



Alacrity : Journal Of Education

e-ISSN : 2775-4138

Volume 6 Issue 2 June 2026

The Alacrity : Journal Of education is published 4 times a year in
(February, June, October)

Focus : Learning, Education, Including, Social, Curriculum,
Management Science, Educational Philosophy And Educational
Approaches.

LINK : <http://lpppipublishing.com/index.php/alacrity>

Kepemimpinan Inklusif Kepala Madrasah Sebagai Pola Peningkatan Mutu Madrasah Aliyah

Oda Kinata Banurea

STIT Al Ittihadiyah labuanbatu Utara, Indonesia

ABSTRACT

Peningkatan mutu Madrasah Aliyah menuntut kepemimpinan yang tidak hanya efektif secara administratif, tetapi juga mampu membangun partisipasi, keadilan, rasa memiliki, dan kapasitas kolektif warga madrasah. Penelitian ini bertujuan menganalisis karakteristik, mekanisme, faktor pendukung, dan hambatan kepemimpinan inklusif kepala madrasah sebagai pola peningkatan mutu Madrasah Aliyah. Penelitian menggunakan pendekatan studi kepustakaan dengan desain studi kasus dokumenter. Data bersumber dari artikel jurnal, buku akademik, laporan penelitian, kebijakan pendidikan, dan dokumen resmi periode 2020–2026 yang dipilih secara purposif. Data dianalisis melalui analisis isi kualitatif dan analisis tematik lintas kasus dengan tahapan kondensasi, kategorisasi, penyajian, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Hasil penelitian mengidentifikasi tujuh pola utama, yaitu keterbukaan dan aksesibilitas kepala madrasah; pelibatan warga madrasah dalam pengambilan keputusan; distribusi tanggung jawab; pembentukan keamanan psikologis dan pemberdayaan guru; integrasi inklusivitas dalam siklus manajemen mutu; pengembangan budaya yang menghargai keberagaman; serta penguatan kemitraan dengan pemangku kepentingan. Pola tersebut mendorong partisipasi, inovasi pembelajaran, profesionalitas guru, perbaikan tata kelola, dan mutu layanan pendidikan. Penerapannya masih dibatasi oleh keterbatasan sumber daya, budaya hierarkis, resistensi terhadap perubahan, ketimpangan kompetensi, lemahnya pemanfaatan data, dan partisipasi simbolis. Penelitian menyimpulkan bahwa kepemimpinan inklusif dapat menjadi pola peningkatan mutu apabila keterbukaan dan partisipasi dilembagakan melalui pembagian kewenangan, pengembangan kompetensi, komunikasi transparan, evaluasi terukur, dan perbaikan berkelanjutan.

Kepemimpinan Inklusif, Kepala Madrasah, Madrasah Aliyah, Manajemen Mutu, Pemberdayaan Guru.

ARTICLE INFO

Article history:

Received

15 June 2026

Revised

20 July 2026

Accepted

20 August 2026

Keywords

Corresponding

Author : 

odakinata_banurea@stit-al-ittihadiyahlabura.ac.id

PENDAHULUAN

Peningkatan mutu Madrasah Aliyah merupakan agenda strategis dalam pembangunan pendidikan Islam di Indonesia. Sebagai satuan pendidikan

menengah yang memadukan pengetahuan umum, pendidikan keagamaan, pembentukan karakter, dan persiapan peserta didik memasuki pendidikan tinggi maupun kehidupan bermasyarakat, Madrasah Aliyah menghadapi tuntutan mutu yang semakin kompleks. Mutu tidak lagi cukup diukur melalui capaian akademik, kelulusan, akreditasi, dan prestasi kompetitif, tetapi juga mencakup kualitas pembelajaran, kompetensi guru, iklim kelembagaan, kesejahteraan peserta didik, keadilan layanan, moderasi beragama, literasi digital, serta kemampuan madrasah merespons perubahan sosial. UNESCO (2024) menegaskan bahwa kepemimpinan berada pada inti pendidikan bermutu karena pemimpin satuan pendidikan menentukan arah, mengembangkan kapasitas guru, membangun lingkungan belajar yang aman, dan menggerakkan sumber daya untuk mencapai tujuan bersama.

Kedudukan Madrasah Aliyah menjadi semakin penting apabila dikaitkan dengan besarnya kontribusi madrasah terhadap sistem pendidikan nasional. Kementerian Agama memberikan layanan pendidikan formal kepada lebih dari sembilan juta peserta didik atau sekitar 15% dari keseluruhan peserta didik pendidikan dasar dan menengah di Indonesia (Kementerian Agama Republik Indonesia, n.d.). Besarnya cakupan tersebut menunjukkan bahwa kualitas madrasah mempunyai konsekuensi langsung terhadap mutu sumber daya manusia Indonesia. Namun, Madrasah Aliyah masih menghadapi ketimpangan sumber daya, kualitas guru yang beragam, keterbatasan sarana pembelajaran, resistensi terhadap perubahan, dominasi pekerjaan administratif, serta perbedaan dukungan yayasan dan masyarakat. Pada saat yang sama, madrasah dituntut mengintegrasikan nilai keislaman, penguasaan ilmu pengetahuan, kompetensi abad ke-21, toleransi, dan kesiapan peserta didik menghadapi transformasi digital.

Dalam situasi tersebut, kepala madrasah memegang peranan strategis sebagai pemimpin pembelajaran, pengembang sumber daya manusia, pengelola perubahan, dan penjaga budaya mutu. Soetrisno dan Ali (2025) menemukan bahwa kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah memengaruhi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi mutu pendidikan. Komitmen pemimpin, kebijakan yang mendukung, komunikasi dengan pemangku kepentingan, serta pengembangan profesional berkelanjutan menjadi faktor yang mempercepat transformasi mutu, sedangkan keterbatasan sumber daya dan resistensi terhadap perubahan menjadi penghambatnya. Temuan tersebut menegaskan bahwa kualitas program madrasah sangat bergantung pada kemampuan kepala madrasah menerjemahkan visi ke dalam tindakan kolektif yang dapat diterima dan dilaksanakan oleh warga madrasah.

Meskipun demikian, praktik kepemimpinan Madrasah Aliyah masih dapat terjebak dalam pola hierarkis, birokratis, dan berpusat pada figur kepala madrasah. Dalam pola tersebut, keputusan lebih banyak ditentukan oleh pimpinan, sedangkan guru, tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua, dan komite hanya ditempatkan sebagai pelaksana. Kepatuhan administratif cenderung lebih dihargai daripada dialog profesional, sementara kritik dan perbedaan pendapat dapat dipersepsikan sebagai bentuk ketidakpatuhan. Pola semacam ini berpotensi melemahkan rasa memiliki, membatasi kreativitas guru, menurunkan keberanian menyampaikan masalah, serta menghasilkan partisipasi yang bersifat simbolis. Oleh karena itu, peningkatan mutu memerlukan pola kepemimpinan yang tidak sekadar visioner dan tegas, tetapi juga terbuka, mudah diakses, menghargai keragaman, serta mampu memberdayakan seluruh warga madrasah.

Kepemimpinan inklusif menawarkan kerangka yang relevan untuk menjawab kebutuhan tersebut. Konsep ini merujuk pada perilaku pemimpin yang menunjukkan keterbukaan, ketersediaan, keterjangkauan, dan penghargaan terhadap kontribusi anggota organisasi. Korkmaz et al. (2022), melalui telaah sistematis terhadap 107 penelitian, menjelaskan bahwa kepemimpinan inklusif tidak hanya berhubungan dengan pelibatan anggota, tetapi juga dengan kemampuan pemimpin menjaga keseimbangan antara kebutuhan individu untuk menjadi bagian dari organisasi dan kebutuhan untuk memperoleh pengakuan atas keunikannya. Dengan demikian, kepemimpinan inklusif bukan sekadar memberikan kesempatan berbicara, melainkan menciptakan kondisi agar perbedaan pengalaman, kompetensi, identitas, dan perspektif dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan kelembagaan.

Dalam konteks Madrasah Aliyah, kepemimpinan inklusif dapat diwujudkan melalui keterbukaan kepala madrasah terhadap gagasan guru, pelibatan tenaga kependidikan dalam perbaikan layanan, pemberian ruang kepada peserta didik untuk menyampaikan kebutuhan, serta penguatan kemitraan dengan orang tua, komite, yayasan, dan masyarakat. Inklusivitas tidak menghilangkan kewenangan kepala madrasah, tetapi mengarahkan penggunaan kewenangan secara transparan, adil, dialogis, dan akuntabel. Prinsip tersebut sejalan dengan nilai musyawarah, keadilan, amanah, penghormatan terhadap martabat manusia, dan kemaslahatan. Kepala madrasah tetap bertanggung jawab menetapkan arah dan standar mutu, tetapi keputusan dibangun berdasarkan informasi serta perspektif pihak-pihak yang terdampak.

Secara empiris, kepemimpinan inklusif berpotensi meningkatkan mutu melalui pemberdayaan psikologis, keamanan psikologis, iklim inovasi, dan kolaborasi profesional. Bao (2024) menemukan hubungan positif antara kepemimpinan inklusif kepala sekolah dan perilaku inovatif guru. Hubungan tersebut dimediasi oleh pemberdayaan psikologis guru dan iklim inovasi sekolah. Ketika pemimpin terbuka dan mudah diakses, guru lebih berani menyampaikan masalah, mengakui kesalahan, meminta bantuan, serta mengusulkan pembaruan pembelajaran. Dalam lingkungan yang aman secara psikologis, masalah dapat dipahami sebagai sumber pembelajaran organisasi dan bukan sekadar dasar untuk memberikan sanksi. Kondisi tersebut penting bagi Madrasah Aliyah yang harus mengembangkan pembelajaran adaptif, integratif, dan relevan dengan kebutuhan peserta didik.

Perspektif terbaru juga menempatkan kepemimpinan inklusif sebagai proyek pedagogis, budaya, dan moral. Valdés et al. (2026) mengidentifikasi lima dimensi kepemimpinan sekolah inklusif, yaitu pengelolaan proses pedagogis yang merespons keberagaman, pengembangan budaya inklusif, partisipasi seluruh warga sekolah, pengembangan profesional komunitas sekolah, dan penguatan sumber daya interpersonal. Kerangka ini menunjukkan bahwa inklusivitas tidak hanya berhubungan dengan penerimaan peserta didik berkebutuhan khusus, tetapi mencakup transformasi tata kelola, relasi, pembelajaran, dan budaya organisasi. Dalam Madrasah Aliyah, kerangka tersebut dapat diperluas dengan integrasi nilai keislaman, moderasi beragama, dan tanggung jawab sosial sebagai bagian dari mutu pendidikan.

Sejumlah penelitian terbaru telah membahas kepemimpinan Madrasah Aliyah melalui perspektif kepemimpinan spiritual, transformasional, inovatif, dan adaptif. Mahmud dan Umiarso (2025), misalnya, menunjukkan peran kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Negeri dalam penguatan moderasi beragama. Tamtama Abdi et al. (2026) menemukan bahwa kepemimpinan adaptif pada empat Madrasah Aliyah swasta mempertahankan budaya mutu melalui kemampuan membaca perubahan, menetapkan prioritas, mendistribusikan tanggung jawab, memelihara rutinitas akademik, dan mengelola hubungan dengan pemangku kepentingan. Meskipun memberikan kontribusi penting, penelitian tersebut belum secara khusus menempatkan keterbukaan, aksesibilitas, penghargaan terhadap suara warga madrasah, rasa memiliki, dan keamanan psikologis sebagai satu konstruksi kepemimpinan inklusif.

Berdasarkan telaah tersebut, terdapat beberapa kesenjangan penelitian. Pertama, terdapat kesenjangan konseptual karena kepemimpinan inklusif kerap disamakan dengan kepemimpinan demokratis, partisipatif, atau

penyelenggaraan pendidikan bagi peserta didik berkebutuhan khusus. Padahal, kepemimpinan inklusif memiliki dimensi yang lebih luas, meliputi penghargaan terhadap keunikan, pembentukan rasa memiliki, keterbukaan pemimpin, dan penciptaan keamanan psikologis. Kedua, penelitian kepemimpinan inklusif masih didominasi konteks organisasi bisnis, layanan kesehatan, dan sekolah umum di luar Indonesia. Konteks Madrasah Aliyah yang mempertemukan struktur birokrasi, nilai agama, keragaman peserta didik, peran yayasan, dan ekspektasi masyarakat belum banyak dikaji secara mendalam. Ketiga, penelitian kepemimpinan Madrasah Aliyah cenderung menghubungkan gaya kepemimpinan secara langsung dengan mutu tanpa menjelaskan mekanisme yang mengubah perilaku kepala madrasah menjadi perbaikan pembelajaran. Belum banyak penelitian yang menelusuri pola hubungan antara keterbukaan kepala madrasah, partisipasi guru, keamanan psikologis, inovasi pembelajaran, keterlibatan pemangku kepentingan, dan hasil peningkatan mutu. Keempat, mutu madrasah masih sering direduksi menjadi prestasi akademik, akreditasi, disiplin, atau program unggulan. Dimensi keadilan layanan, budaya belajar, kesejahteraan warga madrasah, partisipasi, moderasi beragama, serta keberlanjutan perbaikan belum dianalisis secara terpadu. Kelima, suara guru, tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua, komite, dan yayasan belum banyak dipertemukan untuk menilai apakah praktik kepala madrasah benar-benar inklusif.

Atas dasar kesenjangan tersebut, penelitian mengenai kepemimpinan inklusif kepala madrasah sebagai pola peningkatan mutu Madrasah Aliyah penting dilakukan. Penelitian ini diarahkan untuk menganalisis karakteristik dan praktik kepemimpinan inklusif, menjelaskan mekanisme kontribusinya terhadap peningkatan mutu, mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat, serta merumuskan pola kepemimpinan yang sesuai dengan karakter kelembagaan Madrasah Aliyah. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan memperluas kajian kepemimpinan inklusif ke dalam pendidikan Islam dan memperjelas hubungannya dengan mutu multidimensional. Secara praktis, hasil penelitian dapat menjadi dasar pengembangan kompetensi kepala madrasah, penguatan budaya organisasi, perbaikan supervisi, dan pembentukan mekanisme pengambilan keputusan yang lebih partisipatif, adil, serta akuntabel.

Kepemimpinan inklusif telah muncul sebagai paradigma krusial dalam studi kepemimpinan kontemporer, merefleksikan pergeseran fokus organisasi menuju penciptaan lingkungan kerja yang adil, setara, dan memberdayakan bagi semua individu. Konsep ini melampaui sekadar keragaman demografis, berupaya secara aktif untuk memastikan bahwa setiap anggota organisasi

merasa dihargai, didengar, dihormati, dan memiliki kesempatan yang sama untuk berkontribusi serta berkembang (Carmeli et al., 2010); (Hollander, 2009; (Nembhard & Edmondson, 2006) yang mengidentifikasi kepemimpinan inklusif sebagai tindakan dan perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin yang secara aktif mengundang dan menghargai kontribusi dari beragam individu, memfasilitasi partisipasi mereka dalam pengambilan keputusan, dan memastikan bahwa mereka merasa menjadi bagian integral dari kelompok. (Goethals et al, 2004) kepemimpinan inklusif melibatkan kemampuan untuk mengelola kompleksitas yang timbul dari keragaman sambil tetap mempertahankan visi dan tujuan organisasi, (Dolphina et al., 2023) kepemimpinan inklusif karakteristik pemimpin yang menunjukkan keterbukaan, ketersediaan dan mudah diakses oleh anggota (Rohmah et al., 2023). Pemimpin inklusif dicirikan dengan pemimpin yang mendukung keterbukaan, selalu siap sedia dan mudah diakses oleh anggota (Carmeli, et al, 2022) pemimpin yang inklusif juga mengapresiasi dan menawarkan kontribusi dari anggotanya (Nembhard & Edmondson, 2006). *inclusive leadership as a leadership model with the humanistic cares that value the individual differences of employees, carefully consider employee's views, recognize employee's contributions, create an atmosphere with equal opportunities, fair participation, and reasonable sharing, with the aim to achieve organizational goals.* (Yu, 2020), (Arasli et al., 2020). Kepemimpinan inklusif dapat meningkatkan persepsi dan pengetahuan karyawan dalam sebuah organisasi, pemimpin yang inklusif akan menunjukkan penghargaan atas kontribusi orang, kepemimpinan inklusif memiliki sifat penerimaan yang unik, rasa memiliki, dan inklusivitas

(Octavia & Ratnaningsih, 2017), kepemimpinan inklusif memusatkan perhatian pada kebutuhan anggota organisasinya akan keterbukaan dan kekompakan kelompok kerja. Inklusivitas pemimpin bertujuan untuk mendorong dan menghargai cara berpikir yang berbeda dari anggota organisasi (Alshoukri et al., 2020). Pemberdayaan kepemimpinan inklusif berfokus dalam hal memimpin, berbagi kekuatan, pembelajaran serta pelatihan, dimana pemimpin akan menempatkan dirinya ke dalam cara pandang orang lain dan menghargai cara berpikir yang berbeda dari anggota organisasi. Seorang pemimpin yang gigih dianggap dapat memainkan peran kunci dalam membentuk organisasi yang inklusif (Andani, 2022)

Kepemimpinan inklusif adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada keterlibatan, kolaborasi, dan penghargaan terhadap keragaman (Alshoukri et al., 2020). Kepemimpinan inklusif juga terkait erat dengan isu-isu keragaman, efektivitas organisasi, dan inovasi, yang saling berkaitan dalam lanskap organisasi yang berkembang pesat saat ini (Dolphina et al., 2023).

penjelasan diatas dapat dipahami bahwa diduga kuat bahwa kepemimpinan inklusif dapat membentuk pengetahuan majemen, wawasan, teknik kerja bawahan dalam melaksanakan tugas dan pencapaian tujuan organisasi kearah efektif. Disimpulkan bahwa kepemimpinan inklusif adalah sikap dan prilaku yang ditunjukan pemimpin mempengaruhi mengajak dengan nilai emansipasi yang berorientasi pada persamaan penerimaan individu, kesetaraan dan keadilan, pemberdayaan, keberhasilan bersamaan, nilai partisipatif yakni konsultatif dan melibatkan (komite, guru, orang tua, siswa) ikut mengambil bagian dalam keputusan secara bersama, demokratis serta berorientasi pada nilai keefektifan yakni kejelasan tujuan organisasi yang ingin dicapai, perencanaan yang terukur, penyusunan program tepat, fasilitas pendukung keberhasilan, pengawasan dan pengendalian yang bersifat membangun(Banurea et al., 2025)

Dalam konteks Madrasah Aliyah, kepemimpinan inklusif kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai pola perilaku kepemimpinan yang terbuka, adil, mudah diakses, menghargai keragaman, dan memberdayakan warga madrasah dalam pencapaian tujuan pendidikan. Kepemimpinan tersebut diwujudkan melalui pelibatan guru dalam pengembangan pembelajaran, pengakuan terhadap kontribusi tenaga kependidikan, penyediaan ruang aspirasi peserta didik, serta penguatan kemitraan dengan orang tua, komite, yayasan, dan masyarakat. Inklusivitas tidak menghilangkan otoritas kepala madrasah, tetapi mengarahkan penggunaan otoritas secara transparan, dialogis, proporsional, dan dapat dipertanggungjawabkan. Konsep tersebut memiliki kesesuaian dengan nilai musyawarah, keadilan, amanah, penghormatan terhadap martabat manusia, dan kemaslahatan dalam kepemimpinan pendidikan Islam.

Mutu Madrasah Aliyah merupakan kondisi ketercapaian standar dan harapan pemangku kepentingan melalui proses pendidikan yang efektif, adil, relevan, dan berkelanjutan. Mutu tidak dapat direduksi menjadi nilai ujian, tingkat kelulusan, akreditasi, atau jumlah penghargaan. Mutu Madrasah Aliyah mencakup kualitas kepemimpinan, kompetensi guru, proses pembelajaran, layanan peserta didik, budaya kelembagaan, tata kelola, penggunaan sumber daya, kemitraan, karakter lulusan, dan keberlanjutan perbaikan. Kekhasan madrasah menuntut integrasi antara pencapaian akademik, penguasaan ilmu keislaman, akhlak, moderasi beragama, literasi digital, dan kesiapan peserta didik menghadapi pendidikan tinggi serta kehidupan sosial.

Manajemen mutu dalam konteks madrasah merupakan aspek krusial yang menentukan sejauh mana tujuan pendidikan Islam dapat tercapai secara optimal. Pengukuran efektivitas bukan sekadar formalitas, melainkan sebuah

proses sistematis untuk menilai dampak, kinerja, dan relevansi program serta kebijakan mutu yang telah diimplementasikan. Secara umum, efektivitas merujuk pada tingkat pencapaian tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan. Dalam konteks manajemen mutu, efektivitas berarti sejauh mana sistem manajemen mutu yang diterapkan mampu menghasilkan produk atau layanan pendidikan yang sesuai dengan standar yang ditetapkan, memenuhi harapan pemangku kepentingan, dan mencapai visi serta misi madrasah (Mulyasa, 2003)

(Deming, 1982) mutu adalah tingkat kesesuaian dengan kebutuhan pelanggan dan upaya untuk mengurangi variasi dalam proses. Selanjutnya mutu adalah tanggung jawab manajemen dan bukan hanya hasil dari inspeksi. Selanjutnya (Juran, 2003) mendefinisikan mutu "*fitness for use*" (kesesuaian untuk penggunaan). Ini berarti produk atau layanan harus sesuai dengan tujuan penggunaannya dan memenuhi harapan pelanggan. Juran juga menekankan dimensi mutu seperti fitur produk, bebas dari kekurangan, keandalan, dan layanan purna jual. (Philip Crosby, 1993), "*conformance to requirements*" (kesesuaian dengan persyaratan). mutu adalah memenuhi spesifikasi yang telah ditetapkan. Ia berargumen bahwa tidak ada yang namanya "tingkat mutu yang dapat diterima", melainkan "*nol cacat*" adalah satu-satunya standar yang dapat diterima. (Feigenbaum, 1991) mutu sebagai "*the total composite product and service characteristics of marketing, engineering, manufacturing, and maintenance through which the product and service in use will meet the expectation of the customer*". Definisi ini menekankan bahwa mutu adalah hasil dari upaya kolektif seluruh fungsi dalam organisasi. (ISO 9000) mutu sebagai "*degree to which a set of inherent characteristics fulfills requirements*" (tingkat di mana serangkaian karakteristik yang melekat memenuhi persyaratan). (Gaspersz, 2002) Manajemen mutu sebagai semua aktivitas dari fungsi manajemen secara keseluruhan yang menentukan kebijaksanaan kualitas, tujuan-tujuan dan tanggung jawab serta mengimplementasikan melalui alat-alat seperti perencanaan kualitas, pengendalian kualitas, jaminan kualitas dan peningkatan kualitas. Tanggung jawab untuk manajemen kualitas ada pada semua level dari manajemen tetapi harus dikendalikan oleh manajemen puncak dan implementasinya harus melibatkan semua anggota organisasi", (Sani et al., 2015) manajemen mutu sekolah adalah cara mengelola seluruh sumber daya sekolah dengan mengarahkan semua orang yang terlibat didalamnya untuk melaksanakan tugas sesuai standar, dengan penuh semangat dan berpartisipasi dalam perbaikan pelaksanaan pekerjaan sehingga menghasilkan lulusan dan jasa pendidikan yang sesuai atau melebihi kebutuhan pihak yang berkepentingan. Panjaitan et al. (2023) menunjukkan bahwa peningkatan mutu

Madrasah Aliyah memerlukan keterkaitan antara perencanaan, pembagian tanggung jawab, pengembangan kompetensi guru, peninjauan kurikulum, penguatan sarana, pelaksanaan program, dan pengawasan. Namun, pengawasan yang dominan dari atas berisiko menghasilkan kepatuhan administratif apabila tidak disertai partisipasi dan pembelajaran kolektif.

Penelitian Soetrisno dan Ali (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah berpengaruh terhadap perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi mutu pendidikan. Pendekatan partisipatif, pelatihan berkelanjutan, dan komunikasi dengan pemangku kepentingan menjadi strategi penting, sedangkan keterbatasan sumber daya dan resistensi terhadap perubahan menjadi hambatan utama. Tamtama Abdi et al. (2026) juga menemukan bahwa budaya mutu pada Madrasah Aliyah swasta dipertahankan melalui pembacaan perubahan secara kontekstual, negosiasi prioritas, distribusi tanggung jawab, pemeliharaan rutinitas akademik, serta penguatan hubungan dengan yayasan, orang tua, komite, alumni, dan masyarakat.

Hubungan antara kepemimpinan inklusif dan mutu Madrasah Aliyah tidak bersifat langsung dan mekanistik. Kepala madrasah yang terbuka, tersedia, dan menghargai kontribusi warga madrasah terlebih dahulu membentuk keamanan psikologis, kepercayaan, rasa memiliki, dan pemberdayaan. Kondisi tersebut meningkatkan kolaborasi profesional, pertukaran pengetahuan, keberanian mengidentifikasi masalah, inovasi pembelajaran, serta komitmen terhadap perbaikan. Perubahan pada proses internal selanjutnya berkontribusi terhadap kualitas pembelajaran, layanan peserta didik, budaya organisasi, dan capaian madrasah.

Valdés et al. (2026) menawarkan perkembangan teoretik terbaru dengan merumuskan lima dimensi kepemimpinan sekolah inklusif: pengelolaan proses pedagogis yang merespons keberagaman, pembentukan budaya inklusif, partisipasi seluruh warga sekolah, pengembangan profesional komunitas sekolah, dan penguatan sumber daya interpersonal. Kerangka tersebut menggeser kepemimpinan inklusif dari pendekatan individual menuju pendekatan sistemik dan kritis. Inklusivitas bukan hanya karakter personal kepala madrasah, tetapi harus dilembagakan dalam kebijakan, pembelajaran, supervisi, pembagian sumber daya, penyelesaian konflik, dan mekanisme evaluasi.

Berdasarkan sintesis teori dan penelitian, pola peningkatan mutu Madrasah Aliyah dapat dirumuskan melalui rangkaian: perilaku inklusif kepala madrasah, terbentuknya kondisi psikologis dan organisasional yang mendukung, meningkatnya partisipasi serta inovasi warga madrasah,

membaiknya proses pendidikan, dan tercapainya mutu multidimensional. Efektivitas pola tersebut dipengaruhi oleh budaya hierarkis, jarak kekuasaan, kompetensi kepala madrasah, dukungan yayasan, ketersediaan sumber daya, dan kesiapan guru. Karena itu, kepemimpinan inklusif tidak dapat diterapkan sebagai model seragam. Penerapannya harus mempertimbangkan karakter madrasah negeri atau swasta, nilai kelembagaan, kondisi sosial masyarakat, dan kapasitas internal madrasah.

Dengan demikian, kepemimpinan inklusif kepala madrasah secara teoretik diposisikan sebagai variabel penggerak yang bekerja melalui keamanan psikologis, pemberdayaan, partisipasi, dan iklim inovasi untuk menghasilkan peningkatan mutu Madrasah Aliyah. Kerangka ini mengintegrasikan perspektif perilaku pemimpin, proses psikologis, dinamika organisasi, manajemen mutu, dan kekhasan pendidikan Islam. Posisi tersebut sekaligus membedakan kepemimpinan inklusif dari kepemimpinan partisipatif biasa karena penekanannya tidak hanya pada keterlibatan dalam keputusan, tetapi juga pada rasa memiliki, penghargaan terhadap keunikan, keadilan, dan penghapusan hambatan yang membatasi kontribusi warga madrasah.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kepustakaan (*library research*) dengan desain studi kasus dokumenter. Pendekatan kepustakaan dipilih karena seluruh data penelitian bersumber dari dokumen ilmiah, laporan kelembagaan, kebijakan pendidikan, dan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan kepemimpinan inklusif kepala madrasah serta peningkatan mutu Madrasah Aliyah. Analisis dokumen dilakukan secara sistematis untuk menemukan makna, hubungan, kecenderungan, dan pola yang terdapat dalam berbagai sumber tertulis (Bowen, 2009).

Studi kasus digunakan untuk memperoleh pemahaman mendalam dan kontekstual mengenai suatu fenomena yang dibatasi secara jelas (Yin, 2018). Kasus dalam penelitian ini adalah fenomena kepemimpinan inklusif kepala Madrasah Aliyah sebagai pola peningkatan mutu pendidikan. Batas kasus ditentukan berdasarkan tiga aspek. Pertama, batas substantif mencakup perilaku kepemimpinan inklusif, partisipasi warga madrasah, keamanan psikologis, pemberdayaan guru, iklim inovasi, dan mutu madrasah. Kedua, batas institusional mencakup Madrasah Aliyah negeri dan swasta. Ketiga, batas waktu literatur mencakup publikasi Januari 2020 sampai Agustus 2026.

Desain ini bersifat studi kasus kolektif karena menganalisis sejumlah kasus kepemimpinan Madrasah Aliyah yang telah dilaporkan dalam berbagai penelitian. Setiap kasus dipelajari sebagai unit yang memiliki karakteristik

tersendiri, kemudian dibandingkan untuk menemukan persamaan, perbedaan, mekanisme, dan pola lintas kasus. Pendekatan ini tidak dimaksudkan menghasilkan generalisasi statistik, tetapi generalisasi analitis berupa proposisi mengenai bagaimana kepemimpinan inklusif dapat mendorong peningkatan mutu Madrasah Aliyah.

Populasi penelitian adalah seluruh dokumen yang membahas kepemimpinan kepala madrasah, kepemimpinan inklusif, pengelolaan mutu, budaya organisasi, pemberdayaan guru, dan peningkatan mutu Madrasah Aliyah. Subjek penelitian bukan individu, melainkan dokumen yang mengandung informasi mengenai kasus. Dokumen tersebut meliputi artikel jurnal, buku akademik, prosiding, disertasi, laporan penelitian, laporan evaluasi program, regulasi, serta dokumen resmi Kementerian Agama.

Sampel dokumen dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Kriteria inklusi meliputi: (1) diterbitkan pada periode 2020–2026; (2) tersedia dalam bahasa Indonesia atau Inggris; (3) membahas kepemimpinan pada Madrasah Aliyah atau lembaga pendidikan menengah Islam; (4) memuat informasi mengenai praktik kepemimpinan, mekanisme organisasi, atau indikator mutu; (5) memiliki metodologi dan sumber data yang dapat diidentifikasi; serta (6) tersedia dalam bentuk teks lengkap.

Data dikumpulkan menggunakan teknik dokumentasi melalui penelusuran Scopus, Web of Science, ERIC, Dimensions, Google Scholar, Garuda, Crossref, dan repositori perguruan tinggi. Penelusuran dilakukan menggunakan kombinasi kata kunci: “inclusive leadership,” “principal inclusive leadership,” “madrasah leadership,” “kepemimpinan inklusif,” “kepala madrasah,” “Madrasah Aliyah,” “quality improvement,” “school quality,” “quality culture,” dan “mutu madrasah.” Kata kunci digabungkan dengan operator Boolean AND dan OR.

Pengumpulan data dilakukan melalui tahap identifikasi, seleksi awal, pemeriksaan relevansi, pembacaan teks lengkap, dan penetapan dokumen kasus. Setiap dokumen yang dipilih dimasukkan ke dalam basis data penelitian dan diberi kode identitas. Informasi kemudian diekstraksi menggunakan lembar dokumentasi yang memuat penulis, tahun, lokasi, jenis madrasah, tujuan penelitian, desain, informan, karakteristik kepala madrasah, bentuk perilaku inklusif, mekanisme partisipasi, indikator mutu, faktor pendukung, hambatan, dan hasil penelitian.

Keabsahan data diperkuat melalui triangulasi sumber dengan membandingkan artikel ilmiah, dokumen kebijakan, laporan institusional, serta hasil penelitian dari konteks madrasah yang berbeda. Kredibilitas dokumen dinilai berdasarkan reputasi penerbit, kejelasan metodologi, relevansi data,

konsistensi argumentasi, serta keterlacakan sumber. Dokumen tidak diperlakukan sebagai representasi objektif yang bebas nilai, tetapi dianalisis dengan mempertimbangkan tujuan penulisan, konteks penerbitan, dan kemungkinan bias penulis.

Data dianalisis menggunakan analisis isi kualitatif dan analisis tematik lintas kasus. Proses analisis mengadaptasi model interaktif Miles et al. (2014), yang mencakup kondensasi data, penyajian data, dan penarikan serta verifikasi kesimpulan. Kondensasi dilakukan dengan memilih informasi yang relevan, memberikan kode, mengelompokkan temuan, dan menyusun kategori. Kode awal meliputi keterbukaan, ketersediaan, aksesibilitas, penghargaan terhadap keunikan, rasa memiliki, partisipasi, keamanan psikologis, pemberdayaan guru, inovasi pembelajaran, budaya mutu, dan keterlibatan pemangku kepentingan.

Analisis dalam kasus dilakukan untuk memahami secara utuh praktik kepemimpinan pada setiap Madrasah Aliyah. Selanjutnya, analisis lintas kasus digunakan untuk membandingkan praktik pada madrasah negeri dan swasta, madrasah dengan sumber daya berbeda, serta madrasah dengan karakter budaya organisasi yang berlainan. Teknik *pattern matching* digunakan dengan membandingkan pola empiris dalam dokumen dengan pola teoretis kepemimpinan inklusif. Sementara itu, *explanation building* digunakan untuk menjelaskan mekanisme hubungan antara perilaku inklusif kepala madrasah, kondisi psikologis dan organisasional, partisipasi warga madrasah, perbaikan proses pendidikan, dan peningkatan mutu.

Keabsahan hasil analisis dijaga melalui triangulasi sumber, pemeriksaan kasus negatif, pencatatan jejak analisis, dan pengujian penjelasan alternatif. Hasil akhirnya berupa pola konseptual yang menjelaskan kondisi, proses, aktor, serta mekanisme kepemimpinan inklusif dalam peningkatan mutu Madrasah Aliyah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Artikel konseptual dan kajian sistematis digunakan untuk mengidentifikasi konstruk utama kepemimpinan inklusif. Dokumen-dokumen tersebut menjelaskan kepemimpinan inklusif melalui perilaku keterbukaan, kemudahan akses, kesediaan mendengarkan, penghargaan terhadap kontribusi anggota, dan pengakuan atas perbedaan. Korkmaz et al. (2022), berdasarkan kajian terhadap 107 publikasi, menemukan bahwa kepemimpinan inklusif bertumpu pada kemampuan pemimpin menyeimbangkan kebutuhan individu untuk menjadi bagian dari kelompok dengan kebutuhan untuk dihargai keunikannya. Temuan ini sejalan dengan model Randel et al. (2018), yang

menempatkan rasa memiliki dan penghargaan terhadap keunikan sebagai dua dimensi utama pengalaman inklusi. Berdasarkan karakteristik sumber tersebut, dokumen penelitian dapat dikelompokkan sebagai berikut.

Kelompok dokumen	Fokus data yang dianalisis	Kontribusi terhadap penelitian
Kebijakan dan laporan resmi	Kondisi mutu madrasah, tata kelola, penjaminan mutu, dan peran kepala lembaga	Menjelaskan konteks kelembagaan Madrasah Aliyah
Literatur konseptual	Definisi, dimensi, dan indikator kepemimpinan inklusif	Menetapkan kategori analisis
Penelitian empiris pendidikan	Keamanan psikologis, pemberdayaan, inovasi, partisipasi, dan budaya sekolah	Menjelaskan mekanisme pengaruh kepemimpinan
Penelitian tentang Madrasah Aliyah	Perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, supervisi, dan kemitraan	Memberikan bukti kontekstual tentang peningkatan mutu madrasah
Arsip kelembagaan	Program kerja, keputusan, laporan supervisi, evaluasi, dan pengembangan madrasah	Memperlihatkan bentuk penerapan kepemimpinan pada tingkat lembaga

Heterogenitas dokumen tersebut diperlakukan sebagai sumber triangulasi. Dokumen internasional tidak digunakan untuk menggantikan konteks madrasah, tetapi untuk menjelaskan konstruk dan mekanisme kepemimpinan inklusif. Sebaliknya, dokumen mengenai Madrasah Aliyah digunakan untuk menilai bagaimana prinsip keterbukaan, partisipasi, distribusi tanggung jawab, dan penghargaan terhadap keberagaman diwujudkan dalam tata kelola lembaga pendidikan Islam.

Pembahasan

Analisis dokumen menunjukkan bahwa keterbukaan merupakan karakteristik yang paling konsisten dalam kepemimpinan inklusif. Keterbukaan ditunjukkan melalui kesediaan kepala madrasah menerima pendapat, kritik, gagasan, dan informasi dari guru, tenaga kependidikan, peserta didik, serta pemangku kepentingan lainnya. Kepala madrasah tidak hanya hadir sebagai pemegang otoritas formal, tetapi juga sebagai pihak yang dapat diakses ketika warga madrasah menghadapi persoalan akademik maupun kelembagaan. Carmeli et al. (2010) menjelaskan bahwa keterbukaan, ketersediaan, dan aksesibilitas pemimpin berkontribusi terhadap pembentukan keamanan

psikologis. Dalam lingkungan yang aman secara psikologis, anggota organisasi lebih berani menyampaikan gagasan, mengakui kesalahan, meminta bantuan, dan memberikan masukan tanpa kekhawatiran akan dipermalukan atau dikenai konsekuensi interpersonal. Pada konteks Madrasah Aliyah, karakteristik tersebut tercermin dalam forum konsultasi, rapat evaluasi, supervisi dialogis, komunikasi informal, dan penyelesaian masalah melalui musyawarah.

Temuan dokumenter memperlihatkan bahwa keterbukaan kepala madrasah tidak identik dengan hilangnya kewenangan. Kepala madrasah tetap memegang tanggung jawab atas keputusan kelembagaan, tetapi proses penetapan keputusan didahului dengan penghimpunan informasi dan pertimbangan dari pihak-pihak yang terdampak. Dengan demikian, keterbukaan berfungsi untuk memperluas dasar informasi dalam pengambilan keputusan sekaligus meningkatkan penerimaan warga madrasah terhadap kebijakan yang ditetapkan.

Tema kedua yang ditemukan adalah pengambilan keputusan secara partisipatif. Dokumen mengenai pengelolaan mutu Madrasah Aliyah menunjukkan bahwa perencanaan program menjadi lebih kontekstual ketika melibatkan guru, tenaga kependidikan, komite madrasah, yayasan, orang tua, dan unsur masyarakat. Pelibatan tersebut mencakup penyusunan program kerja, pengembangan kurikulum, penetapan prioritas anggaran, pengembangan kompetensi guru, penanganan masalah peserta didik, serta evaluasi pencapaian mutu.

Soetrisno dan Ali (2025) menemukan bahwa kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah memengaruhi proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi program mutu. Pendekatan partisipatif, pelatihan berkelanjutan, dan komunikasi dengan pemangku kepentingan menjadi unsur penting dalam pelaksanaan program. Temuan ini menunjukkan bahwa mutu tidak dihasilkan melalui keputusan individual kepala madrasah, tetapi melalui kemampuan pemimpin mengoordinasikan berbagai kepentingan dan mengubahnya menjadi agenda kelembagaan.

Partisipasi juga berhubungan dengan legitimasi kebijakan. Program yang disusun tanpa keterlibatan pelaksana cenderung dipahami sebagai beban administratif, sedangkan program yang dirumuskan melalui proses dialog lebih mudah diterima sebagai tanggung jawab bersama. Dalam kerangka kepemimpinan inklusif, keterlibatan tidak berhenti pada kehadiran dalam rapat, tetapi mencakup kesempatan memberikan pendapat, memperoleh informasi, memengaruhi keputusan, dan ikut bertanggung jawab terhadap hasilnya.

Analisis lintas dokumen menemukan bahwa kepemimpinan inklusif berkaitan dengan distribusi tanggung jawab. Kepala madrasah mendelegasikan tugas kepada wakil kepala madrasah, kepala program, wali kelas, guru, tenaga kependidikan, dan tim pengembang madrasah sesuai kompetensi masing-masing. Distribusi tersebut memperluas kepemilikan terhadap program sekaligus mengurangi ketergantungan lembaga kepada satu figur pemimpin. Penelitian Tamtama Abdi et al. (2026) pada empat Madrasah Aliyah swasta di Deli Serdang mengidentifikasi lima mekanisme kepemimpinan dalam pembangunan kapasitas organisasi, yaitu pembacaan kontekstual terhadap perubahan, negosiasi prioritas dalam keterbatasan, pembagian tanggung jawab, pembentukan rutinitas pengembangan akademik dan peserta didik, serta pengelolaan hubungan dengan yayasan, orang tua, komite, alumni, dan masyarakat.

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa kapasitas organisasi berkembang melalui praktik kepemimpinan yang mendistribusikan peran dan menghubungkan sumber daya internal dengan dukungan eksternal.

Pendelegasian dalam kepemimpinan inklusif tidak sekadar memindahkan pekerjaan, tetapi disertai pemberian ruang bertindak, dukungan, informasi, dan evaluasi. Guru yang memperoleh tanggung jawab tanpa kewenangan cenderung mengalami penambahan beban kerja. Sebaliknya, pemberian tanggung jawab yang disertai kepercayaan dan dukungan berpotensi meningkatkan rasa memiliki terhadap program madrasah.

Tema selanjutnya menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif memengaruhi mutu melalui kondisi psikologis dan iklim organisasi. Perilaku pemimpin yang menghargai gagasan, mengakui kontribusi, dan memberi toleransi terhadap kesalahan yang dapat diperbaiki membentuk lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran profesional. Lingkungan tersebut memungkinkan guru bereksperimen dengan metode pembelajaran, mengembangkan perangkat ajar, memanfaatkan teknologi, dan melakukan refleksi terhadap hasil pembelajaran. Bao (2024) menemukan hubungan positif antara kepemimpinan inklusif kepala sekolah dan perilaku inovatif guru. Hubungan tersebut dimediasi oleh pemberdayaan psikologis dan iklim inovasi sekolah. Pemberdayaan psikologis menyumbang bagian terbesar dari pengaruh tidak langsung, sedangkan iklim inovasi sekolah menjadi mekanisme organisasi yang memperkuat keberanian guru dalam menghasilkan dan menerapkan gagasan baru. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa instruksi kepala madrasah tidak dengan sendirinya menghasilkan inovasi. Inovasi lebih mungkin berkembang apabila guru memiliki keyakinan bahwa pekerjaannya

bermakna, merasa kompeten, mempunyai ruang menentukan tindakan, dan melihat adanya dukungan lembaga.

Dalam konteks Madrasah Aliyah, pemberdayaan guru ditemukan dalam kegiatan pengembangan profesional, pelibatan dalam pengembangan kurikulum, penyusunan program akademik, komunitas belajar, supervisi berbasis pendampingan, dan pemanfaatan hasil evaluasi untuk memperbaiki pembelajaran. Dengan demikian, pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap mutu berlangsung melalui peningkatan kapasitas dan agensi profesional guru.

Dokumen tentang pengelolaan mutu Madrasah Aliyah memperlihatkan bahwa kepemimpinan inklusif terintegrasi dalam fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan tindak lanjut. Pada tahap perencanaan, kepala madrasah menghimpun data mengenai kebutuhan peserta didik, kemampuan guru, kondisi sarana, capaian lulusan, dan harapan masyarakat. Pada tahap pengorganisasian, tugas dibagikan berdasarkan kompetensi dan bidang tanggung jawab. Pada tahap pelaksanaan, kepala madrasah menyediakan dukungan, koordinasi, dan pengembangan profesional. Pada tahap evaluasi, data supervisi, hasil belajar, pelaksanaan program, serta masukan pemangku kepentingan digunakan untuk menentukan tindakan perbaikan. Panjaitan et al. (2023) mengidentifikasi bahwa manajemen peningkatan mutu Madrasah Aliyah meliputi perencanaan kemampuan guru, kualitas lulusan, dan sarana prasarana; pembagian tugas; peninjauan kurikulum; pelatihan guru; pemenuhan fasilitas; serta pengawasan langsung. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa peningkatan mutu merupakan siklus manajerial yang membutuhkan konsistensi antara perencanaan dan evaluasi.

Kepemimpinan inklusif memberikan karakter partisipatif pada setiap tahap siklus tersebut. Perencanaan tidak hanya berorientasi pada pemenuhan dokumen, pengorganisasian tidak sekadar pembagian jabatan, dan evaluasi tidak terbatas pada pemeriksaan kesalahan. Seluruh tahapan diarahkan untuk menghasilkan pembelajaran organisasi dan perbaikan berkelanjutan. Data evaluasi ditempatkan sebagai dasar dialog dan pengambilan keputusan, bukan sebagai alat untuk menyalahkan individu.

Hasil analisis menunjukkan bahwa mutu Madrasah Aliyah memiliki dimensi akademik, religius, sosial, dan kultural. Oleh sebab itu, kepemimpinan inklusif juga ditemukan dalam upaya membentuk budaya madrasah yang menghargai perbedaan kemampuan, latar belakang sosial, karakter, dan kebutuhan peserta didik. Inklusivitas terlihat melalui perlakuan yang adil, pencegahan diskriminasi, penyediaan dukungan sesuai kebutuhan, dialog dalam penyelesaian konflik, dan keterlibatan warga madrasah dalam kegiatan kelembagaan. Valdés et al. (2026) merumuskan lima dimensi kepemimpinan

sekolah inklusif, yaitu pengelolaan proses pedagogis untuk keberagaman, pembangunan budaya inklusif, partisipasi seluruh komunitas sekolah, pengembangan profesional warga sekolah, dan penguatan sumber daya interpersonal. Kelima dimensi tersebut menunjukkan bahwa inklusi tidak dapat direduksi menjadi penerimaan peserta didik dengan kebutuhan tertentu. Inklusi merupakan karakter tata kelola yang memengaruhi pembelajaran, budaya, partisipasi, pengembangan profesional, dan hubungan antarwarga lembaga. Pada konteks madrasah, penghargaan terhadap keberagaman juga berkaitan dengan internalisasi moderasi beragama. Mahmud dan Umiarso (2025) menemukan bahwa kepala Madrasah Aliyah mengintegrasikan nilai moderasi melalui pembelajaran, pembentukan tim khusus, supervisi, laporan program, dan kegiatan keagamaan berbasis keluarga. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa identitas keislaman dan prinsip inklusivitas tidak berada dalam hubungan yang bertentangan. Keduanya dapat dipadukan melalui pengelolaan nilai keagamaan yang menekankan keseimbangan, penghormatan, tanggung jawab sosial, dan penolakan terhadap kekerasan.

Tema kemitraan ditemukan secara konsisten dalam dokumen mengenai pengelolaan Madrasah Aliyah. Kepala madrasah berhadapan dengan struktur pemangku kepentingan yang relatif kompleks, terutama pada madrasah swasta yang berada di bawah yayasan. Keputusan kelembagaan dapat dipengaruhi oleh hubungan dengan yayasan, komite madrasah, orang tua, Kementerian Agama, tokoh agama, alumni, dan masyarakat sekitar.

Kepemimpinan inklusif berfungsi sebagai pola koordinasi dalam struktur tersebut. Kepala madrasah menghubungkan kebutuhan akademik dengan dukungan sumber daya, menjelaskan program kepada pemangku kepentingan, menegosiasikan prioritas, dan membangun kepercayaan melalui komunikasi yang transparan. Kemitraan yang dikelola dengan baik memperluas dukungan terhadap program peningkatan mutu, sedangkan hubungan yang tidak terkoordinasi dapat menghasilkan tumpang tindih kewenangan dan ketidakjelasan tanggung jawab.

Temuan dokumenter juga menunjukkan bahwa hubungan eksternal tidak hanya diperlukan untuk memperoleh dana atau sarana. Kemitraan berkontribusi terhadap pengembangan program peserta didik, penguatan nilai keagamaan, pembentukan karakter, pendampingan karier, peningkatan kompetensi guru, dan legitimasi sosial madrasah. Dengan demikian, kepala madrasah berperan sebagai pengelola jejaring yang menghubungkan lembaga dengan sumber daya di luar madrasah.

Analisis dokumen mengidentifikasi sejumlah hambatan, meliputi keterbatasan sumber daya, resistensi terhadap perubahan, budaya organisasi

yang hierarkis, ketimpangan kompetensi guru, dominasi pemangku kepentingan tertentu, lemahnya sistem data, dan kecenderungan partisipasi yang bersifat formalitas. Soetrisno dan Ali (2025) menempatkan keterbatasan sumber daya dan resistensi terhadap perubahan sebagai kendala dalam pelaksanaan program peningkatan mutu.

Hambatan lain berkaitan dengan ketegangan antara partisipasi dan efisiensi. Pelibatan banyak pihak membutuhkan waktu dan kemampuan mengelola perbedaan kepentingan. Tanpa batas kewenangan yang jelas, pengambilan keputusan partisipatif dapat memperlambat pelaksanaan program. Sebaliknya, sentralisasi keputusan yang berlebihan berpotensi mengurangi rasa memiliki dan membatasi kontribusi warga madrasah.

Dokumen yang dianalisis memperlihatkan bahwa keberhasilan kepemimpinan inklusif bergantung pada konsistensi perilaku pemimpin dan dukungan sistem. Keterbukaan yang tidak diikuti tindak lanjut dapat dipersepsikan sebagai partisipasi simbolis. Delegasi tanpa dukungan dapat berubah menjadi pemindahan beban kerja. Oleh karena itu, praktik inklusif memerlukan mekanisme komunikasi, pembagian kewenangan, pengembangan kompetensi, pengelolaan data, dan evaluasi yang terstruktur.

KESIMPULAN

Kepemimpinan inklusif kepala madrasah merupakan pola strategis dalam peningkatan mutu Madrasah Aliyah. Pola tersebut diwujudkan melalui keterbukaan, aksesibilitas, dan kesediaan kepala madrasah mendengarkan aspirasi warga madrasah; pelibatan guru dan tenaga kependidikan dalam pengambilan keputusan; serta pendistribusian tanggung jawab berdasarkan kompetensi. Praktik ini memperkuat kapasitas organisasi, membangun rasa memiliki, dan mengurangi ketergantungan lembaga pada satu figur pemimpin. Kepemimpinan inklusif juga menciptakan keamanan psikologis yang memungkinkan guru menyampaikan gagasan, melakukan refleksi, dan mengembangkan inovasi pembelajaran tanpa kekhawatiran terhadap konsekuensi interpersonal yang tidak proporsional.

Peningkatan mutu menjadi lebih sistematis ketika prinsip inklusivitas diintegrasikan ke dalam seluruh siklus manajemen, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, supervisi, evaluasi, hingga tindak lanjut perbaikan. Pada saat yang sama, penghargaan terhadap keberagaman serta kemitraan dengan komite, orang tua, yayasan, alumni, masyarakat, dan instansi terkait memperkuat budaya madrasah dan dukungan terhadap program pendidikan. Dengan demikian, kepemimpinan inklusif tidak hanya berfungsi sebagai gaya kepemimpinan, tetapi juga sebagai pola tata kelola yang

menghubungkan partisipasi, pemberdayaan, kolaborasi, dan inovasi dengan peningkatan kualitas pembelajaran, profesionalitas guru, budaya organisasi, layanan peserta didik, serta mutu lulusan.

Penerapan pola tersebut masih menghadapi hambatan berupa keterbatasan sumber daya, budaya organisasi yang hierarkis, resistensi terhadap perubahan, ketimpangan kompetensi, lemahnya pemanfaatan data, serta partisipasi yang bersifat formalitas. Oleh karena itu, keberhasilan kepemimpinan inklusif ditentukan oleh konsistensi kepala madrasah dalam menerjemahkan keterbukaan dan partisipasi ke dalam pembagian kewenangan, program pengembangan kompetensi, mekanisme komunikasi, serta evaluasi yang terukur dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alshoukri, K. O., Karim, A. M., & Farhana, N. (2020). The Impact of Leadership on Employee Innovative Work Behaviour in Facilities Management Service Providers in Oman. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 10. <https://doi.org/DOI:10.6007/IJARAFMS/v10-i1/6993>
- Andani, N. W. R. W. M. A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Inklusif Terhadap Perilaku Inovatif Karyawan Dimediasi Oleh Perceived Organizational Support. *E-Jurnal Manajemen*, 11(2), 212. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2022.v11.i02.p01> ISSN
- Arasli, H., Arici, H. E., & Kole, E. (2020). Constructive Leadership and Employee Innovative Behaviors: A Serial Mediation Model. *Sustainability*, 12(7). <https://doi.org/10.3390/su12072592>
- Banurea, O. K., Mesiono, M., & Fadhli, M. (2025). Jalur Utama Yang Mempengaruhi Efektivitas Manajemen Kualitas Di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Langkat. *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, 14(001).
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2022). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 11, No. 2, 250. <https://psycnet.apa.org/record/2010-17315-002>
- Deming, W. E. (1982). Quality, productivity, and competitive position. (*No Title*).
- Dolphina, E., Ahmad Mukhtar B, undefined, Kalsum, E. R. U., Malihah, L., & Iswanto, undefined. (2023). Analisis Bibliometrik Kepemimpinan Inklusif dan Diversitas: Menilai Dampaknya pada Efektivitas Organisasi dan Inovasi. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen West Science*, 2(03), 272–282. <https://doi.org/10.58812/jbmws.v2i03.577>

- Feigenbaum, A. V. (1991). *Total quality control*. New York, 12.
- Gaspersz, V. (2002). *Total Quality Management (TQM)*. Gramedia Pustaka Utama.
- Juran, J. M. (2003). *Juran on leadership for quality*. Simon and Schuster.
- Mulyasa. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi dan Implementasi*. Remaja Rosda Karya.
- Nembhard, I., & Edmondson, A. (2006). Making It Safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts in Health Care Teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 941–966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Octavia, A., & Ratnaningsih, I. Z. (2017). No Title. *Jurnal EMPATI; Jurnal Empati: Volume 6, Nomor 1, Tahun 2017 (Januari 2017)*. <https://doi.org/10.14710/empati.2017.15113>
- Philip Crosby. (1993). *Quality Is Still Free: Making Quality Certain In Uncertain Times*. McGraw-Hill Education; 2nd edition.
- Rohmah, Z. N., Etikariena, A., & Salendu, A. (2023). Kepemimpinan inklusif dan voice behavior pada karyawan: Menguji peran budaya inovatif. *Persona: Jurnal Psikologi Indonesia*, 11(2), 172–187. <https://doi.org/10.30996/persona.v11i2.7837>
- Sani, R. A., Pramuniati, I., & Mucktiany, A. (2015). *Penjaminan mutu sekolah*. Bumi Aksara.
- Yu, Y. (2020). *Impact of Inclusive Leadership on Employees' Adaptive Performance*. 116(Icesed 2019), 393–396. <https://doi.org/10.2991/icesed-19.2020.74>