

TESIS

**MODEL KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH
UNTUK MEMBANGUN KERJA SAMA TIM DALAM MENINGKATKAN
MOTIVASI KINERJA GURU
(STUDI MULTISITUS DI MI ATTAHDZIBIYAH DAN MI PPI BINTANG
SEMBILAN KECAMATAN BABAT KABUPATEN LAMONGAN)**



Disusun oleh :

Sinta Mauludya

NIM. 240100149

**PROGRAM STUDI
MANAJEMEN PENDIDIKAN PROGRAM MAGISTER
UNIVERSITAS GRESIK
2026**

TESIS

MODEL KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH
UNTUK MEMBANGUN KERJA SAMA TIM DALAM MENINGKATKAN
MOTIVASI KINERJA GURU
(STUDI MULTISITUS DI MI ATTAHDZIBIYAH DAN MI PPI BINTANG
SEMBILAN KECAMATAN BABAT KABUPATEN LAMONGAN)



Disusun oleh :
Sinta Mauludya
NIM. 240100149

PROGRAM STUDI
MANAJEMEN PENDIDIKAN PROGRAM MAGISTER
UNIVERSITAS GRESIK
2026



MOTTO

- *Setiap manusia memiliki perjalanan hidupnya sendiri, hidupmu bukan panggung yang harus menyenangkan orang lain, tapi bahagianan untuk dirimu sendiri.*
- *Hidup adalah pilihan, maka pilihlah tempat dimana diri kita dihargai, tinggal hal yang membuatmu terkucilkan, karen kamu perlu bahagia bersama orang-orang yang membahagiakan.*
- *Manusia adalah makhluk hina yang tak luput dari dosa, maka selalu mendekat dan mendekatlah pada Sang Pencipta, karena hanya dengan cara itu kamu bisa menikmati hidup, dan nikmat hidup terbesar adalah ketika kita diberikan nikmat ibadah, maka jangan pernah tinggalkan Allah SWT dalam setiap langkah.*

HALAMAN PRA SYARAT GELAR

**MODEL KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH
UNTUK MEMBANGUN KERJA SAMA TIM DALAM MENINGKATKAN
MOTIVASI KINERJA GURU
(STUDI MULTISITUS DI MI ATTAHDZIBIYAH DAN MI PPI BINTANG
SEMBILAN KECAMATAN BABAT KABUPATEN LAMONGAN)**

TESIS

Diajukan kepada
Program Studi Manajemen Pendidikan
Program Magister (S2)
Universitas Gresik
Untuk memenuhi salah satu persyaratan
Dalam menyelesaikan Program Magister

SINTA MAULUDYA

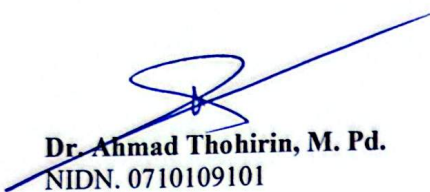
NIM. 240100149

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN
PROGRAM MAGISTER
UNIVERSITAS GRESIK
2026**

HALAMAN PERSETUJUAN

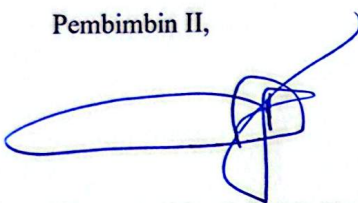
Tesis oleh Sinta Mauludya, telah diperiksa dan disetujui untuk diuji pada tanggal 14 Juli 2026.

Pembimbing I,



Dr. Ahmad Thohirin, M. Pd.
NIDN. 0710109101

Pembimbing II,



Dr. A. Faizin, S.S., M. Hum.
NIDN. 0720108802

Gresik, 15 Juni 2026

Mengetahui

Direktur Pascasarjana,



Dr. Ahmad Thohirin., M.Pd
NIDN. 0710109101

HALAMAN PENGESAHAN PENGUJI

Tesis oleh Sinta Mauludya, telah disahkan untuk diuji pada tanggal 14 Juli 2026 dan dinyatakan lulus

Dewan Penguji,

Dr. Ahmad Thohirin, M. Pd.
NIDN. 0710109101

Ketua

Dr. H. Suyanto, M. AP., M. Pd.
NIDN. 0717057702

Anggota

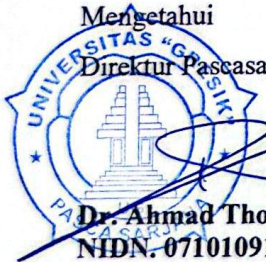
Dr. A. Faizin, S.S., M. Hum.
NIDN. 0720108802

Anggota

Gresik, 17 Juli 2026

Mengetahui

Direktur Pascasarjana,



Dr. Ahmad Thohirin., M.Pd.
NIDN. 0710109101

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : SINTA MAULUDYA
Tempat/tanggal lahir : SURABAYA, 11 APRIL 1985
NIM : 2401100149
Fakultas : PASCASARJANA
Program Studi : MANAJEMEN PENDIDIKAN

Menyatakan bahwa tesis yang saya buat dengan judul :

MODEL KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH UNTUK MEMBANGUN KERJA SAMA TIM DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI KINERJA GURU (STUDI MULTISITUS DI MI ATTAHDZIBIYAH DAN MI PPI BINTANG SEMBILAN KECAMATAN BABAT KABUPATEN LAMONGAN) Adalah hasil karya saya sendiri dan bukan "duplikasi" dari karya orang lain. Sepengetahuan saya didalam naskah tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur plagiasi, saya bersedia tesis ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh **DIBATALKAN**, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya tanpa paksaan dan tenakan dari pihak manapun.

Gresik, 20 Juli 2026

Yang menyatakan,



SINTA MAULUDYA

ABSTRAK

Sinta Mauludya.2026. Model Kepemimpinan Kepala Madrasah untuk Membangun Kerja Sama Tim dalam Meningkatkan Motivasi Kinerja Guru (Studi Multisitus di MI Attahdzibiyah dan MI PPI Bintang Sembilan Kecamatan Babat Kabupaten Lamongan). Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Program Magister (S2) Universitas Gresik. Pembimbing: (I) Dr. Ahmad Thohirin., M.Pd., (II) Dr. A. Faizin, S.S, M.Hum.

Kata Kunci: *model kepemimpinan kepala madrasah; kerja sama tim; motivasi kinerja guru*

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kompleksitas kepemimpinan kepala madrasah dalam membangun kerja sama tim sebagai upaya meningkatkan motivasi kinerja guru, khususnya pada lembaga pendidikan Islam yang memiliki karakteristik kontekstual yang khas. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan strategi kepala madrasah dalam membangun kerja sama tim, menganalisis faktor-faktor yang berpengaruh pada kepemimpinan dalam membangun kerja sama dan meningkatkan motivasi kinerja guru, serta menemukan model kepemimpinan kepala madrasah yang efektif di MI Attahdzibiyah dan MI PPI Bintang Sembilan Kecamatan Babat Kabupaten Lamongan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi multikasus. Data dikumpulkan dari dua situs penelitian yang berbeda namun berada dalam wilayah geografis yang sama melalui teknik wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Informan utama meliputi kepala madrasah, guru tetap, wakil kepala madrasah, serta staf tata usaha yang dipilih secara purposif. Analisis data menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldana yang mencakup reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala MI Attahdzibiyah menerapkan model kepemimpinan transformasional-instruksional yang ditandai oleh keteladanan moral, pembinaan pedagogik terstruktur, dan mekanisme kerja sama formal melalui forum koordinasi rutin serta kelompok kerja guru internal. Sementara itu, kepala MI PPI Bintang Sembilan menerapkan model kepemimpinan kolaboratif-humanis berbasis servant leadership, dengan penekanan pada budaya komunikasi empatik, musyawarah partisipatif, dan internalisasi nilai ta'awun sebagai pilar budaya organisasi. Kedua model kepemimpinan tersebut memberikan dampak positif terhadap motivasi kinerja guru, meskipun melalui mekanisme yang berbeda sesuai ekosistem kelembagaan masing-masing. Penelitian ini menyimpulkan bahwa model kepemimpinan kepala madrasah yang efektif bersifat kontekstual, adaptif, berorientasi pada pengembangan manusia, dan berlandaskan nilai-nilai Islam sebagai fondasi filosofis. Hubungan antara kepemimpinan dan motivasi kinerja guru tidak bersifat langsung, melainkan dimediasi oleh kualitas kerja sama tim yang terbangun secara berkelanjutan.

ABSTRACT

Sinta Mauludya. 2026. *The Leadership Model of Madrasah Principals in Building Teamwork to Enhance Teachers' Work Motivation (A Multisite Study at MI Attahdzibiyah and MI PPI Bintang Sembilan, Babat District, Lamongan Regency)*. Master's Thesis, Master of Educational Management Program, Graduate School, Universitas Gresik. Supervisors: (I) Dr. Ahmad Thohirin, M.Pd.; (II) Dr. A. Faizin, S.S., M.Hum.

Keywords: *madrasah principal leadership model; teamwork; teacher performance motivation*

This study is motivated by the complexity of madrasah principals' leadership in building teamwork as a strategy to enhance teachers' performance motivation, particularly within Islamic educational institutions characterized by unique contextual dynamics. This research aims to describe principals' strategies in building teamwork, analyze factors influencing leadership effectiveness in fostering collaboration and teacher motivation, and identify effective leadership models at MI Attahdzibiyah and MI PPI Bintang Sembilan, Babat District, Lamongan Regency. A qualitative approach employing a multi-case study design was adopted. Data were collected from two research sites through in-depth interviews, participatory observation, and document analysis. Key informants, including principals, permanent teachers, vice principals, and administrative staff, were selected using purposive sampling. Data analysis followed the Miles, Huberman, and Saldana model, encompassing data reduction, data display, and conclusion drawing with verification. The findings reveal that the principal of MI Attahdzibiyah applies a transformational-instructional leadership model characterized by moral exemplary conduct, structured pedagogical mentoring, and formal teamwork mechanisms through regular coordination meetings and internal teacher working groups. In contrast, the principal of MI PPI Bintang Sembilan applies a collaborative-humanistic leadership model grounded in servant leadership principles, emphasizing an empathetic communication culture, participatory deliberation, and the internalization of ta'awun (mutual cooperation) values as an organizational cultural pillar. Both leadership models positively impact teachers' performance motivation, though through different mechanisms aligned with their respective institutional ecosystems. This study concludes that an effective madrasah principal leadership model is contextual, adaptive, human development-oriented, and philosophically grounded in Islamic values. The relationship between leadership and teacher performance motivation is not direct but is mediated by the quality of teamwork built sustainably within the institution.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa, karena ridho-Nya Tesis yang berjudul “Model Kepemimpinan Kepala Madrasah untuk Membangun Kerja Sama Tim dalam Meningkatkan Motivasi Kinerja Guru (Studi Multisitus di MI Attahdzibiyah dan MI PPI Bintang Sembilan Kecamatan Babat Kabupaten Lamongan)” ini dapat diselesaikan. Penulis menyadari bahwa selama penyelesaian Tesis ini, banyak melibatkan beberapa pihak, baik langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis merasa sangat perlu menyampaikan terima kasih kepada:

1. Dr. Rian Pramana Suwanda, S.STP., M.HP., CHRMP., selaku Rektor Universitas Gresik.
2. Dr. Ahmad Thohirin, S.Pd., M.Pd., selaku Direktur Pascasarjana Universitas Gresik.
3. Dr. M. Furqon Wahyudi, M.Pd., selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Program Magister Universitas Gresik.
4. Dr. Ahmad Thohirin, M.Pd, selaku Pembimbing I, yang telah meluangkan waktu dan dengan penuh kesabaran telah membimbing sehingga tesis ini dapat terselesaikan tepat waktu.
5. Dr. A. Faizin, S.S, M.Hum, selaku Pembimbing II, yang telah memberikan arahan, ide, dan wawasan, sehingga Penulisan Tesis ini berjalan dengan lancar.
6. Kepada Suami, Ibu, dan Putra Putri saya, terima kasih atas do’a dan dukungannya, baik moril maupun materiil. Terima kasih atas kasih sayang

yang selama ini telah dicurahkan

Akhir kata, penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi penyempurnaan penelitian ini di masa mendatang. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik pendidikan.

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Sampul Depan.....	i
Halaman Sampul Dalam	ii
Halaman Logo	iii
Halaman Motto.....	iv
Halaman Pra Syarat Gelar	v
Halaman Persetujuan Pembimbing	vi
Halaman Pengesahan Penguji	vii
Halaman Pernyataan Keaslian Tulisan.....	viii
Abstrak	ix
Abstract	x
Kata Pengantar	xi
Daftar Isi.....	xiii
Daftar Tabel	xv
Daftar Gambar.....	xvi
Daftar Kode	xvii
Daftar Lampiran	xviii
 BAB I PENDAHULUAN	 1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian	11
1.4 Manfaat Penelitian	12
1.5 Definisi Operasional.....	15
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	 17
2.1 Penelitian Terdahulu	17
2.2 Landasan Teori.....	23
2.2.1 Kepemimpinan dalam Pendidikan	23
2.2.2 Kepemimpinan Transformasional.	24
2.2.3 Kepemimpinan Situasional	26
2.2.4 Kepemimpinan Sifat	26
2.2.5 Kepemimpinan Perilaku.....	28
2.2.6 Kepemimpinan Distributif	31
2.2.7 Kepemimpinan Kontingensi	33
2.2.8 Kepemimpinan Transaksional.....	35
2.2.9 Kepemimpinan Visioner	36
2.2.10 Kepemimpinan Karismatik	38
2.2.11 Kepemimpinan Otoriter	39

2.2.12 Kepemimpinan Demokratis	41
2.2.13 Kepemimpinan Autentik	43
2.2.14 Kepemimpinan Spiritual	44
2.2.15 Kepemimpinan Instruksional	46
2.2.16 Kepemimpinan Situasional	47
2.2.17 Konsep Kerja Sama Tim dalam Organisasi Pendidikan	48
2.2.18 Motivasi Kinerja Guru	49
2.2.19 Kinerja Guru	49
2.2.20 Hubungan Kepemimpinan, Kerja Sama Tim, dan Motivasi	50
2.3 Kerangka Berpikir	50
BAB III METODE PENELITIAN	52
3.1 Pendekatan dan jenis Penelitian	52
3.2 Kehadiran Peneliti	54
3.3 Lokasi Penelitian dan Subjek Penelitian	55
3.4 Sumber Data	58
3.5 Teknik Pengumpulan Data	60
3.6 Teknik Analisa Data	62
3.7 Keabsahan Data	64
BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN	68
4.1 Paparan Data	69
4.2 Temuan Penelitian	71
4.3 Pembahasan	87
BAB V PENUTUP	101
5.1 Kesimpulan	101
5.2 Implikasi Penelitian	104
5.3 Saran	108
DAFTAR PUSTAKA	112
LAMPIRAN	118

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Daftar Guru dan Tenaga Kependidikan MI Attahdzibiyah	77
Tabel 4.1 Daftar Guru dan Tenaga Kependidikan MI PPI Bintang Sembilan	84

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Kerangka Berpikir	50
Gambar 4.1 : Rapat Rutin Kepala Madrasah, Pengurus, dan Guru MI Attahdzibiyah	73
Gambar 4.2 : Rapat Rutin Kepala Madrasah, Pengurus, dan Guru MI PPI Bintang Sembilan	81
Gambar 4.3 : Papan Data Guru dan Tenaga Kependidikan MI Attahdzibiyah.....	94
Gambar 4.4 : Papan Data Guru dan Tenaga Kependidikan MI PPI Bintang Sembilan	94

DAFTAR KODE

Kode	Keterangan
1	Kasus I (MI Attahdzibiyah Kecamatan Babat Kabupaten Lamongan)
2	Kasus II (MI PPI Bintang Sembilan Kecamatan Babat Kabupaten Lamongan)
Kep.Mad	Kepala Madrasah
Wak.Kep	Wakil Kepala Madrasah
Gr.Sen	Guru Senior
Gr.Kls.III	Guru Kelas III
Gr.Kls.IV	Guru Kelas IV
Gr.Kls.V	Guru Kelas V
N	Nomor Informan
W	Wawancara

Contoh penulisan kode:

(1.Kep.Mad-N1.W.12.Maret.2026)

Keterangan:

- 1 = Kasus I
- Kep.Mad = Kepala Madrasah
- N1 = Informan ke-1
- W = Wawancara
- 12.April.2026 = Tanggal wawancara

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1.1 : Surat Izin Penelitian dari Pascasarjana Universitas Gresik Lokus 1
- Lampiran 1.2: Surat Izin Penelitian dari Pascasarjana Universitas Gresik Lokus 2
- Lampiran 2.1 : Surat Keterangan telah melakukan penelitian Lokus 1
- Lampiran 2.2 : Surat Keterangan telah melakukan penelitian Lokus 2
- Lampiran 3.1 : Pedoman Wawancara Kepala Sekolah
- Lampiran 3.2 : Pedoman Wawancara Waka Kurikulum
- Lampiran 3.3 : Pedoman Wawancara Guru
- Lampiran 4.1 : Transkrip Wawancara Kepala Madrasah
- Lampiran 4.2 : Transkrip Wawancara Wakil Kepala Madrasah
- Lampiran 4.3 : Transkrip Wawancara Guru
- Lampiran 6 : Dokumen Resmi Sekolah
- Lampiran 7 : Proses Analisis Data
- Lampiran 8.1 : Foto Observasi di MI Attahdzibuyah Babat
- Lampiran 8.2 : Foto Observasi di MI PPI Bintang