifat dialogis dan reflektif, yang dalam konteks Islam diadaptasi menjadi proses *muhasabah* (introspeksi) dan *tazkiyah al-nafs* (penyucian jiwa) (Glickman, 1990).

Ketiga, supervisi sebagai pengembangan kualitas guru, maknanya guru memiliki kedudukan strategis sebagai *murabbi*, *mu'allim*, sekaligus *uswah hasanah* (teladan yang baik) bagi peserta didik. Oleh karena itu, peningkatan kualitas guru merupakan agenda sentral dalam pembinaan mutu pendidikan Islam (Cho, 2017). Salah satu instrumen penting dalam pengembangan kualitas guru adalah supervisi pendidikan. Namun, supervisi dalam pendidikan Islam tidak hanya dimaknai sebagai mekanisme pengawasan kinerja, melainkan sebagai proses pembinaan yang menyeluruh dan berkelanjutan yang mencakup aspek pedagogik, profesional, kepribadian, sosial, serta spiritual. Dalam pendidikan Islam, pembinaan tersebut tidak semata berorientasi pada aspek kognitif atau teknis-metodologis, melainkan juga mencakup dimensi moral dan akhlak (Mulyani dkk., 2024). Dengan kata lain, supervisi Islam merupakan bagian dari *tarbiyah mu'allim*, yakni proses mendidik guru agar mampu menunaikan perannya sesuai dengan nilai-nilai Islam, termasuk dalam hal keikhlasan, tanggung jawab, dan komitmen terhadap visi pendidikan Islam.

Supervisi berperan strategis dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan guru, serta memberikan umpan balik konstruktif untuk perbaikan

profesional. Adapun Benigno menyatakan bahwa supervisi yang efektif harus bersifat dialogis, partisipatif, dan mengarah pada refleksi diri guru (Benigno, 2016). Dalam Islam, proses ini selaras dengan prinsip *muhasabah* (evaluasi diri) dan *tazkiyah* (penyucian diri), yang menjadi bagian penting dalam pembinaan kualitas personal dan profesional seorang pendidik. Oleh karena itu, supervisi dalam pendidikan Islam tidak hanya mengevaluasi performa mengajar, tetapi juga membimbing guru untuk mengintegrasikan nilai-nilai Islam dalam proses pembelajaran. Dengan demikian, supervisi pendidikan Islam memiliki peran yang sangat penting dalam pengembangan kualitas guru secara komprehensif. Ia tidak hanya memperbaiki aspek metodologi pengajaran, tetapi juga menanamkan nilai-nilai spiritual, etika profesi, dan kesadaran akan tanggung jawab keilmuan. Melalui pendekatan yang humanistik, partisipatif, dan berlandaskan nilai-nilai Islam, supervisi mampu menciptakan guru-guru yang tidak hanya kompeten, tetapi juga berkarakter dan berakhhlak mulia.

Keempat, supervisi dalam pendidikan Islam tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi administratif, melainkan memiliki dimensi epistemologis yang mendalam, yakni sebagai wahana integrasi antara ilmu pengetahuan umum dan nilai-nilai keislaman. Dalam konteks ini, supervisi berperan sebagai media untuk memastikan bahwa proses pendidikan berlangsung secara holistik dan seimbang, dengan mengharmoniskan antara ilmu rasional dan ilmu wahyu, antara aspek duniawi dan ukhrawi. Supervisi pendidikan Islam sebagai proses integrasi keilmuan memiliki peran strategis dalam memantau dan membina guru agar mampu menyajikan materi pelajaran yang tidak sekadar bersifat informatif, tetapi juga transformatif. Guru didorong untuk tidak hanya mengajarkan fakta dan teori, tetapi juga menanamkan kesadaran spiritual dan etis kepada peserta didik.

Pendekatan supervisi yang bersifat integratif juga berakar pada paradigma pendidikan profetik yang dikembangkan oleh Kuntowijoyo, yaitu pendidikan yang menekankan pada proses humanisasi, liberasi, dan transendensi (Kuntowijoyo, 2004). Dalam konteks ini, supervisi bukan sekadar tindakan teknis, melainkan bagian dari transformasi paradigma pendidikan menuju keseimbangan antara ilmu dan iman, antara sains dan etika. Supervisor dalam pendidikan Islam berfungsi sebagai agen perubahan yang memastikan bahwa setiap proses pembelajaran selaras dengan tujuan pendidikan Islam yang transendental. Dengan demikian, supervisi pendidikan Islam memiliki peran penting dalam mengawal proses integrasi keilmuan di lembaga pendidikan. Ia menjadi instrumen strategis untuk memastikan bahwa ilmu yang diajarkan tidak bersifat sekuler dan bebas nilai, tetapi menyatu dengan misi keislaman yang

mengarah pada pembentukan insan *kamil*, yaitu manusia paripurna yang berilmu, beriman, dan berakhlak.

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepala sekolah SMK Muhammadiyah 2 Malang telah menerapkan kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kualitas sekolah melalui supervisi pendidikan Islam. Kepemimpinan tersebut diwujudkan melalui program pembiasaan ibadah, penguatan kemampuan Al-Qur'an peserta didik, serta pembinaan dan pengembangan kompetensi guru secara berkelanjutan. Program-program ini tidak hanya berdimensi struktural, tetapi juga mengintegrasikan aspek spiritual, pedagogis, dan pengembangan sumber daya manusia. Kepemimpinan kepala sekolah selaras dengan empat dimensi kepemimpinan transformasional Bernard M. Bass, yaitu keteladanan, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Selain itu, supervisi pendidikan Islam dipahami dan dijalankan sebagai proses pembinaan akhlak, *tarbiyah*, dan pengembangan profesional guru, serta sebagai sarana integrasi ilmu agama dan ilmu umum. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional kepala sekolah berperan signifikan dalam mewujudkan pendidikan Islam yang berkualitas dan berorientasi pada pembentukan karakter, profesionalisme pendidik, dan integrasi keilmuan.

Daftar Pustaka

- Abdullah, M. (2022). *Mengajar Tanpa Menggurui: Seni Menjadi Guru Menyenangkan, Disayang Siswa dan Dikenang Sepanjang Hayat*. Araska Publisher.
- Abernethy, M. A., Bouwens, J., & Lent, L. van. (2010). Leadership and Control System Design. *Management Accounting Research*, 21(1), 2–16. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.10.002>
- Ahmad, K., & Ogunsola, O. K. (2011). An Empirical Assessment of Islamic Leadership Principles. *International Journal of Commerce and Management*, 21(3), 291–318. <https://doi.org/10.1108/10569211111165325>
- Al-Attas, S. M. N. (1993). *The Meaning and Experience of Happiness in Islam*. ISTAC-IIUM.
- Al Attas, S. M. N. (1980). *The Concept of Education in Islam: A Framework for an Islamic Philosophy of Education*. International Institute of Islamic Thought and Civilization (ISTAC-IIUM).
- Arthur, L., & Souza, A. (2023). All for One and one for All? Leadership Approaches in Complementary Schools. *Educational Management*

- Administration and Leadership*, 51(1), 245–263.
<https://doi.org/10.1177/1741143220971285>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
- Becker, L., Coussement, K., Büttgen, M., & Weber, E. (2022). Leadership in Innovation Communities: The Impact of Transformational Leadership Language on Member Participation. *Journal of Product Innovation Management*, 39(3), 371–393. <https://doi.org/10.1111/jpim.12588>
- Bellibaş, M. Ş., Kılınç, A. Ç., & Polatcan, M. (2021). The Moderation Role of Transformational Leadership in the Effect of Instructional Leadership on Teacher Professional Learning and Instructional Practice: An Integrated Leadership Perspective. *Educational Administration Quarterly*, 57(5), 776–814. <https://doi.org/10.1177/0013161X211035079>
- Benigno, S. (2016). A Viable Solution to Implementing Effective Instructional Supervision. *Journal of Education and Learning*, 5(1), 128. <https://doi.org/10.5539/jel.v5n1p128>
- Brauckmann, S., Pashardis, P., & Ärlestig, H. (2023). Bringing Context and Educational Leadership Together: Fostering the Professional Development of School Principals. *Professional Development in Education*, 49(1), 4–15. <https://doi.org/10.1080/19415257.2020.1747105>
- Brooks, M. C., & Mutohar, A. (2018). Islamic School Leadership: A Conceptual Framework. *Journal of Educational Administration and History*, 50(2), 54–68. <https://doi.org/10.1080/00220620.2018.1426558>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper and Row.
- Busetto, L., Wick, W., & Gumbinger, C. (2020). How to Use and Access Qualitative Research Methods. *Neurological Research and Practice*, 2(14), 1–10. <https://doi.org/10.1186/s42466-020-00059-z>
- Çayak, S., & Eskici, M. (2021). The Mediating Role of Emotional Intelligence in the Relationship Between School Principals' Sustainable Leadership Behaviors and Diversity Management Skills. *Frontiers in Psychology*, 12(December), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.774388>
- Chankseliani, M., Qoraboyev, I., & Gimranova, D. (2021). Higher Education Contributing to Local, National, and Global Development: New Empirical and Conceptual Insights. *Higher Education*, 81(1), 109–127. <https://doi.org/10.1007/s10734-020-00565-8>
- Cho, H. (2017). Navigating the Meanings of Social Justice, Teaching for Social Justice, and Multicultural Education. *International Journal of Multicultural Education*, 19(2), 1–19. <https://doi.org/10.18251/ijme.v19i2.1307>
- Egel, E., & Fry, L. W. (2017). Spiritual Leadership as a Model for Islamic Leadership. *Public Integrity*, 19(1), 77–95.

- https://doi.org/10.1080/10999922.2016.1200411
- Freire, P. (1970). *Pedagogy of the Oppressed*. Herder and Herder.
- Ghafar, M. (2023). Kyai's Leadership Strategy and Its Implications For Improving The Quality of Education. *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam*, 5(3), 1388–1399. https://doi.org/10.31538/nzh.v5i3.2172
- Glickman, C. D. (1990). *Supervision of Instruction: A Developmental Approach*. Allyn and Bacon.
- Gram-Hanssen, I. (2021). Individual and Collective Leadership for Deliberate Transformations: Insights from Indigenous Leadership. *Leadership*, 17(5), 519–541. https://doi.org/10.1177/1742715021996486
- Handayani, K., Kusumaningsih, W., & Sudana, M. (2025). The Influence of Practical Facilities on the Quality of Learning at State Vocational Schools. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 471–485. https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v9i2.10951
- Harsoyo, R. (2022). Teori Kepemimpinan Transformasional Bernard M. Bass dan Aplikasinya dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 3(2), 247–262. https://doi.org/10.21154/sajiem.v3i2.112
- Hidayati, N., Muis, A., & Ubaidillah. (2025). Visionary Leadership in Education: Strategies for Achieving International Standard. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 386–398. https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v9i2.9782
- Hunsaker, W. D. (2022). Spiritual Leadership and Employee Innovation. *Current Psychology*, 41, 5048–5057. https://doi.org/10.1007/s12144-020-01011-9
- Husaeni, M. F. (2023). Critical Literature Review on Moral Education System in Indonesia: How Islamic Education and Pancasila Education Monopolize Morality in Schools. *Muslim Education Review*, 2(1), 65–98. https://doi.org/10.56529/mer.v2i1.163
- Husaini, A. (2013). Pendidikan Karakter Berbasis Ta'dib. *Jurnal Tsaqafah*, 9(1), 23–45. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21111/tsaqafah.v9i2.58
- Irawan, A. R., Supriyatno, T., & Fatahillah, F. R. (2022). Implementation of Islamic Universal Values-based Leadership Power at State Islamic Higher Education. *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam*, 5(3), 1025–1035. https://doi.org/10.31538/nzh.v5i3.2531
- Javed, S., Malik, A., & Alharbi, M. M. H. (2020). The Relevance of Leadership Styles and Islamic Work Ethics in Managerial Effectiveness. *PSU Research Review*, 4(3), 189–207. https://doi.org/10.1108/PRR-03-2019-0007
- Kalkan, Ü., Altınay Aksal, F., Altınay Gazi, Z., Atasoy, R., & Dağlı, G. (2020). The Relationship Between School Administrators' Leadership Styles, School

- Culture, and Organizational Image. *SAGE Open*, 10(1), 1 –15. <https://doi.org/10.1177/2158244020902081>
- Karakose, T., & Tülbüş, T. (2023). Digital Leadership and Sustainable School Improvement—A Conceptual Analysis and Implications for Future Research. *Educational Process: International Journal*, 12(1), 7–18. <https://doi.org/10.22521/edupij.2023.121.1>
- Khau, M. (2020). Dancing on the Waves of Change: Transforming Learning, Teaching and Leadership in Higher Education. *Educational Research for Social Change*, 9(1), VII. <https://doi.org/10.17159/2221-4070/2020/v9i2a0>
- Kosim, M. (2012). Urgensi Pendidikan Karakter. *Karsa: Journal of Social and Islamic Culture*, 19(1), 84–92. <https://doi.org/10.19105/karsa.v19i1.78>
- Kuntowijoyo. (2004). *Islam sebagai Ilmu: Epistemologi, Metodologi, dan Etika*. Teraju.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). A Review of Transformational School Leadership Research 1996–2005. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 177–199. <https://doi.org/10.1080/15700760500244769>
- Levitsky, S., & Ziblatt, D. (2018). *How Democracies Die*. Crown.
- Madjid, N. (2019). *Islam: Doktrin dan Peradaban*. Gramedia Pustaka Utama.
- Mezirow, J. (1997). Transformative Learning: Theory to Practice. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 74, 5–12. <https://doi.org/10.1002/ace.7401>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2020). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE Publications.
- Mthanti, B. J., & Msiza, P. (2023). The Roles of the School Principals in the Professional Development of Teachers for 21st Century Education. *Cogent Education*, 10(2), 1–14. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2267934>
- Mulyani, A. S., Shodiq, S. F., & Ali, A. M. (2024). Islamic Pedagogy Resilience: Exploring Strategies for Social Character Development Beyond the Pandemic. *Afeksi: Jurnal Penelitian Dan Evaluasi Pendidikan*, 5(1), 148–161. <https://doi.org/10.35672/afeksi.v5i1.221>
- Müller, S. D., Konzag, H., Nielsen, J. A., & Sandholt, H. B. (2024). Digital Transformation Leadership Competencies: A Contingency Approach. *International Journal of Information Management*, 75, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102734>
- Mulyasa, H. . (2022). *Manajemen Pendidikan Karakter*. Bumi Aksara.
- Mundiri, A., & Bariroh, A. (2019). Transformasi Representasi Identitas Kepemimpinan Kyai dalam Hubungan Atasan dan Bawahan. *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, 8(2), 234–255. <https://doi.org/10.24042/alidarah.v8i2.2411>
- Nadeem, M. (2024). Distributed Leadership in Educational Contexts: A Catalyst for School Improvement. *Social Sciences and Humanities Open*, 9, 1–9.

- <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.100835>
- Nata, A. (2016). *Ilmu Pendidikan Islam*. Prenada Media.
- Öngel, G., Tabancalı, E., & Korumaz, M. (2022). Leadership Roles for Mindful Schools: Examining Relationships Between Different Leadership Roles of School Principals and School Mindfulness. *International Education Studies*, 15(1), 63. <https://doi.org/10.5539/ies.v15n1p63>
- Rony, R. (2021). Urgensi Manajemen Budaya Organisasi Sekolah terhadap Pembentukan Karakter Peserta Didik. *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education*, 2(1), 98–121. <https://doi.org/10.31538/tijie.v2i1.26>
- Sagala, S. (2010). *Konsep dan Makna Pembelajaran*. Alfabeta.
- Scharp, K. M. (2021). Thematic Co-occurrence Analysis: Advancing a Theory and Qualitative Method to Illuminate Ambivalent Experiences. *Journal Of Communication*, 71(4), 545–571. <https://doi.org/10.1093/joc/jqab015>
- Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral Leadership: Getting to the Heart of School Improvement*. Jossey Bass Publish.
- Tumanggor, R. O. (2019). Analisa Konseptual Model Spiritual Well-Being Menurut Ellison dan Fisher. *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, Dan Seni*, 3(1), 43–53. <https://doi.org/10.24912/jmishumsen.v3i1.3521>
- van Wyk, A. (2020). Leading Curriculum Changes in Schools: The Role of School Principals as Perceived by Teachers. *Perspectives in Education*, 8(2), 155–167. <https://doi.org/10.18820/2519593X/PIE.V38.I2.10>
- Wakhid, A. A., Razimi, M. S. B. A., Mukri, M., & Susanto, I. (2021). The Islamic Perspective of Non-Muslim Leaders in Indonesian Muslim Majority Communities. *Akademika: Jurnal Pemikiran Islam*, 26(2), 277–296. <https://doi.org/10.32332/akademika.v26i2.3753>