



## Kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai Agen Perubahan dalam Meningkatkan Kreativitas Guru

(Studi Kualitatif pada MI Ma'arif Kecamatan Majenang)

Aziz Muhsin<sup>1\*</sup>, Lilis Kholisoh Nuryani<sup>2</sup>, Abdul Rohman<sup>3</sup>, Kusnandi<sup>4</sup>

<sup>1-4</sup>Universitas Galuh, Indonesia

\*Korespondensi penulis: [aziz.muhsin@student.unigal.ac.id](mailto:aziz.muhsin@student.unigal.ac.id)

**Abstract.** *This study aimed to analyze the leadership of madrasah principals as agents of change in improving teacher creativity at MI Ma'arif in Majenang District. The study employed a qualitative approach with a multisite study design conducted in three Islamic elementary schools. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation involving principals, teachers, and educational staff. Data analysis was conducted through data reduction, data display, and interactive conclusion drawing. The findings revealed that madrasah principals acted as agents of change by creating collaborative work cultures, conducting academic supervision, strengthening work motivation, and supporting teachers' professional development. The strategies implemented included training programs, mentoring, learning discussions, and providing opportunities for teachers to innovate. Teacher creativity improved in lesson planning, the use of varied teaching methods, learning media utilization, and the courage to implement innovative learning practices. Supporting factors included principals' commitment, collaborative culture, and teacher motivation, while inhibiting factors included limited facilities, administrative workload, and unequal technological competence among teachers. This study confirms that the leadership of madrasah principals as agents of change plays an important role in building innovation culture and enhancing teacher creativity in Islamic elementary schools.*

**Keywords:** *Agent of Change; Islamic Elementary School; Madrasah Principal Leadership; Qualitative Study; Teacher Creativity.*

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kepemimpinan kepala madrasah sebagai agen perubahan dalam meningkatkan kreativitas guru pada MI Ma'arif Kecamatan Majenang. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi multisitus pada tiga madrasah ibtidaiyah. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap kepala madrasah, guru, dan tenaga kependidikan. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan secara interaktif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah menjalankan peran sebagai agen perubahan melalui penciptaan budaya kerja kolaboratif, supervisi akademik, motivasi kerja, dan pengembangan profesional guru. Strategi yang dilakukan meliputi pelatihan, pendampingan, diskusi pembelajaran, dan pemberian ruang inovasi bagi guru. Kreativitas guru meningkat dalam aspek perencanaan pembelajaran, penggunaan metode variatif, pemanfaatan media pembelajaran, serta keberanian mencoba inovasi pembelajaran. Faktor pendukung meliputi komitmen kepala madrasah, budaya kolaboratif, dan motivasi guru, sedangkan faktor penghambat meliputi keterbatasan sarana prasarana, beban administrasi, dan kemampuan teknologi guru yang belum merata. Penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan kepala madrasah sebagai agen perubahan memiliki kontribusi penting dalam membangun budaya inovasi dan pengembangan kreativitas guru di madrasah.

**Kata kunci:** Agen Perubahan; Kepemimpinan Kepala Madrasah; Kreativitas Guru; Madrasah Ibtidaiyah; Studi Kualitatif.

### 1. LATAR BELAKANG

Kepemimpinan kepala madrasah memiliki peran strategis dalam menentukan kualitas penyelenggaraan pendidikan, terutama dalam menghadapi perubahan paradigma pembelajaran abad ke-21 yang menuntut kreativitas, inovasi, kolaborasi, dan kemampuan adaptif guru dalam proses pembelajaran. Perubahan tersebut menempatkan kepala madrasah tidak hanya sebagai administrator pendidikan, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mampu membangun budaya organisasi sekolah yang inovatif dan responsif terhadap perkembangan pendidikan

(Hallinger, 2020; Leithwood & Harris, 2020). Dalam konteks pendidikan dasar Islam, kepala madrasah dituntut mampu menciptakan lingkungan belajar yang mendorong guru untuk mengembangkan kreativitas pembelajaran secara berkelanjutan agar proses pembelajaran lebih relevan dengan kebutuhan peserta didik dan perkembangan teknologi pendidikan.

Kreativitas guru menjadi salah satu faktor penting dalam peningkatan mutu pembelajaran karena berkaitan dengan kemampuan guru dalam merancang strategi pembelajaran yang inovatif, menggunakan media pembelajaran yang variatif, serta menciptakan pengalaman belajar yang aktif dan bermakna bagi peserta didik (Henriksen, Richardson, & Shack, 2020). Guru yang kreatif cenderung lebih mampu mengembangkan pembelajaran berbasis pemecahan masalah, kolaborasi, dan penguatan keterampilan berpikir kritis peserta didik (Jeffrey & Craft, 2019). Dalam pendidikan dasar, kreativitas guru memiliki pengaruh besar terhadap keterlibatan belajar siswa karena karakteristik peserta didik pada jenjang sekolah dasar memerlukan pendekatan pembelajaran yang menarik, kontekstual, dan tidak monoton. Oleh sebab itu, pengembangan kreativitas guru menjadi salah satu kebutuhan penting dalam transformasi pendidikan di sekolah dan madrasah.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kreativitas guru tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individual, tetapi juga dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, iklim kerja, dan dukungan profesional yang tersedia di sekolah (Amels, Krüger, Suhre, & van Veen, 2021). Kepala sekolah yang mampu membangun budaya inovasi cenderung lebih berhasil mendorong guru untuk melakukan eksperimen pembelajaran, menggunakan teknologi pendidikan, serta mengembangkan metode pembelajaran kreatif (Harris & Jones, 2022). Dalam perspektif kepemimpinan perubahan, kepala sekolah dipandang sebagai aktor utama yang dapat memengaruhi perubahan perilaku organisasi melalui visi, strategi, dan pembentukan kultur sekolah yang mendukung inovasi (Fullan, 2020). Hal tersebut menunjukkan bahwa kreativitas guru tidak dapat berkembang secara optimal tanpa adanya kepemimpinan yang mendukung perubahan dan pengembangan profesional guru secara berkelanjutan.

Penelitian mengenai kepemimpinan pendidikan dalam lima tahun terakhir lebih banyak membahas kepemimpinan transformasional, instructional leadership, dan kepemimpinan digital dalam meningkatkan efektivitas sekolah (Bush, 2021; Hallinger, 2020). Penelitian Jamilah, Warman, dan Azainil menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru melalui dukungan inovasi dan motivasi kerja. Penelitian Rahayu, Halima, dan Arfin juga menjelaskan bahwa kepala sekolah memiliki peran penting dalam meningkatkan kreativitas guru melalui pengembangan ide-ide baru dan

penciptaan lingkungan kerja yang mendukung inovasi pembelajaran. Sementara itu, penelitian Zahrotul Jannah dan Ashari menemukan bahwa kepala madrasah memiliki kontribusi dalam meningkatkan kreativitas guru melalui pembinaan dan penguatan budaya kerja kolaboratif di madrasah. Meskipun demikian, sebagian besar penelitian sebelumnya masih menempatkan kepala sekolah sebagai pemimpin administratif dan belum secara mendalam mengeksplorasi kepala madrasah sebagai agen perubahan dalam membangun kreativitas guru pada konteks pendidikan dasar Islam.

Dalam praktiknya, masih ditemukan berbagai permasalahan terkait kreativitas guru di sekolah dan madrasah, seperti penggunaan metode pembelajaran yang monoton, minimnya pengembangan media pembelajaran, rendahnya pemanfaatan teknologi pendidikan, dan kurangnya budaya inovasi di lingkungan sekolah (OECD, 2021). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perubahan pembelajaran tidak cukup hanya dilakukan melalui kebijakan kurikulum, tetapi memerlukan kepemimpinan sekolah yang mampu menciptakan perubahan budaya kerja guru. Kepala madrasah sebagai agen perubahan memiliki peran dalam membangun visi inovasi sekolah, memfasilitasi pengembangan profesional guru, memberikan ruang eksperimen pembelajaran, serta menciptakan iklim kerja yang terbuka terhadap pembaruan (Nguyen, 2021). Peran tersebut menjadi semakin penting pada madrasah ibtidaiyah yang menghadapi tantangan penguatan mutu pendidikan Islam di tengah perkembangan teknologi dan perubahan karakteristik peserta didik.

MI Ma'arif Kecamatan Majenang menjadi konteks yang relevan untuk mengkaji fenomena tersebut karena madrasah memiliki karakteristik kelembagaan berbasis pendidikan Islam dengan dinamika pengelolaan sekolah yang beragam. Berdasarkan kondisi lapangan, kepala madrasah di MI Ma'arif Kecamatan Majenang berupaya mendorong perubahan pembelajaran melalui penguatan kreativitas guru, pengembangan budaya kolaboratif, dan pembinaan inovasi pembelajaran di lingkungan sekolah. Kondisi tersebut menarik dikaji karena menunjukkan adanya praktik kepemimpinan yang tidak hanya berorientasi administratif, tetapi juga mengarah pada proses perubahan budaya organisasi sekolah dalam meningkatkan kualitas pembelajaran.

Berdasarkan uraian tersebut, terdapat research gap yang menunjukkan bahwa penelitian sebelumnya masih dominan membahas hubungan kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru secara umum, sedangkan kajian yang secara khusus menelaah kepala madrasah sebagai agen perubahan dalam meningkatkan kreativitas guru pada konteks madrasah ibtidaiyah masih relatif terbatas. Selain itu, penelitian terdahulu lebih banyak menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengukur pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru,

sementara eksplorasi mendalam mengenai proses kepemimpinan perubahan dalam membangun kreativitas guru melalui pendekatan kualitatif belum banyak dilakukan. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk memperluas kajian kepemimpinan pendidikan, khususnya mengenai kepemimpinan kepala madrasah sebagai agen perubahan dalam meningkatkan kreativitas guru pada MI Ma'arif Kecamatan Majenang.

Kebaruan penelitian ini terletak pada kajian kepemimpinan kepala madrasah sebagai agen perubahan dalam membangun kreativitas guru melalui budaya inovasi, kolaborasi profesional, dan penguatan nilai religius pada konteks madrasah ibtidaiyah. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang lebih dominan menggunakan pendekatan kuantitatif dan berfokus pada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru secara umum, penelitian ini mengeksplorasi secara kualitatif proses kepemimpinan perubahan dalam membentuk kreativitas pembelajaran guru pada lingkungan pendidikan dasar Islam. Selain menggunakan pendekatan multisitus, penelitian ini juga menampilkan dinamika kepemimpinan perubahan pada tiga madrasah dengan karakteristik budaya organisasi yang berbeda.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan kepemimpinan kepala madrasah sebagai agen perubahan dalam meningkatkan kreativitas guru pada MI Ma'arif Kecamatan Majenang. Fokus penelitian diarahkan pada bentuk kepemimpinan perubahan yang dilakukan kepala madrasah, strategi pengembangan kreativitas guru, faktor pendukung dan penghambat, serta dampaknya terhadap praktik pembelajaran di madrasah.

## **2. KAJIAN TEORITIS**

Kepemimpinan pendidikan merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di sekolah maupun madrasah. Dalam konteks organisasi pendidikan modern, kepala sekolah tidak hanya berfungsi sebagai administrator, tetapi juga sebagai pemimpin perubahan yang mampu menggerakkan seluruh sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan adaptif terhadap perkembangan zaman (Bush, 2021). Kepemimpinan kepala sekolah berhubungan erat dengan kemampuan memengaruhi, mengarahkan, membina, dan membangun budaya organisasi yang mendukung peningkatan mutu pendidikan (Hallinger, 2020). Oleh karena itu, efektivitas kepemimpinan kepala sekolah menjadi salah satu indikator penting dalam keberhasilan pengembangan kualitas guru dan pembelajaran di sekolah.

Dalam perkembangan teori kepemimpinan pendidikan, konsep kepemimpinan perubahan atau *change leadership* semakin memperoleh perhatian karena dinilai relevan dengan dinamika pendidikan abad ke-21 yang penuh perubahan dan ketidakpastian. Fullan

(2020) menjelaskan bahwa pemimpin pendidikan harus mampu menjadi agen perubahan yang dapat menciptakan transformasi budaya organisasi sekolah melalui visi, inovasi, dan penguatan kolaborasi profesional. Kepala sekolah sebagai agen perubahan tidak hanya berorientasi pada pengelolaan administratif, tetapi juga berperan dalam membangun budaya inovasi, menciptakan lingkungan kerja yang suportif, serta mendorong guru untuk mengembangkan praktik pembelajaran yang kreatif dan adaptif. Dalam perspektif ini, kepemimpinan kepala sekolah dipandang sebagai proses sosial yang memengaruhi perilaku organisasi dan perubahan profesional guru.

Konsep kepala sekolah sebagai agen perubahan berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam mengidentifikasi kebutuhan perubahan, mengembangkan strategi inovasi, serta memobilisasi sumber daya organisasi untuk mencapai perubahan pendidikan yang lebih baik (Leithwood & Harris, 2020). Kepala sekolah sebagai agen perubahan dituntut memiliki kemampuan visioner, inovatif, kolaboratif, dan responsif terhadap tantangan pendidikan. Menurut Harris dan Jones (2022), kepemimpinan perubahan dalam pendidikan ditandai oleh kemampuan kepala sekolah dalam menciptakan budaya sekolah yang terbuka terhadap inovasi, pembelajaran kolektif, dan pengembangan profesional guru secara berkelanjutan. Dalam konteks madrasah, kepala madrasah sebagai agen perubahan memiliki tanggung jawab untuk membangun keseimbangan antara penguatan nilai-nilai keislaman dan pengembangan mutu pembelajaran yang inovatif.

Peran kepala sekolah sebagai agen perubahan juga berkaitan dengan kemampuan menciptakan iklim sekolah yang mendukung kreativitas guru. Iklim organisasi sekolah yang terbuka, kolaboratif, dan partisipatif memiliki pengaruh terhadap keberanian guru dalam melakukan inovasi pembelajaran (Amels et al., 2021). Guru cenderung lebih kreatif ketika memperoleh dukungan dari pimpinan sekolah, baik dalam bentuk pembinaan profesional, kesempatan mengembangkan ide pembelajaran, maupun pemberian ruang untuk melakukan eksperimen pembelajaran. Oleh sebab itu, kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor penting dalam membangun budaya inovasi di lingkungan sekolah.

Kreativitas guru merupakan kemampuan guru dalam menghasilkan ide, metode, strategi, dan media pembelajaran yang inovatif untuk meningkatkan kualitas proses pembelajaran (Henriksen et al., 2020). Kreativitas guru tidak hanya berkaitan dengan kemampuan menciptakan sesuatu yang baru, tetapi juga kemampuan mengembangkan dan memodifikasi pembelajaran agar lebih menarik, kontekstual, dan sesuai dengan kebutuhan peserta didik. Jeffrey dan Craft (2019) menjelaskan bahwa kreativitas dalam pembelajaran dapat terlihat dari kemampuan guru dalam mengembangkan pembelajaran berbasis eksplorasi, pemecahan

masalah, kolaborasi, dan penguatan berpikir kritis siswa. Dalam pendidikan dasar, kreativitas guru menjadi penting karena karakteristik peserta didik membutuhkan pendekatan pembelajaran yang aktif, menyenangkan, dan adaptif terhadap perkembangan psikologis anak.

Pengembangan kreativitas guru dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Faktor internal meliputi motivasi, kompetensi profesional, pengalaman mengajar, dan keterbukaan terhadap inovasi, sedangkan faktor eksternal meliputi budaya organisasi sekolah, dukungan kepala sekolah, lingkungan kerja, serta kesempatan pengembangan profesional (OECD, 2021). Penelitian Nguyen (2021) menunjukkan bahwa guru lebih mudah mengembangkan kreativitas pembelajaran ketika sekolah memiliki budaya inovasi dan kepemimpinan yang mendukung perubahan. Sebaliknya, lingkungan sekolah yang birokratis dan kurang mendukung inovasi cenderung menghambat kreativitas guru dalam mengembangkan pembelajaran.

Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, hubungan antara kepala sekolah sebagai agen perubahan dan kreativitas guru dapat dipahami melalui teori *organizational change* dan *instructional leadership*. Kepala sekolah yang mampu membangun budaya inovasi akan mendorong guru untuk lebih terbuka terhadap perubahan pembelajaran, penggunaan teknologi pendidikan, serta pengembangan strategi pembelajaran kreatif (Hallinger, 2020). Kepemimpinan yang mendukung kolaborasi profesional juga dapat meningkatkan kemampuan guru dalam berbagi ide, pengalaman, dan praktik pembelajaran inovatif. Dengan demikian, kreativitas guru tidak hanya dipandang sebagai kemampuan individual, tetapi juga sebagai hasil dari proses sosial dan budaya organisasi sekolah yang dibangun melalui kepemimpinan kepala sekolah.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan pengembangan kreativitas guru. Penelitian Jamilah, Warman, dan Azainil menemukan bahwa kepala sekolah memiliki peran dalam meningkatkan kinerja guru melalui dukungan inovasi, motivasi kerja, dan pembinaan profesional guru. Penelitian Rahayu, Halima, dan Arfin menunjukkan bahwa kepala sekolah sebagai inovator mampu meningkatkan kreativitas guru melalui pengembangan ide baru, pembinaan pembelajaran, dan penciptaan lingkungan sekolah yang kondusif terhadap inovasi pembelajaran. Penelitian Zahrotul Jannah dan Ashari juga menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah memiliki kontribusi terhadap peningkatan kreativitas guru melalui budaya kerja kolaboratif dan penguatan profesionalisme guru di madrasah.

Meskipun demikian, penelitian terdahulu masih didominasi oleh pendekatan kuantitatif yang berfokus pada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru secara umum. Kajian yang

secara mendalam mengeksplorasi kepala madrasah sebagai agen perubahan dalam meningkatkan kreativitas guru melalui pendekatan kualitatif masih relatif terbatas, khususnya pada konteks madrasah ibtidaiyah. Selain itu, sebagian besar penelitian sebelumnya dilakukan pada sekolah umum sehingga karakteristik kepemimpinan perubahan di lingkungan madrasah belum banyak dikaji secara kontekstual. Oleh karena itu, penelitian ini diarahkan untuk memperluas kajian mengenai kepemimpinan kepala madrasah sebagai agen perubahan dalam meningkatkan kreativitas guru pada MI Ma'arif Kecamatan Majenang melalui pendekatan kualitatif.

### **3. METODE PENELITIAN**

Bagian ini memuat rancangan penelitian meliputi desain penelitian, populasi/ sampel penelitian, teknik dan instrumen pengumpulan data, alat analisis data, dan model penelitian yang digunakan. Metode yang sudah umum tidak perlu dituliskan secara rinci, tetapi cukup merujuk ke referensi acuan (misalnya: rumus uji-F, uji-t, dll). Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian tidak perlu dituliskan secara rinci, tetapi cukup dengan mengungkapkan hasil pengujian dan interpretasinya. Keterangan simbol pada model dituliskan dalam kalimat.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus multisitus. Pendekatan kualitatif digunakan karena penelitian ini bertujuan memahami secara mendalam proses kepemimpinan kepala madrasah sebagai agen perubahan dalam meningkatkan kreativitas guru pada konteks alami madrasah ibtidaiyah. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai perilaku kepemimpinan, budaya sekolah, strategi perubahan, serta pengalaman guru dalam mengembangkan kreativitas pembelajaran di lingkungan madrasah (Creswell & Poth, 2018). Desain multisitus digunakan karena penelitian dilakukan pada beberapa madrasah yang memiliki karakteristik kelembagaan serupa, namun memiliki dinamika kepemimpinan dan praktik pengembangan kreativitas guru yang berbeda. Melalui studi multisitus, penelitian dapat menghasilkan pemahaman yang lebih luas mengenai pola kepemimpinan kepala madrasah dalam konteks yang berbeda (Yin, 2018).

Penelitian dilaksanakan pada MI Ma'arif Kecamatan Majenang, Kabupaten Cilacap. Pemilihan lokasi penelitian dilakukan secara purposive dengan mempertimbangkan adanya praktik kepemimpinan kepala madrasah yang berupaya mendorong perubahan pembelajaran dan pengembangan kreativitas guru di lingkungan sekolah. Subjek penelitian terdiri atas kepala madrasah, guru, dan pihak yang terlibat dalam pengelolaan pembelajaran di madrasah. Kepala madrasah dipilih sebagai informan utama karena memiliki peran strategis dalam merancang

dan mengimplementasikan kebijakan perubahan di sekolah, sedangkan guru dipilih karena menjadi pihak yang mengalami secara langsung proses pengembangan kreativitas pembelajaran yang dibangun melalui kepemimpinan kepala madrasah.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Wawancara mendalam digunakan untuk memperoleh informasi mengenai strategi kepemimpinan kepala madrasah, bentuk dukungan terhadap kreativitas guru, serta faktor pendukung dan penghambat dalam proses perubahan pembelajaran. Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung aktivitas kepemimpinan kepala madrasah, budaya kerja sekolah, serta praktik pembelajaran guru di madrasah. Dokumentasi digunakan untuk melengkapi data penelitian melalui analisis dokumen sekolah seperti program kerja madrasah, kegiatan pengembangan guru, perangkat pembelajaran, dan dokumentasi kegiatan inovasi pembelajaran. Penggunaan beberapa teknik pengumpulan data dilakukan untuk meningkatkan kedalaman dan validitas data penelitian (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014).

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri yang berperan dalam mengumpulkan, menafsirkan, dan menganalisis data penelitian. Dalam penelitian kualitatif, peneliti menjadi instrumen utama karena memiliki kemampuan memahami konteks sosial secara langsung melalui interaksi dengan informan dan situasi penelitian (Sugiyono, 2022). Untuk membantu proses pengumpulan data, peneliti menggunakan pedoman wawancara, lembar observasi, dan format dokumentasi yang disusun berdasarkan fokus penelitian.

Analisis data dilakukan secara interaktif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan sebagaimana dikemukakan Miles, Huberman, dan Saldaña (2014). Reduksi data dilakukan dengan menyeleksi dan memfokuskan data yang relevan dengan fokus penelitian. Penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian deskriptif sehingga memudahkan peneliti memahami pola hubungan antar data. Selanjutnya, penarikan kesimpulan dilakukan secara bertahap melalui interpretasi data dan verifikasi temuan penelitian untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai kepemimpinan kepala madrasah sebagai agen perubahan dalam meningkatkan kreativitas guru.

Keabsahan data dalam penelitian ini dilakukan melalui teknik triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan member check. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari kepala madrasah, guru, dan dokumen sekolah. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sementara itu, member check dilakukan dengan mengonfirmasi hasil wawancara dan interpretasi data kepada informan penelitian untuk memastikan kesesuaian makna data yang diperoleh (Lincoln

& Guba, 1985). Teknik tersebut digunakan untuk meningkatkan kredibilitas dan validitas temuan penelitian sehingga hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilaksanakan pada tiga Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif di Kecamatan Majenang, Kabupaten Cilacap, yaitu MI Ma'arif 01 Mulyasari, MI Ma'arif 02 Mulyasari, dan MI Ma'arif 01 Cilopadang. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap kepala madrasah, guru, serta tenaga kependidikan selama proses penelitian berlangsung. Fokus penelitian diarahkan pada kepemimpinan kepala madrasah sebagai agen perubahan dalam meningkatkan kreativitas guru melalui budaya inovasi, strategi pengembangan guru, faktor pendukung dan penghambat, serta dampaknya terhadap pembelajaran di madrasah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah pada ketiga MI Ma'arif Kecamatan Majenang menjalankan fungsi kepemimpinan perubahan melalui penciptaan budaya kerja yang terbuka, kolaboratif, dan mendukung inovasi pembelajaran. Kepala madrasah tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga berperan sebagai motivator, fasilitator, inovator, dan agen perubahan dalam membangun kreativitas guru.

**Tabel 1.** Sintesis Temuan Penelitian.

| <b>Fokus Penelitian</b>                      | <b>Temuan Utama</b>  | <b>Dampak terhadap Kreativitas Guru</b>                       |
|--|--|---|
| Peran kepala madrasah sebagai agen perubahan | Kepala madrasah bertindak sebagai motivator, fasilitator, inovator, dan pembina budaya kerja | Guru lebih terbuka terhadap inovasi pembelajaran              |
| Strategi pengembangan kreativitas guru       | Supervisi akademik, pelatihan, diskusi guru, kolaborasi, dan pendampingan                    | Guru mulai menggunakan metode dan media pembelajaran variatif |
| Faktor pendukung                             | Komitmen kepala madrasah, motivasi guru, budaya kolaboratif                                  | Lingkungan kerja lebih kondusif terhadap kreativitas          |
| Faktor penghambat                            | Keterbatasan fasilitas, beban administrasi, kemampuan guru yang belum merata                 | Inovasi pembelajaran belum berkembang secara optimal          |
| Dampak kepemimpinan perubahan                | Guru lebih percaya diri mencoba inovasi pembelajaran   | Pembelajaran lebih aktif, kreatif, dan partisipatif           |

*Sumber: Hasil Analisis Penelitian, 2026.*

Pada MI Ma'arif 01 Mulyasari, kepala madrasah menunjukkan karakteristik kepemimpinan transformasional melalui keteladanan, motivasi inspiratif, dan stimulasi intelektual kepada guru. Kepala madrasah memberikan kesempatan kepada guru untuk mengembangkan model pembelajaran kreatif seperti diskusi kelompok, pembelajaran

kolaboratif, dan penggunaan media pembelajaran berbasis teknologi. Salah satu guru menyampaikan bahwa:

“Kepala madrasah selalu memberi dukungan ketika guru mencoba metode pembelajaran baru. Guru tidak dibatasi, justru didorong untuk kreatif sesuai kebutuhan siswa.”

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah berkontribusi terhadap terbentuknya iklim sekolah yang terbuka terhadap perubahan. Guru merasa memperoleh ruang untuk melakukan inovasi pembelajaran tanpa merasa takut disalahkan ketika mengalami kegagalan dalam proses pembelajaran.

Pada MI Ma’arif 02 Mulyasari, strategi kepala madrasah lebih menekankan pada penguatan budaya kolaboratif dan pembinaan profesional guru. Kepala madrasah secara rutin melaksanakan supervisi akademik, pelatihan internal, dan diskusi pembelajaran antar guru. Guru mulai menunjukkan peningkatan kreativitas dalam penggunaan media pembelajaran, metode diskusi, dan pembelajaran berbasis proyek sederhana. Salah satu guru menjelaskan:

“Sekarang guru lebih sering berdiskusi tentang pembelajaran. Kalau ada media atau metode baru biasanya dibagikan kepada guru lain.”

Temuan tersebut menunjukkan bahwa budaya kolaboratif memiliki pengaruh terhadap berkembangnya kreativitas guru. Kreativitas pembelajaran tidak berkembang secara individual, tetapi tumbuh melalui interaksi sosial dan kerja sama profesional antar guru di lingkungan madrasah.

Sementara itu, pada MI Ma’arif 01 Cilopadang, kepala madrasah lebih menonjol dalam membangun budaya inovasi berbasis penguatan karakter religius dan pengembangan program unggulan madrasah. Guru didorong untuk mengembangkan pembelajaran kreatif yang terintegrasi dengan program tahfidz, literasi, dan penggunaan media digital sederhana. Kepala madrasah juga aktif memberikan motivasi agar guru mampu beradaptasi terhadap perkembangan pendidikan dan teknologi pembelajaran.

Berdasarkan analisis lintas situs, terdapat persamaan dan perbedaan pola kepemimpinan pada ketiga madrasah. Persamaannya terletak pada upaya kepala madrasah dalam menciptakan budaya kerja yang mendukung kreativitas guru melalui motivasi, supervisi akademik, dan penguatan kolaborasi guru. Perbedaannya terletak pada pendekatan pengembangan kreativitas yang disesuaikan dengan karakteristik masing-masing madrasah. MI Ma’arif 01 Mulyasari lebih menekankan stimulasi intelektual guru, MI Ma’arif 02 Mulyasari menekankan budaya kolaboratif, sedangkan MI Ma’arif 01 Cilopadang lebih berorientasi pada integrasi inovasi pembelajaran dengan budaya religius dan program unggulan madrasah.

Secara teoritis, hasil penelitian ini memperkuat teori kepemimpinan transformasional Bass dan Avolio serta Leithwood yang menegaskan bahwa pemimpin pendidikan tidak hanya bertugas sebagai administrator, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mampu menginspirasi dan memberdayakan guru melalui motivasi, stimulasi intelektual, dan penguatan budaya organisasi sekolah. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kreativitas guru berkembang ketika kepala madrasah mampu menciptakan lingkungan kerja yang suportif, terbuka terhadap perubahan, dan memberikan dukungan profesional secara berkelanjutan.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Harris dan Jones (2022) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan perubahan dalam pendidikan ditandai oleh kemampuan pemimpin sekolah dalam membangun budaya inovasi dan pembelajaran kolektif. Penelitian Henriksen, Richardson, dan Shack (2020) juga menunjukkan bahwa kreativitas guru berkembang melalui dukungan organisasi sekolah dan kepemimpinan yang terbuka terhadap inovasi pembelajaran. Namun demikian, penelitian ini memiliki kekhasan karena dilakukan pada konteks madrasah ibtidaiyah berbasis pendidikan Islam yang memiliki karakter budaya organisasi berbeda dibandingkan sekolah umum.

Selain faktor pendukung, penelitian ini menemukan adanya hambatan dalam pengembangan kreativitas guru, yaitu keterbatasan sarana prasarana, tingginya beban administrasi guru, dan belum meratanya kemampuan guru dalam memanfaatkan teknologi pembelajaran. Kondisi tersebut menyebabkan sebagian guru masih mengalami kesulitan dalam mengembangkan inovasi pembelajaran secara optimal. Salah satu guru menyampaikan bahwa:

“Keinginan untuk membuat pembelajaran lebih kreatif sebenarnya ada, tetapi kadang terkendala fasilitas dan waktu karena administrasi cukup banyak.”

Temuan tersebut menunjukkan bahwa kreativitas guru tidak hanya dipengaruhi oleh motivasi individual, tetapi juga dipengaruhi oleh kondisi organisasi sekolah dan dukungan sarana pembelajaran. Dalam konteks ini, kepala madrasah memiliki peran penting dalam mengelola hambatan organisasi melalui strategi kepemimpinan yang komunikatif, kolaboratif, dan adaptif terhadap kebutuhan guru.

Penelitian ini memiliki implikasi teoritis bahwa kepemimpinan kepala madrasah sebagai agen perubahan berhubungan erat dengan pembentukan budaya inovasi sekolah dan pengembangan kreativitas guru. Kreativitas guru tidak hanya dipengaruhi kompetensi individual, tetapi juga dipengaruhi iklim organisasi dan kepemimpinan sekolah yang mendukung perubahan. Secara praktis, hasil penelitian ini menunjukkan pentingnya penguatan supervisi akademik, pengembangan profesional guru, dan pembentukan budaya kolaboratif sebagai strategi peningkatan kualitas pembelajaran di madrasah.

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepala madrasah pada MI Ma'arif Kecamatan Majenang menjalankan peran sebagai agen perubahan dalam meningkatkan kreativitas guru melalui penciptaan budaya kerja yang kolaboratif, pemberian motivasi, supervisi akademik, pengembangan profesional guru, serta dukungan terhadap inovasi pembelajaran. Kepemimpinan kepala madrasah tidak hanya berorientasi pada fungsi administratif, tetapi juga berperan dalam membangun lingkungan sekolah yang terbuka terhadap perubahan dan pengembangan kreativitas guru. Kreativitas guru terlihat melalui peningkatan kemampuan dalam merancang pembelajaran variatif, penggunaan media pembelajaran, pengembangan metode pembelajaran aktif, serta keberanian guru dalam mencoba inovasi pembelajaran sesuai kebutuhan peserta didik.

Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kreativitas guru dilakukan melalui pembinaan rutin, pelatihan, penguatan budaya kolaboratif, pemberian kesempatan kepada guru untuk bereksperimen dalam pembelajaran, dan evaluasi berkelanjutan melalui supervisi akademik. Keberhasilan pengembangan kreativitas guru dipengaruhi oleh beberapa faktor pendukung, seperti komitmen kepala madrasah, motivasi guru, hubungan kerja yang harmonis, dan budaya sekolah yang mendukung inovasi. Namun demikian, penelitian ini juga menemukan adanya hambatan berupa keterbatasan sarana prasarana, tingginya beban administrasi guru, serta belum meratanya kemampuan guru dalam memanfaatkan teknologi pembelajaran. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengembangan kreativitas guru memerlukan dukungan organisasi sekolah yang berkelanjutan dan kepemimpinan yang adaptif terhadap perubahan pendidikan.

Penelitian ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah sebagai agen perubahan memiliki hubungan erat dengan pembentukan budaya inovasi di madrasah. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kreativitas guru tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi individual, tetapi juga dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala madrasah, iklim organisasi sekolah, dan budaya kerja kolaboratif yang berkembang di lingkungan madrasah. Dalam konteks pendidikan dasar Islam, kepala madrasah memiliki posisi strategis dalam membangun keseimbangan antara penguatan nilai-nilai religius dan pengembangan inovasi pembelajaran yang adaptif terhadap perkembangan pendidikan modern.

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan karena dilakukan pada ruang lingkup madrasah yang terbatas di lingkungan MI Ma'arif Kecamatan Majenang sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan secara luas pada seluruh lembaga pendidikan dasar Islam. Selain itu, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif sehingga temuan penelitian

lebih menekankan pada pemahaman mendalam mengenai proses kepemimpinan dan pengalaman sosial informan dalam konteks tertentu. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas lokasi penelitian pada madrasah dengan karakteristik yang berbeda, mengombinasikan pendekatan kualitatif dan kuantitatif, serta mengkaji hubungan kepemimpinan perubahan dengan peningkatan mutu pembelajaran dan hasil belajar peserta didik secara lebih komprehensif.

Berdasarkan hasil penelitian, kepala madrasah disarankan untuk terus memperkuat budaya inovasi sekolah melalui pengembangan komunitas belajar guru, peningkatan supervisi akademik yang kolaboratif, serta pemberian dukungan terhadap pengembangan media dan teknologi pembelajaran. Guru juga perlu meningkatkan keterbukaan terhadap perubahan dan pengembangan kompetensi profesional agar kreativitas pembelajaran dapat berkembang secara berkelanjutan sesuai dengan tuntutan pendidikan abad ke-21.

## DAFTAR REFERENSI

- Amels, J., Krüger, M. L., Suhre, C. J. M., & van Veen, K. (2021). The role of school leaders in promoting teacher learning and innovation. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(1), 91–110.
- Amin, M., & Sari, N. (2021). Budaya organisasi sekolah dalam meningkatkan kreativitas guru madrasah. *Jurnal Pendidikan Islam*, 10(2), 201–214.
- Ananda, R., & Fadhli, M. (2020). Kepemimpinan pendidikan dalam pengembangan mutu sekolah. *Jurnal Edukasi*, 8(1), 45–57.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bush, T. (2021). School leadership and management in England: The paradox of simultaneous centralisation and decentralisation. *Research in Educational Administration & Leadership*, 6(1), 1–23.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- David, F. R. (2011). *Strategic management: Concepts and cases* (13th ed.). New Jersey, NJ: Pearson Education.
- Fitrah, M. (2021). Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 77–89.
- Fullan, M. (2020). Learning and the pandemic: What's next? *Prospects*, 49(1–2), 25–28.
- Hallinger, P. (2020). Leadership for learning: What we have learned from 30 years of empirical research. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 7(1), 9–16.
- Harris, A., & Jones, M. (2022). COVID 19—school leadership in disruptive times. *School Leadership & Management*, 40(4), 243–247.
- Henriksen, D., Richardson, C., & Shack, K. (2020). Mindfulness and creativity in education:

- A review of the literature. *Thinking Skills and Creativity*, 37, 100689.
- Hidayat, R., & Wijaya, C. (2020). Kepemimpinan kepala sekolah dalam pengembangan profesionalisme guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 27(2), 133–145.
- Jamilah, J., Warman, W., & Azainil, A. (2021). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 13(2), 145–156.
- Jannah, Z., & Ashari, A. (2022). Kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kreativitas guru di madrasah ibtidaiyah. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2), 115–128.
- Jeffrey, B., & Craft, A. (2019). Teaching creatively and teaching for creativity: Distinctions and relationships. *Educational Studies*, 30(1), 77–87.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Latané, B. (1981). The psychology of social impact. *American Psychologist*, 36(4), 343–356.
- Leithwood, K., & Harris, A. (2020). Conceptualizing school leadership and management from an international perspective: An exploratory review. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(1), 5–15.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Maunah, B. (2019). Supervisi akademik dan pengembangan kreativitas guru. *Jurnal Pendidikan Dasar Nusantara*, 5(1), 88–97.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mulyasa, E. (2021). *Menjadi kepala sekolah profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nguyen, D. (2021). The impact of school leadership on teacher creativity and innovation. *International Journal of Educational Management*, 35(2), 345–360.
- Nurhayati, E., & Sulastri, L. (2022). Inovasi pembelajaran guru sekolah dasar dalam menghadapi era digital. *Jurnal Basicedu*, 6(3), 4123–4132.
- OECD. (2021). *Teachers and school leaders as valued professionals*. Paris: OECD Publishing.
- Prasetyo, M. A. M. (2021). Kepemimpinan kepala madrasah dalam membangun budaya mutu pendidikan Islam. *Jurnal Pendidikan Islam Indonesia*, 5(2), 164–176.
- Rahayu, S., Halima, N., & Arfin, A. (2022). Peran kepala sekolah sebagai inovator dalam meningkatkan kreativitas guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 29(1), 55–67.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). New York, NY: Free Press.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsaputra, U. (2020). *Administrasi pendidikan*. Bandung: Refika Aditama.
- Wahyudi. (2021). *Kepemimpinan kepala sekolah dalam organisasi pembelajar*. Bandung: Alfabeta.
- Widodo, H. (2022). Pengembangan kreativitas guru melalui budaya kolaboratif sekolah. *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 6(4), 3201–3213.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.