

**STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM
MEMBANGUN KERJASAMA GURU (STUDI MULTI KASUS
DI SDIT AL-FIRDAUS DAN SD ISLAM SABILAL
MUHTADIN KOTA BANJARMASIN)**

TESIS

**OLEH
ASIYATUL ULPA**



**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI ANTASARI
PASCASARJANA
BANJARMASIN
2026 M/1448 H**

**STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM
MEMBANGUN KERJASAMA GURU (STUDI MULTI KASUS
DI SDIT AL-FIRDAUS DAN SD ISLAM SABILAL
MUHTADIN KOTA BANJARMASIN)**

Tesis

Diajukan Kepada Pascasarjana UIN Antasari
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister
Manajemen Pendidikan Islam

Oleh

**Asiyatul Ulpa
230211030076**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI ANTASARI
PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
BANJARMASIN
2026 M/1448 H**

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Asiyatul Ulpa

NIM : 230211030076

Tempat/Tanggal Lahir : Pegatan, 09 Februari 1999

Jurusan/Program Studi : S-2 Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas/Program : Pascasarjana (Magister)

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul, “Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membangun Kerjasama Guru (Studi Multi Kasus di SDIT Al-Firdaus dan SD Islam Sabilal Muhtadin Kota Banjarmasin)” adalah benar-benar karya saya, kecuali kutipan yang disebut sumbernya. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa skripsi/tesis ini bukan hasil karya asli saya atau merupakan hasil plagiasi, saya bersedia menerima sanksi akademik sesuai ketentuan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Banjarmasin, 15 Juli 2026
Yang membuat pernyataan,



Asiyatul Ulpa

BUKTI BEBAS PLAGIASI



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI ANTASARI BANJARMASIN
UNIT PENJAMIN MUTU PASCASARJANA
SERTIFIKAT BEBAS PLAGIARISME
1654/Un.14/IV/UPM-BP/07/2026

Setelah kami melakukan pengecekan dengan aplikasi turnitin pada alamat <https://www.turnitin.com/>, dengan ini kami nyatakan bahwa tesis yang ditulis oleh:

Nama	: Asiyatul Ulpa
NIM	: 230211030076
Jenjang/Program Studi	: S2 Manajemen Pendidikan Islam
Judul	: Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membangun Kerjasama Guru di SDIT Al-Firdaus dan SD Islam Sabilal Muhtadin Kota Banjarmasin

tidak terindikasi plagiarisme dengan hasil kurang dari 20%. Naskah tesis yang tidak terindikasi plagiarisme tersebut harus diunggah di repository UIN Antasari di alamat <https://idr.uin-antasari.ac.id/>.

Banjarماسin, 14 Juli 2026

Mengetahui,
Kepala Direktur



Wahyudin, M.Si
NIP. 196303121990021002



PERSETUJUAN TESIS

STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MEMBANGUN KERJASAMA GURU (STUDI MULTI KASUS DI SDIT AL-FIRDAUS DAN SD ISLAM SABILAL MUHTADIN KOTA BANJARMASIN)

Disusun dan Diajukan oleh:

NAMA : ASIYATUL ULPA

NIM : 230211030076

Telah disetujui oleh dosen pembimbing

Untuk dapat diajukan kepada dewan penguji

Pembimbing I



Prof. Dr. H. Nadzmi Akbar, M.Pd.I
NIP. 197101052000031002

Pembimbing II



Dr. Moch. Isra Hajiri, S.HI, S.IPI, M.Hum
NIP. 198305062005011001

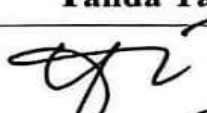
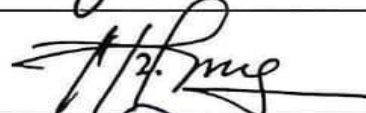
PENGESAHAN

STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MEMBANGUN KERJASAMA GURU (STUDI MULTI KASUS DI SDIT AL-FIRDAUS DAN SD ISLAM SABILAL MUHTADIN KOTA BANJARMASIN)

Asiyatul Ulpa
230211030076

Telah Diujikan pada Tim Penguji
Pada: Rabu, 22 Juli 2026
Pukul 14.00. – 15.30

Dewan Penguji:

No	Nama	Tanda Tangan
1.	Dr. Hamidi Ilhami, M.Ag (Ketua)	1. 
2.	Prof. Dr. H. Suriagiri, M.Pd (Anggota)	2. 
3.	Prof. Dr. Nadzmi Akbar, S.Pd., M.Pd.I (Anggota)	3. 
4.	Dr. Moch. Isra Hajiri, S.HI., S.IPI., M.Hum. (Anggota)	4. 

Mengetahui
Direktur,



Dr. H. Mujiburahman, MA
797112091996031001

ABSTRAK

Asiyatul Ulpa: NIM 230211030076. *Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membangun Kerjasama Guru (Studi Multi Kasus di SDIT Al-Firdaus dan SD Islam Sabilal Muhtadin Kota Banjarmasin)*. Tesis. Pembimbing: (I) Prof. Dr. Nadzmi Akbar, M.Pd.I dan (II) Dr. Moch. Isra Hajiri, S.HI, S.IPI, M.Hum., Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana UIN Antasari Banjarmasin. Tahun 2026.

Kata Kunci: Strategi Kepemimpinan, Kepala Sekolah, Kerjasama Guru

Strategi kepemimpinan kepala sekolah merupakan usaha sistematis dan terencana kepala sekolah untuk mengarahkan dan memberdayakan sumber daya sekolah guna mencapai visi, misi, dan mutu pendidikan, sekaligus menjadi faktor kunci dalam membangun kerja sama guru yang solid. Namun, kerja sama antarguru di banyak sekolah masih terhambat oleh individualisme guru dan lemahnya strategi kepemimpinan kepala sekolah. Penajajaran awal menunjukkan bahwa kepala sekolah SDIT Al-Firdaus dan SD Islam Sabilal Muhtadin Kota Banjarmasin justru mempunyai strategi kepemimpinan dalam membangun kerja sama guru. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan dan menganalisis strategi kepemimpinan kepala sekolah pada tahap formulasi, implementasi, dan evaluasi dalam membangun kerja sama guru di kedua sekolah tersebut.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi multikasus. Subjek penelitian meliputi kepala sekolah, wakil kepala sekolah, koordinator bidang, serta guru senior yang ditentukan melalui teknik *snowball sampling*. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara semi-terstruktur, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña. Keabsahan data diperiksa melalui triangulasi sumber, metode, dan peneliti serta uji konfirmabilitas.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua kepala sekolah merumuskan strategi kepemimpinan dengan pendekatan berbeda. SDIT Al-Firdaus menempuh jalur sistemik-terstruktur, yang memandang sekolah sebagai satu kesatuan yang saling berhubungan, dengan memadukan strategi transformasional, partisipatif, dan manajerial melalui internalisasi misi kolaboratif dan pelibatan guru sejak perencanaan, pelibatan guru dalam setiap kegiatan, serta pelibatan guru dalam pengambilan keputusan. Diimplementasikan melalui komunitas belajar, pembinaan spiritual, kepanitiaan lintas bidang, keteladanan, dan sistem penghargaan. SD Islam Sabilal Muhtadin menempuh jalur relasional-kultural melalui komunikasi terbuka dan keteladanan kepala sekolah, diimplementasikan melalui kerja sama per korbek, budaya saling membantu, dan pembentukan tim, dengan faktor pendukung berupa kedekatan personal dan budaya kekeluargaan. Evaluasi pada kedua sekolah menunjukkan bahwa strategi yang diterapkan efektif menumbuhkan kerja sama guru, sementara hambatan yang muncul, baik miskomunikasi maupun beban kerja, bersifat situasional dan dapat dikelola, bukan kegagalan struktural dari strategi itu sendiri.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ، وَالْصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى أَشْرَفِ الْأَنْبِيَاءِ وَالْمُرْسَلِينَ سَ
إِيْدِنَا مَحْ هَمْدٍ وَعَلَى آلِهِ وَأَصْحَابِهِ أَجْمَعِينَ. أَمَّا بَعْدُ

Segala puji bagi Allah SWT., Tuhan seru sekalian alam. Sholawat dan salam semoga tercurah kepada Nabi Muhammad SAW., yang telah menunjukkan kepada manusia jalan keselamatan di dunia dan di akhirat.

Penulis menyadari dengan sepenuhnya dalam penyelesaian penulisan tesis ini tidak terlepas dari bantuan semua pihak, baik dalam bentuk dukungan, bimbingan dan arahan serta motivasi sehingga tugas yang terasa berat ini dapat diselesaikan. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati pada kesempatan ini penulis mengucapkan rasa terima kasih kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Hj. Nida Mufidah, M.Pd., Rektor UIN Antasari Banjarmasin.
2. Bapak Prof. Dr. H. Mujiburahman, MA. dan Dr. Wahyudin, M.Pd.I., selaku Direktur dan Sekretaris Direktorat Pascasarjana UIN Antasari Banjarmasin.
3. Bapak Dr. Hamidi Ilhami, M.Ag., dan H.M. Kamil Ramma Oensyar, M.Pd., selaku Ketua dan Sekretaris Prodi Magister Manajemen Pendidikan Islam UIN Antasari Banjarmasin.
4. Bapak Prof. Dr. Nadzmi Akbar, M.Pd.I., dan Bapak Dr. Moch. Isra Hajiri, S.IPI., M.Hum., selaku Dosen Pembimbing I dan II yang telah banyak memberikan dukungan, motivasi, bimbingan serta arahan mengenai metode dan bahasan serta koreksi dari awal hingga akhir terselesaikannya pembuatan tesis ini.
5. Bapak Dr. Moch. Isra Hajiri, S.IPI., M.Hum., Kepala Perpustakaan UIN Antasari Banjarmasin serta seluruh staf yang telah memberikan layanan baik kepada penulis dalam mendapatkan buku-buku yang diperlukan

6. Segenap dosen dan karyawan/wati Pascasarjana UIN Antasari Banjarmasin yang telah banyak mengajari ilmu dan pendidikan yang baik kepada penulis sampai peneliti dapat menyelesaikan studi di Fakultas ini.
7. Ustadzah Kurnia, S.Pd selaku Kepala Sekolah SDIT Al-Firdaus dan Ibu Nadzima Fitria Hamdie, S.Pd selaku Kepala Sekolah SD Islam Sabilal Muhtadin yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan riset dan membantu administrasi selama penelitian.
8. Ustadzah Wahidah, Ustadzah Noor Hayati, dan Ustadz Sigit Nur Hadi dari SDIT Al-Firdaus dan Ibu Risnawaty, Ibu Hamidah, Ibu Ma'rifah dan Ibu Hernawati beserta staf yang bersedia menjadi informan dan melengkapi data dalam penelitian ini.
9. Terkhusus kepada kedua orang tua saya penulisan ini dipersembahkan. Dengan dorongan, dukungan dan do'a dari mereka, penulis bisa mencapai titik ini dalam menyelesaikan jenjang pendidikan tinggi.
10. Rekan-rekan lokal S-2 MPI A 2023 dan lintas prodi Pascasarjana yang sampai hari ini masih bisa kebersamai dan terus memberikan dorongan agar bisa menyelesaikan tesis ini.
11. Semua pihak yang telah ikut berjasa dalam penyusunan tesis ini yang tidak mungkin disebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT. melimpahkan rahmat dan ridha-Nya kepada kita semua. Penulis juga berharap tesis ini dapat membawa manfaat dan menjadi amal ibadah.

Banjarmasin, Rajab 1448 H
15 Juli 2026

Penulis

TRANSLITERASI ARAB-INDONESIA

Transliterasi kata Arab ke dalam huruf latin dalam skripsi ini berpedoman pada Surat Keputusan bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia pada tanggal 22 Januari 1988 Nomor 157/1987 dan 0593/1987.

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
أ	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	Ša	š	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	Ḥa	ḥ	Ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha	Kh	Ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Žal	Ž	Zet (dengan titik di atas)
ر	Ra	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	Es dan Ye
ص	Šad	š	es (dengan titik di bawah)
ض	Ḍad	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	Ṭa	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	Za	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	`ain	`	koma terbalik (di atas)
غ	Gain	G	Ge
ف	Fa	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka

ل	Lam	L	‘el
م	Mim	M	‘em
ن	Nun	N	‘en
و	Wau	W	We
هـ	Ha	H	Ha
ء	Hamzah	‘	Apostrof
ي	Ya	Y	Ye

1. Vokal

Vokal dalam bahasa Arab, seperti vokal bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong. Vokal tunggal memiliki ketentuan alih aksara sebagai berikut.

Tanda Vokal Arab	Tanda Vokal Latin	Keterangan
ـَ	A	Fathah
ـِ	I	Kasrah
ـُ	U	Dhammah

Vokal rangkap memiliki ketentuan alih aksara sebagai berikut.

Tanda Vokal Arab	Tanda Vokal Latin	Keterangan
ـَـِ	Ai	a dan i
ـَـُ	Au	a dan u

2. Vokal Panjang

Ketentuan alih aksara vokal panjang (mad), yang dalam bahasa Arab dilambangkan dengan harakat dan huruf, yaitu:

Tanda Vokal Arab	Tanda Vokal Latin	Keterangan
بَا	Â	a dengan topi di atas
بِي	Î	i dengan topi di atas

و	û	u dengan topi di atas
---	---	-----------------------

3. Kata Sandang

Kata sandang, yang dalam sistem aksara Arab dilambangkan dengan huruf, yaitu dialihaksarakan menjadi huruf /l/, baik diikuti huruf syamsiyah maupun huruf kamariah. Contoh: al- rijâl bukan ar-rijâl, al-dîwân bukan ad-dîwân.

4. Syiddah (*Tasydîd*)

Syiddah atau *tasydîd* yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda (ـ) dalam alih aksara ini dilambangkan dengan huruf, yaitu dengan menggandakan huruf yang diberi tanda *syiddah* itu. Akan tetapi, hal ini tidak berlaku jika huruf yang menerima tanda *syiddah* itu terletak setelah kata sandang yang diikuti oleh huruf-huruf syamsiyah. Misalnya, kata (الضرورة) tidak ditulis ad-dharûrah melainkan al-dharûrah, demikian seterusnya.

5. Ta Marbûthah

Berkaitan dengan alih aksara ini, jika huruf *ta marbûthah* terdapat pada kata yang berdiri sendiri, maka huruf tersebut dialihaksarakan menjadi huruf /h/ (lihat contoh 1 di bawah). Hal yang sama juga berlaku jika *ta marbûthah* tersebut diikuti oleh kata sifat (*na't*) (lihat contoh 2). Namun, jika huruf *ta marbûthah* tersebut diikuti kata benda (*ism*), maka huruf tersebut dialihaksarakan menjadi huruf /t/ (lihat contoh 3).

No	Kata Arab	Alih Aksara
1	طَرِيقَة	Tharîqah
2	الْجَامِعَةُ الْإِسْلَامِيَّة	Al-Jâmi'ah al-Islâmiyyah
3	وَحْدَةُ الْوُجُود	Wahdah al-Wujûd

6. Huruf Kapital

Meskipun dalam sistem tulisan Arab huruf kapital tidak dikenal, dalam alih aksara ini huruf kapital tersebut juga digunakan, dengan mengikuti ketentuan yang berlaku dalam ejaan Bahasa Indonesia, antara lain untuk menuliskan permulaan kalimat, huruf awal nama tempat, nama bulan, nama diri, dan lain-lain. Jika nama diri didahului oleh kata sandang, maka yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal atau kata sandangnya. Contoh: al-Ghazali bukan Al-Ghazali, al-Banjari bukan Al-Banjari.

Beberapa ketentuan lain dalam PUEBI sebetulnya juga dapat diterapkan dalam alih aksara ini, misalnya ketentuan mengenai huruf cetak miring (*italic*) atau

cetak tebal (*bold*). Jika menurut PUEBI, judul buku itu ditulis dengan cetak miring, maka demikian halnya dalam alih aksaranya, demikian seterusnya.

Berkaitan dengan penulisan nama, untuk nama-nama tokoh yang berasal dari Nusantara sendiri, disarankan tidak dialihaksarakan meskipun akar katanya berasal dari bahasa Arab. Misalnya ditulis Abdussamad al-Palimbani, tidak ‘Abd al-Samad al-Palimbânî; Nuruddin al-Raniri, tidak Nûr al-Dîn al-Rânîrî.

7. Cara Penulisan Kata

Setiap kata, baik kata kerja (*fi’l*), kata benda (*ism*), maupun huruf (*harf*) ditulis secara terpisah. Berikut adalah beberapa contoh alih aksara atas kalimat-kalimat dalam bahasa Arab.

Aksara Arab	Alih Aksara
ذَهَبَ الْوَسْتُتَانِ	dzahaba al-ustâdzu
ثَبَّتَ الْجَرُّ	tsabata al-ajru
الْحَرَكَةُ الْعَصْرِيَّةُ	al-ḥarakah al-ashriyyah
أَشْهَدُ أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ هَلْ أَلَّ	asyhadu an lâ ilâha illa Allâh
مَوْلَانَا مَلِكُ الشَّالِيهِ هَصْلَحْ	mawlânâ Malik al-Shâlih
يُؤْتِرُكُمُ الَّ	yu’tsirukum Allâh
الْمَظَاهِرُ الْعَقْلِيَّةُ	al-mazhâhir al-‘aqliyyah
حُبُّ الْإِسْتِثْلَا	ḥub al-istithlâ’
الْمَادَّةُ الْمَصْنُوعَةُ مِنَ الْحَيَوَانَ	al-mâddah al-mashnû’ah min al-hayawân
طَرْفُ الْعَيْنِ	tharf al-‘ayni
الْمُسَاهَمَةُ	al-musâhamah
مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا	man salaka tharîqan

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN	ii
BUKTI BEBAS PLAGIASI.....	iii
PERSETUJUAN.....	iv
PENGESAHAN	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR.....	viii
TRANSLITERASI ARAB-INDONESIA.....	x
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus Penelitian	8
C. Tujuan Penelitian	9
D. Manfaat Penelitian.....	10
E. Definisi Operasional	12
F. Penelitian Terdahulu	15
G. Sistematika Penulisan.....	23
BAB II KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR	
A. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	24
1. Strategi Kepala Sekolah	24
2. Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	33
3. Kompetensi Kepala Sekolah	36
4. Peran dan Fungsi Kepala Sekolah.....	39
B. Kerjasama Guru.....	44
1. Pengertian Kerjasama Guru	44
2. Indikator Kerjasama Tim	45
3. Iklim dan Kondisi Kerjasama.....	46
4. Cara Membangun Kerjasama Guru.....	47
5. Bentuk dan Wujud Kerjasama Guru	48
C. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membangun Kerjasama Guru.....	50
E. Kerangka Pikir.....	60

BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	61
B. Subjek dan Objek Penelitian	62
C. Lokasi Penelitian	63
D. Data dan Sumber Data.....	64
E. Teknik Pengumpulan Data	65
F. Analisis Data.....	67
G. Keabsahan Data.....	68
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	
A. Hasil Penelitian	70
1. Profil SDIT Al-Firdaus Banjarmasin	70
2. Profil SD Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin	75
B. Penyajian Data.....	84
1. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membangun Kerjasama Guru di SDIT AL-Firdaus	84
a. Formulasi Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah	84
b. Implementasi Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah	90
c. Evaluasi Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah	95
2. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membangun Kerjasama Guru di SDI Islam Sabilal Muhtadin.....	104
a. Formulasi Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah	104
b. Implementasi Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah	113
c. Evaluasi Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah	120
C. Analisis Data	130
D. Pembahasan.....	132
BAB V PENUTUP	152
A. Simpulan	152
B. Saran.....	154
DAFTAR PUSTAKA	156
LAMPIRAN	161
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	194

DAFTAR TABEL

No.	Halaman
4.1 Identitas SDIT Al-Firdaus Banjarmasin	73
4.2 Analisis Perbandingan Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	131

DAFTAR LAMPIRAN

No.	Halaman
1. Daftar Terjemah.....	161
2. Pedoman Observasi	165
3. Pedoman Wawancara	167
4. Dokumentasi Penelitian.....	171
6. Surat Riset	189
7. Surat Keterangan Selesai Penelitian	192
8. Daftar Riwayat Hidup	194