

MELAMPAUI GENDER: DINAMIKA KEPEMIMPINAN ORGANISASIONAL DAN PENINGKATAN MUTU PADA SEKOLAH ISLAM TERPADU

Siti Imni¹, Hary Murcahyanto², Hartini Haritani³

Universitas Hamzanwadi, Indonesia^{1,2,3}

e-mail: sitiimini187@gmail.com¹, harymurcahyanto@gmail.com²,

ritani.haritani@hamzanwadi.ac.id³

Diterima: 8/10/2026; Direvisi: 14/10/2026; Diterbitkan: 24/10/2026

ABSTRAK

Kepemimpinan pada Sekolah Islam Terpadu menghadapi tantangan dalam menyelaraskan nilai-nilai keislaman, partisipasi warga sekolah, dan tuntutan peningkatan mutu pendidikan di tengah perbedaan karakteristik kelembagaan. Persoalan tersebut memerlukan pemahaman kontekstual agar dinamika kepemimpinan berdasarkan gender tidak dipandang sebagai akibat dari perbedaan jenis kelamin semata. Penelitian ini bertujuan menganalisis praktik kepemimpinan, pengambilan keputusan, iklim organisasi, dan upaya peningkatan mutu pada dua Sekolah Islam Terpadu di Lombok Timur. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus multisitus komparatif yang melibatkan 11 informan melalui pemilihan secara purposif. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis melalui tahapan analisis dalam situs dan lintas situs untuk mengidentifikasi pola bersama serta perbedaan kontekstual. Hasil penelitian mengungkapkan lima temuan utama, yaitu kepemimpinan partisipatif-spiritual dengan penerapan yang berbeda, prosedur pengambilan keputusan yang relatif serupa tetapi memiliki mekanisme relasional berlainan, pembagian peran berdasarkan kompetensi yang dipengaruhi konteks, kohesi spiritual-profesional yang disertai tekanan beban kerja, serta penjaminan mutu yang terstruktur tetapi belum sepenuhnya diikuti tindakan perbaikan berkelanjutan. Penelitian menyimpulkan bahwa dinamika kepemimpinan terbentuk melalui interaksi gender, nilai keislaman, relasi organisasi, dan karakteristik kelembagaan. Peningkatan mutu memerlukan evaluasi yang konsisten, tindak lanjut terukur, dan pembagian tanggung jawab yang jelas.

Kata Kunci: *Gender dan Kepemimpinan, Iklim Organisasi, Mutu Pendidikan, Pengambilan Keputusan Partisipatif, Sekolah Islam Terpadu*

ABSTRACT

Leadership in Integrated Islamic Schools faces the challenge of aligning Islamic values, stakeholder participation, and educational quality improvement amid differences in institutional characteristics. This issue requires a contextual understanding to ensure that gender-related leadership dynamics are not attributed solely to differences in sex. This study aims to analyze leadership practices, decision-making, organizational climate, and quality improvement efforts at two Integrated Islamic Schools in East Lombok, Indonesia. A qualitative approach was employed using a comparative multisite case study design involving 11 purposively selected informants. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation, then analyzed through within-site and cross-site analysis to identify shared patterns and contextual differences. The findings reveal five main themes: participatory-spiritual leadership expressed through different practices; relatively similar decision-making procedures accompanied by distinct relational mechanisms; competency-based role distribution shaped by institutional context; spiritual-professional cohesion alongside workload pressures; and



structured quality assurance that has not been fully translated into continuous improvement actions. The study concludes that leadership dynamics emerge from the interaction of gender, Islamic values, organizational relationships, and institutional characteristics. Sustainable educational quality improvement requires consistent evaluation, measurable follow-up actions, and clearly defined responsibilities.

Keywords: *Gender and Leadership, Organizational Climate, Educational Quality, Participatory Decision-Making, Integrated Islamic School*

PENDAHULUAN

Tata kelola lembaga pendidikan saat ini menuntut perpindahan paradigma dari sekadar eksekusi kewenangan birokratis menuju koordinasi organisasional yang terintegrasi. Kepala sekolah tidak lagi ditempatkan sebagai figur tunggal penentu arah, melainkan penggerak ekosistem yang menghubungkan kapasitas pendidik, budaya kerja, dan orientasi mutu secara berkelanjutan. Pada Sekolah Islam Terpadu, legitimasi kepemimpinan tersebut berkelindan erat dengan prinsip kepemimpinan spiritual seperti *amanah*, *musyawarah*, keteladanan, dan keadilan sosial. Manifestasi nilai keagamaan ini tidak berhenti pada ranah normatif, melainkan harus terartikulasi ke dalam prosedur kerja operasional dan sistem evaluasi institusi. Efektivitas kepemimpinan dengan demikian perlu dievaluasi dari cara mekanisme organisasi merespons perubahan dan memfasilitasi partisipasi warga sekolah secara inklusif.

Dinamika kepemimpinan sekolah dalam literatur global maupun nasional kerap dipotret melalui beragam sudut pandang efektivitas. Studi mengenai *digital transformational leadership* menegaskan peran pimpinan dalam menguatkan komitmen pendidik demi mencapai efektivitas lembaga (Berkovich & Hassan, 2025). Hal tersebut sejalan dengan kajian *distributed leadership* yang menyoroti pentingnya pembagian peran untuk pengembangan profesionalitas guru (Galdames-Calderón, 2023). Pada lingkup domestik, perhatian peneliti banyak tercurah pada hubungan antara perilaku kepemimpinan dengan peningkatan kinerja mengajar (Setiawan et al., 2022). Selain itu, stimulasi perilaku inovatif juga terbukti berhubungan erat dengan penerapan manajemen berbasis sekolah (Sirait et al., 2022). Rangkaian temuan tersebut mengonfirmasi bahwa kepemimpinan berkorelasi positif terhadap pertumbuhan kapasitas organisasi, kendati berbagai literatur tersebut cenderung mengasumsikan bahwa pola interaksi berlaku konstan di setiap bentuk satuan pendidikan.

Proses pengambilan keputusan partisipatif turut memegang peranan krusial dalam menerjemahkan visi lembaga menjadi aksi nyata kolektif. Menurut Amri et al. (2025), ruang keterlibatan guru dan peserta didik dalam merumuskan kebijakan sekolah menjadi tolok ukur sejauh mana iklim kerja demokratis terbentuk. Keterbukaan saluran komunikasi dan distribusi tanggung jawab ini terbukti berkaitan erat dengan pembentukan etos kerja serta iklim kelembagaan yang kondusif (Soim et al., 2026). Meskipun demikian, ketersediaan forum *musyawarah* formal tidak serta-merta menjamin adanya kesetaraan pengaruh antaranggota dalam menentukan arah keputusan. Analisis kepemimpinan perlu melampaui formalitas struktur dengan meneliti mekanisme relasional yang membuat keputusan tersebut benar-benar ditindaklanjuti secara nyata.

Perdebatan mengenai kepemimpinan juga makin kompleks ketika dipertemukan dengan ekspektasi peran berbasis gender dalam lingkungan sosial kelembagaan. Praktik kepemimpinan partisipatif oleh kepala sekolah perempuan pada jenjang kejuruan memperlihatkan kontribusi positif terhadap mutu institusi (Setioko & Bustari, 2026). Pola serupa juga ditemukan dalam gaya transformasional ulama perempuan pada ranah pendidikan berbasis pesantren (Sa'dyah et al., 2023). Karakteristik kepemimpinan perempuan dalam konteks pendidikan Islam terbukti

mampu menggerakkan pengembangan lembaga secara transformatif (Abeng & Faridah, 2025; Ramadhan et al., 2025). Namun demikian, menjadikan faktor gender sebagai variabel tunggal determinan keberhasilan kepemimpinan berisiko mengabaikan variabel organisasi yang lebih mendasar, sehingga penilaian kinerja kepemimpinan sepatutnya memperhitungkan legitimasi sosial, kompetensi individu, budaya kerja, dan fleksibilitas ruang pengambilan keputusan.

Pengaruh lingkungan kelembagaan terhadap efektivitas kepemimpinan diperkuat oleh Bellibaş et al. (2025) yang membuktikan bahwa nilai budaya lokal dan konteks organisasi secara sistematis membentuk praktik pengelolaan sekolah. Bagi Sekolah Islam Terpadu, konteks ini menghadirkan pertemuan unik antara tuntutan profesionalisme, struktur kewenangan yayasan, dan internalisasi nilai keagamaan. Nilai spiritual berfungsi sebagai perekat relasi sosial sekaligus fondasi integritas, tetapi memerlukan penerjemahan ke dalam pembagian kerja yang adil serta mekanisme pertanggungjawaban yang terukur. Sejalan dengan hal itu, Salabi et al. (2023) menegaskan bahwa kapasitas organisasi untuk belajar (*learning organization*) menjadi kunci dalam menghubungkan iklim kerja yang harmonis dengan pencapaian perbaikan pembelajaran. Keterbukaan komunikasi dan kebersamaan warga sekolah hanya akan berdampak substantif apabila ditopang oleh kemampuan institusi mengeksekusi hasil evaluasi menjadi langkah perbaikan yang konkret.

Meski pemetaan literatur terdahulu telah mengulas aspek *transformational leadership*, partisipasi, gender, hingga konteks budaya, sebagian besar studi masih mengkaji dimensi-dimensi tersebut secara terpisah dan parsial. Keterbatasan utama penelitian terdahulu terletak pada minimnya penjelasan mengenai bagaimana konfigurasi gender pimpinan, mekanisme relasional dalam pengambilan keputusan, iklim kerja, dan siklus penjaminan mutu saling berinteraksi dalam konteks kelembagaan yang berbeda seperti perbedaan sistem *boarding* dan *non-boarding*. Ketiadaan pembacaan yang terintegrasi ini menimbulkan celah analitis, mengingat kesamaan prosedur formal sering kali menghasilkan pengalaman partisipasi dan daya tindak lanjut evaluasi yang sangat kontras di lapangan. Penelitian terdahulu juga cenderung terjebak pada komparasi dikotomis antara pemimpin laki-laki dan perempuan tanpa memperhitungkan variabel konteks struktur sekolah yang meliputinya.

Untuk mengisi celah akademis tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis secara mendalam dinamika kepemimpinan organisasional dan peningkatan mutu pada dua Sekolah Islam Terpadu yang memiliki karakteristik kelembagaan berbeda. Kebaruan penelitian ini terletak pada formulasi konsep *konfigurasi kepemimpinan kontekstual*, yakni sebuah kerangka analitis yang menghubungkan karakteristik pimpinan, nilai keagamaan, relasi partisipatif, dan kondisi struktur sekolah dalam satu kesatuan proses organisasional. Penekanan khusus diberikan pada penelusuran fenomena kesenjangan antara hasil evaluasi dan tindakan perbaikan (*evaluation-to-action gap*) yang kerap terabaikan dalam studi kepemimpinan berbasis nilai. Secara teoritis, kajian ini memperkaya literatur manajemen pendidikan Islam melalui sintesis yang menyatukan dimensi gender, partisipasi, dan tata kelola mutu. Secara praktis, temuan lapangan diharapkan menjadi rujukan strategis bagi pengelola sekolah dalam membangun tata kelola yang partisipatif, profesional, serta responsif terhadap perbaikan mutu berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain *comparative multisite case study* untuk memahami dinamika kepemimpinan organisasional dan peningkatan mutu pada dua Sekolah Islam Terpadu yang memiliki karakteristik kelembagaan berbeda. Situs pertama adalah SMP IT Arrisalah, yang menerapkan sistem *boarding* dan dipimpin oleh kepala sekolah laki-laki, sedangkan situs kedua adalah SD IT Tahfidz Qur'an Tunas Iman/Ummahatul

Mu'minin, yang menerapkan sistem *non-boarding* dan dipimpin oleh kepala sekolah perempuan. Pemilihan kedua situs didasarkan pada relevansinya dengan fokus penelitian, khususnya praktik kepemimpinan, pengambilan keputusan, pembagian tanggung jawab, iklim organisasi, dan pelaksanaan peningkatan mutu sekolah. Perbedaan karakteristik kedua lokasi digunakan sebagai dasar untuk mengidentifikasi persamaan dan variasi praktik kepemimpinan dalam konteks organisasional masing-masing, bukan untuk mengisolasi pengaruh gender sebagai penyebab tunggal perbedaan yang ditemukan. Informan dipilih secara *purposive* dengan mempertimbangkan keterlibatan langsung dalam pengelolaan sekolah, pengalaman terhadap praktik kepemimpinan, serta pengetahuan mengenai proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan program mutu. Penelitian melibatkan 11 informan, yang terdiri atas dua kepala sekolah, satu pengawas, empat guru, dua tenaga kependidikan, dan dua anggota komite sekolah. Komposisi tersebut dimaksudkan untuk memperoleh informasi dari perspektif pimpinan, pelaksana kegiatan pendidikan, pengawas, dan unsur yang terlibat dalam tata kelola sekolah.

Data penelitian dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi partisipatif moderat, dan telaah dokumen. Wawancara digunakan untuk menggali pengalaman serta pandangan informan mengenai praktik kepemimpinan, mekanisme musyawarah, penyelesaian perbedaan, pembagian amanah, hubungan kerja, dan tindak lanjut evaluasi mutu. Observasi diarahkan pada praktik interaksi dan koordinasi yang relevan dengan fokus penelitian, sedangkan telaah dokumen digunakan untuk memeriksa informasi yang berkaitan dengan program sekolah, mekanisme evaluasi, pembagian tanggung jawab, serta kebijakan peningkatan mutu. Ketiga teknik tersebut digunakan secara saling melengkapi agar deskripsi mengenai praktik kepemimpinan tidak hanya bertumpu pada pernyataan wawancara, tetapi juga mempertimbangkan hasil pengamatan dan bukti dokumenter yang tersedia. Pengumpulan dan pengorganisasian data dilakukan dengan menjaga keterkaitan antara sumber informasi, konteks situs, dan tema penelitian sehingga pola pada masing-masing sekolah dapat ditelaah sebelum dibandingkan. Dalam proses ini, peneliti berperan sebagai instrumen utama yang mengumpulkan, menafsirkan, dan membandingkan data dengan memperhatikan konteks kelembagaan serta kemungkinan perbedaan perspektif antarinforman. Durasi pengumpulan data, rincian pedoman wawancara dan observasi, serta jenis dokumen yang dianalisis perlu dicantumkan secara spesifik berdasarkan catatan pelaksanaan penelitian agar prosedur penelitian dapat ditelusuri dan direplikasi secara metodologis.

Analisis data dilakukan secara bertahap melalui pengorganisasian data, pembacaan berulang, pemberian kode, pengelompokan kode ke dalam kategori, pengembangan tema, dan perbandingan temuan antarsitus. Pada tahap awal, data dari setiap situs dianalisis secara terpisah untuk mengidentifikasi pola kepemimpinan, pengambilan keputusan, diferensiasi peran, iklim organisasi, dan pelaksanaan peningkatan mutu. Kode yang memiliki keterkaitan konseptual kemudian dikelompokkan menjadi kategori dan tema berdasarkan pola yang muncul dari data, dengan tetap mempertahankan konteks pernyataan informan dan hasil observasi. Tahap berikutnya menggunakan analisis lintas situs untuk membandingkan kesamaan, perbedaan, dan kondisi kelembagaan yang menyertai setiap tema, sehingga interpretasi tidak hanya didasarkan pada perbedaan jenis kelamin kepala sekolah. Keabsahan temuan diperkuat melalui perbandingan informasi dari wawancara, observasi, dan dokumen sebagai bentuk triangulasi sumber dan teknik. Apabila dilakukan dalam penelitian ini, pemeriksaan kepada informan (*member checking*), diskusi dengan rekan peneliti (*peer debriefing*), dan pencatatan jejak analisis (*audit trail*) perlu dijelaskan berdasarkan prosedur serta bukti pelaksanaannya. Seluruh proses analisis diarahkan untuk menghasilkan deskripsi yang dapat ditelusuri mengenai hubungan antara nilai kepemimpinan, mekanisme organisasional, kondisi institusional, dan

praktik peningkatan mutu, tanpa menggeneralisasikan temuan dua situs sebagai hubungan sebab-akibat yang berlaku bagi seluruh sekolah Islam Terpadu.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Analisis dalam situs dan lintas situs menghasilkan lima tema utama yang menggambarkan dinamika kepemimpinan pada dua Sekolah Islam Terpadu, yaitu (1) kepemimpinan partisipatif-spiritual dengan aktualisasi yang berbeda; (2) kesamaan prosedur dan perbedaan mekanisme relasional dalam pengambilan keputusan; (3) meritokrasi dengan diferensiasi peran gender yang bergantung pada konteks; (4) kohesi spiritual-profesional yang berjalan bersama tekanan beban kerja; dan (5) sistem penjaminan mutu yang telah terstruktur, tetapi belum sepenuhnya menutup siklus perbaikan. Kelima tema tersebut diperoleh melalui perbandingan praktik kepemimpinan, proses pengambilan keputusan, pembagian tanggung jawab, iklim organisasi, serta pelaksanaan evaluasi dan peningkatan mutu di kedua situs. Perbandingan ini memperlihatkan adanya fondasi nilai yang relatif serupa, tetapi dengan variasi dalam penerapan sesuai karakteristik masing-masing sekolah. Oleh karena itu, temuan disajikan dengan membedakan pola yang muncul pada kedua situs, variasi praktik yang ditemukan, dan kondisi kelembagaan yang menyertai praktik tersebut.

Tabel 1 menyajikan ringkasan perbandingan lima tema utama berdasarkan karakteristik kepemimpinan pada Situs 1, yaitu sekolah berasrama (*boarding*) yang dipimpin laki-laki, dan Situs 2, yaitu sekolah tidak berasrama (*non-boarding*) yang dipimpin perempuan. Perbandingan dilakukan dengan memperhatikan pola praktik di setiap situs, persamaan yang ditemukan, serta kategori temuan tingkat tinggi yang terbentuk dari analisis lintas situs

Tabel 1. Sintesis Temuan Lintas Situs

Tema	Situs 1: Laki-laki, <i>boarding</i>	Situs 2: Perempuan, <i>non-boarding</i>	Pola bersama	Temuan tingkat tinggi
Kepemimpinan	Partisipatif-kekeluargaan dengan ketegasan regulatif	Partisipatif-kekeluargaan dengan empati dan komunikasi personal	Musyawah, dan amanah	Inti bersama dengan aktualisasi kontekstual
Pengambilan keputusan	Lima tahap; pemisahan persoalan personal dan profesional	Lima tahap; dialog personal dan umpan balik	Keputusan berbasis evaluasi dan musyawarah	Konvergensi prosedural dan variasi relasional
Gender dan pembagian peran	Meritokrasi; diferensiasi gender pada pengasuhan	Meritokrasi; pembagian peran lebih fleksibel	Kompetensi dan integritas sebagai dasar pemberian amanah	Diferensiasi peran yang bergantung pada konteks
Iklim organisasi	Kohesi tinggi; tekanan sistem <i>boarding</i>	Kekeluargaan kuat; multitugas dan koordinasi dengan orang tua	Pembinaan profesional dan ruhiyah	Koeksistensi kohesi dan beban kerja
Peningkatan mutu	Integrasi tiga sumber kurikulum; evaluasi berjenjang;	Integrasi kurikulum; evaluasi;	Orientasi evaluasi dan perbaikan	Kesenjangan antara evaluasi dan tindakan

kendala sarana dan
prasaranatantangan literasi-
numerasi

Tabel 1 memperlihatkan bahwa perbedaan antara kedua situs tidak terletak pada ada atau tidaknya kepemimpinan partisipatif, melainkan pada cara prinsip tersebut diterapkan. Kesamaan juga tampak pada penggunaan evaluasi dan musyawarah dalam pengambilan keputusan, sementara variasi ditemukan dalam penyelesaian perbedaan, pembagian peran, dan pengelolaan beban kerja. Pada aspek peningkatan mutu, kedua sekolah telah memiliki mekanisme evaluasi, tetapi menghadapi kendala yang berbeda dalam penerapan program. Rincian empiris dari masing-masing tema diuraikan pada bagian berikut.

1. Kepemimpinan Partisipatif-Spiritual: Inti Bersama dan Aktualisasi Kontekstual

Kedua situs memperlihatkan fondasi kepemimpinan yang relatif serupa, yakni keterbukaan komunikasi, musyawarah, ukhuwah, pembagian amanah, dan orientasi terhadap pencapaian tujuan sekolah. Prinsip-prinsip tersebut tercermin dalam cara kepala sekolah berkomunikasi dengan guru, mendistribusikan tanggung jawab, serta mengarahkan pelaksanaan program. Meskipun memiliki fondasi nilai yang sama, kedua kepala sekolah memperlihatkan penekanan yang berbeda dalam praktik sehari-hari. Situs 1 lebih menonjolkan ketegasan regulatif dalam kerangka kekeluargaan, sedangkan Situs 2 lebih menekankan komunikasi personal dan pertimbangan terhadap kondisi individu.

Pada Situs 1, kepala sekolah menjelaskan pendekatan kepemimpinannya sebagai berikut.

"Gaya kepemimpinan yang saya terapkan... lebih banyak menggunakan pendekatan kekeluargaan, musyawarah, dan pembagian amanah..." (KS, Situs 1).

Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa hubungan kekeluargaan dan musyawarah menjadi bagian dari praktik kepemimpinan. Namun, pendekatan tersebut tetap disertai penegakan aturan, pembagian tanggung jawab, target sekolah, serta ketentuan yayasan dan JSIT. Kepala sekolah menegaskan bahwa kekeluargaan tidak berarti aturan menjadi longgar, sehingga persoalan tetap ditangani melalui pembinaan dan evaluasi. Praktik ini berlangsung dalam lingkungan *boarding* yang menggabungkan kegiatan sekolah dengan pengasuhan santri dan memerlukan koordinasi lintas unit.

Pada Situs 2, praktik kepemimpinan partisipatif lebih banyak digambarkan melalui komunikasi personal dan pertimbangan terhadap kondisi individu. Kepala sekolah menyampaikan:

"Sebagai perempuan, saya merasa dalam beberapa hal saya lebih banyak menggunakan perasaan dan pertimbangan... tidak langsung melihatnya sebagai masalah kedisiplinan..." (KS, Situs 2).

Pernyataan tersebut menggambarkan cara kepala sekolah memaknai pertimbangan personal ketika menghadapi persoalan kedisiplinan. Namun, data dari kedua situs tidak cukup untuk menetapkan bahwa ketegasan merupakan karakter universal pemimpin laki-laki, sedangkan empati merupakan karakter universal pemimpin perempuan. Informan pada Situs 1 juga menegaskan bahwa gender bukan satu-satunya penentu kepemimpinan karena kompetensi dan karakter turut memengaruhi praktik kepemimpinan. Dengan demikian, temuan pada tema ini menunjukkan kesamaan fondasi partisipatif-spiritual yang diterapkan melalui penekanan praktik berbeda sesuai konteks masing-masing sekolah.

2. Pengambilan Keputusan: Kesamaan Prosedur dan Variasi Relasional

Kedua situs menerapkan proses pengambilan keputusan melalui lima tahapan yang relatif serupa. Proses tersebut meliputi identifikasi masalah berdasarkan data atau hasil evaluasi,

pengumpulan informasi yang relevan, pembahasan alternatif melalui musyawarah, penetapan keputusan sesuai tingkat kewenangan, serta evaluasi pelaksanaan keputusan. Persoalan operasional umumnya ditangani pada tingkat sekolah, sedangkan keputusan strategis dan anggaran dikoordinasikan dengan yayasan atau struktur kelembagaan yang lebih tinggi. Kesamaan ini memperlihatkan bahwa kedua sekolah memiliki prosedur pengambilan keputusan yang berorientasi pada identifikasi masalah dan pembahasan bersama.

Orientasi tersebut tampak dalam penjelasan kepala sekolah Situs 1:

“Proses pengambilan keputusan... dimulai dari melihat dulu persoalan... dari hasil evaluasi program, laporan guru, kondisi siswa...” (KS, Situs 1).

Meskipun tahapan pengambilan keputusan relatif serupa, cara mengelola perbedaan menunjukkan variasi antarsitus. Situs 1 menekankan pemisahan persoalan personal dari tanggung jawab profesional untuk menjaga objektivitas penyelesaian konflik. Sementara itu, Situs 2 lebih menonjolkan *tabayyun*, dialog personal, dan mediasi kekeluargaan. Pada Situs 2, seorang guru juga menekankan perlunya penjelasan terhadap usulan yang belum dapat diterapkan:

“Kalau ada saran yang belum dapat dijalankan, sebaiknya disampaikan alasannya...” (G1, Situs 2).

Data tersebut menunjukkan bahwa kesamaan prosedur tidak selalu disertai cara yang sama dalam mengelola hubungan antaranggota. Perbedaan terutama tampak pada pendekatan yang digunakan ketika terjadi ketidaksetujuan atau ketika usulan belum dapat diterima. Situs 1 lebih menekankan pemisahan persoalan personal dan profesional, sedangkan Situs 2 memberikan penekanan lebih besar pada dialog dan penjelasan personal. Dengan demikian, hasil perbandingan menunjukkan konvergensi prosedural disertai variasi relasional dalam pelaksanaan pengambilan keputusan.

3. Meritokrasi dan Diferensiasi Peran Gender yang Bergantung pada Konteks

Pada kedua situs, pembagian amanah organisasi terutama dikaitkan dengan kompetensi, integritas, kemampuan, dan kesiapan menjalankan tanggung jawab. Jenis kelamin tidak dilaporkan sebagai satu-satunya dasar penentuan jabatan atau distribusi tugas. Meskipun prinsip tersebut ditemukan pada kedua sekolah, bentuk pelaksanaannya berbeda sesuai karakteristik pekerjaan dan kebutuhan kelembagaan. Variasi paling jelas ditemukan pada fungsi pengasuhan di Situs 1 dan fleksibilitas pembagian tugas di Situs 2.

Pada Situs 1, diferensiasi peran berdasarkan gender terlihat terutama dalam fungsi pengasuhan pada sistem *boarding*. Ustadz mendampingi santri putra, sedangkan ustazah mendampingi santri putri. Menurut keterangan informan, pembagian tersebut berkaitan dengan kebutuhan pengasuhan dan penjagaan adab interaksi. Di luar fungsi tersebut, kompetensi dan kesiapan menerima amanah tetap menjadi pertimbangan dalam pembagian tanggung jawab administratif dan organisasional.

Pada Situs 2, pembagian tugas digambarkan lebih fleksibel. Kepala sekolah menyatakan bahwa penugasan dilakukan dengan mempertimbangkan kemampuan dan tanggung jawab, bukan jenis kelamin. Keterangan ini menunjukkan bahwa praktik distribusi tugas di Situs 2 lebih menonjolkan fleksibilitas dalam penempatan personel. Jika dibandingkan dengan Situs 1, variasi tersebut memperlihatkan bahwa relevansi gender terhadap pembagian peran bergantung pada jenis tugas dan kondisi kelembagaan. Temuan ini tidak menunjukkan bahwa salah satu pola secara umum lebih unggul, tetapi mengidentifikasi perbedaan praktik pembagian tanggung jawab di kedua situs.

4. Iklim Organisasi: Kohesi Spiritual-Profesional dan Tekanan Beban Kerja

Kedua situs memperlihatkan iklim organisasi yang dibangun melalui ukhuwah, komunikasi, kebersamaan, dan pembinaan sumber daya manusia. Pembinaan dilaksanakan melalui dua jalur utama, yaitu pengembangan profesional-pedagogik dan penguatan ruhiyah. Pada Situs 1, pembinaan profesional mencakup ADLX JSIT dan Kurikulum Merdeka, sedangkan penguatan ruhiyah dilakukan melalui BPI pekanan, *Jalrasah Ruhiyah*, *Tastqif*, dan kegiatan sejenis. Kedua jalur tersebut menjadi bagian dari praktik pembinaan yang dilaporkan berlangsung di lingkungan sekolah.

Pengalaman informan menggambarkan suasana kerja yang relatif mendukung. Pada Situs 1, lingkungan kerja disebut “sangat nyaman dan saling mendukung”. Pada Situs 2, prinsip ukhuwah juga dinilai kuat dan suasana sekolah dipersepsikan bernuansa kekeluargaan. Keterangan tersebut menunjukkan adanya persepsi positif terhadap hubungan antaranggota organisasi di kedua situs.

Namun, suasana kerja yang kohesif berjalan bersamaan dengan tekanan operasional. Pada Situs 1, sistem *boarding* menambah tuntutan kerja karena fungsi sekolah berkaitan dengan pengasuhan santri. Pada Situs 2, guru menghadapi tugas tambahan di luar fungsi utama dan kebutuhan koordinasi dengan orang tua. Kedua situs juga mengidentifikasi kebutuhan peningkatan kapasitas teknologi informasi pada tenaga kependidikan. Dengan demikian, temuan memperlihatkan bahwa dukungan interpersonal dan pembinaan spiritual-profesional tidak menghilangkan persoalan beban kerja, tugas tambahan, dan kebutuhan pengembangan kapasitas.

5. Peningkatan Mutu: Sistem Evaluasi Terstruktur dan Kesenjangan Tindak Lanjut

Kedua situs memiliki struktur penjaminan mutu yang mencakup integrasi kurikulum dan evaluasi berjenjang. Kurikulum sekolah menggabungkan tiga sumber utama, yaitu Kurikulum Dinas Pendidikan, standar atau kekhasan JSIT, serta kurikulum khas yayasan atau sekolah. Pada Situs 1, kekhasan tersebut antara lain mencakup tahfiz Al-Qur'an dan Bahasa Arab. Evaluasi dilaksanakan secara berjenjang, mulai dari periode mingguan, bulanan, semesteran, hingga tahunan. Data tersebut menunjukkan bahwa evaluasi telah menjadi bagian dari mekanisme pengelolaan program di sekolah.

Meskipun mekanisme evaluasi telah tersedia, data menunjukkan adanya tantangan dalam menerjemahkan hasil evaluasi menjadi tindakan perbaikan yang konsisten. Pada Situs 1, salah satu persoalan yang teridentifikasi ialah memastikan agar hasil evaluasi tidak berhenti pada catatan rapat, tetapi ditindaklanjuti dalam perbaikan pembelajaran. Keterbatasan laboratorium IPA dan fasilitas olahraga juga dilaporkan sebagai hambatan operasional. Pada Situs 2, data pengawas menunjukkan capaian literasi-numerasi berada pada rentang 40–70%, yang mengindikasikan kebutuhan penguatan intervensi pembelajaran.

Hasil *axial coding* juga mengidentifikasi beban tugas ganda, keterbatasan sarana, kesenjangan kapasitas teknologi informasi, serta capaian literasi-numerasi sebagai kondisi yang berkaitan dengan pelaksanaan program peningkatan mutu. Temuan ini menunjukkan bahwa persoalan yang dihadapi bukan semata-mata ketersediaan evaluasi, tetapi kesinambungan antara identifikasi masalah, penetapan tindakan, pelaksanaan, dan pemantauan hasil. Pola tersebut dirumuskan dalam penelitian ini sebagai kesenjangan antara evaluasi dan tindakan (*evaluation-to-action gap*). Istilah tersebut digunakan untuk menamai pola empiris yang ditemukan, bukan untuk menyatakan bahwa seluruh program atau tindak lanjut di kedua sekolah mengalami kegagalan.

6. Integrasi Lintas Situs: Konfigurasi Kepemimpinan dan Kapasitas Perbaikan Sekolah

Perbandingan kelima tema menghasilkan tiga lapisan temuan yang saling berhubungan. Lapisan pertama adalah fondasi bersama yang mencakup musyawarah, ukhuwah, amanah, kompetensi, pembinaan profesional-ruhiyah, dan orientasi mutu. Lapisan kedua adalah variasi aktualisasi, yang terlihat pada penekanan regulatif dan empatik, pemisahan persoalan personal-profesional dan dialog personal, serta diferensiasi dan fleksibilitas pembagian peran. Lapisan ketiga mencakup kondisi institusional, seperti sistem *boarding* atau *non-boarding*, struktur yayasan, karakter tugas, hubungan dengan orang tua, ketersediaan sumber daya, dan beban kerja. Ketiga lapisan tersebut merangkum pola kesamaan dan variasi yang muncul dalam perbandingan kedua situs.

Tabel 2 merangkum hubungan antara fondasi nilai, aktualisasi kepemimpinan, proses pengambilan keputusan, kondisi organisasi, karakteristik kelembagaan, dan siklus peningkatan mutu. Penyajian ini tidak dimaksudkan untuk menetapkan hubungan sebab-akibat secara langsung, tetapi untuk menunjukkan bagaimana dimensi-dimensi tersebut muncul secara bersamaan dalam temuan penelitian.

Tabel 2. Integrasi Konseptual Temuan Lintas Situs

Lapisan temuan	Bukti empiris utama	Pola yang ditemukan	Relevansi terhadap mutu
Fondasi nilai	Musyawarah, ukhuwah, amanah, dan kompetensi	Inti kepemimpinan partisipatif-spiritual	Menjadi dasar orientasi dan komitmen kolektif
Aktualisasi kepemimpinan	Penekanan regulatif-struktural dan empatik-relasional	Variasi praktik kepemimpinan	Berkaitan dengan pola komunikasi dan koordinasi
Proses keputusan	Lima tahap keputusan dan variasi penyelesaian konflik	Kesamaan prosedur dan variasi relasional	Berkaitan dengan penerimaan dan pelaksanaan keputusan
Kondisi organisasi	Pembinaan ganda, kohesi, beban tugas, dan kapasitas teknologi informasi	Kohesi berjalan bersama tekanan kerja	Mendukung sekaligus membatasi pelaksanaan program
Kondisi institusional	Sistem <i>boarding/non-boarding</i> , yayasan, pengasuhan, dan hubungan dengan orang tua	Praktik kepemimpinan berlangsung dalam konteks berbeda	Mengondisikan kebutuhan dan respons organisasi
Siklus mutu	Integrasi kurikulum, evaluasi berjenjang, dan kebutuhan tindak lanjut	Kesenjangan antara evaluasi dan tindakan	Berkaitan dengan kesinambungan proses perbaikan

Sebagaimana dirangkum dalam Tabel 2, temuan lintas situs menunjukkan bahwa fondasi nilai partisipatif-spiritual muncul bersama variasi dalam pelaksanaan kepemimpinan dan kondisi kelembagaan. Proses pengambilan keputusan memperlihatkan prosedur yang relatif serupa, tetapi mekanisme relasional yang berbeda. Pada saat yang sama, kohesi organisasi berjalan berdampingan dengan beban kerja dan keterbatasan sumber daya, sedangkan sistem evaluasi yang telah tersedia masih menghadapi kebutuhan penguatan tindak lanjut. Rangkaian temuan tersebut menjadi dasar untuk memahami hubungan antara praktik kepemimpinan dan kapasitas organisasi dalam menjalankan perbaikan mutu.

Secara keseluruhan, data tidak mendukung penjelasan bahwa gender merupakan faktor tunggal yang menentukan variasi kepemimpinan. Situs 1 dipimpin laki-laki dan menerapkan

sistem *boarding* dengan tuntutan pengasuhan yang luas, sedangkan Situs 2 dipimpin perempuan dan menerapkan sistem *non-boarding* dengan pola koordinasi yang berbeda, termasuk hubungan dengan orang tua. Karena gender kepala sekolah hadir bersama perbedaan karakteristik kelembagaan, variasi dalam praktik regulatif, empatik, dan pembagian peran tidak dapat diatribusikan secara eksklusif kepada jenis kelamin pemimpin. Temuan lebih tepat dibaca sebagai perbandingan dua konfigurasi kepemimpinan yang berlangsung dalam kondisi organisasi berbeda.

Berdasarkan hubungan antartema tersebut, pola empiris utama penelitian ini adalah bahwa fondasi nilai partisipatif-spiritual diterapkan melalui praktik kepemimpinan yang dipengaruhi oleh konteks institusional, mekanisme pengambilan keputusan, dan relasi kerja. Dimensi-dimensi tersebut muncul bersamaan dengan kapasitas sekolah dalam mengelola evaluasi dan melaksanakan perbaikan mutu. Pola ini tidak dimaksudkan sebagai model kausal-linear, tetapi sebagai konfigurasi proses organisasional yang teridentifikasi dari perbandingan kedua kasus. Dengan demikian, temuan sentral penelitian terletak pada hubungan antara karakteristik pemimpin, nilai keislaman, proses organisasional, kondisi institusional, dan kebutuhan menerjemahkan hasil evaluasi menjadi tindakan perbaikan yang konsisten.

Pembahasan

Kepemimpinan partisipatif-spiritual sebagai praktik organisasional yang kontekstual.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kedua Sekolah Islam Terpadu memiliki fondasi kepemimpinan yang relatif serupa, yaitu musyawarah, ukhuwah, amanah, pembinaan spiritual, dan orientasi terhadap mutu, tetapi mengaktualisasikannya melalui cara yang berbeda. Pada Situs 1, pendekatan kekeluargaan berjalan bersama ketegasan regulatif, sedangkan Situs 2 lebih menonjolkan komunikasi personal dan pertimbangan terhadap kondisi individu. Pola ini memperluas pembacaan terhadap kepemimpinan transformasional yang tidak cukup dinilai dari kemampuan pemimpin menggerakkan anggota, tetapi juga perlu diperiksa melalui distribusi kewenangan dan ruang partisipasi yang tersedia. Eaton et al. (2024) menelusuri kembali fondasi demokratis teori kepemimpinan transformasional dan menunjukkan relevansi dimensi demokratisasi dalam memahami hubungan pemimpin dan anggota organisasi. Sementara itu, Ladkin dan Patrick (2022) mengkritisi asumsi netralitas dalam teori kepemimpinan transformasional dengan menunjukkan bahwa teori kepemimpinan dapat membawa asumsi sosial dan posisi tertentu yang tidak selalu sesuai untuk semua konteks. Kedua perspektif tersebut membantu menjelaskan bahwa nilai partisipatif-spiritual dalam penelitian ini perlu dinilai melalui praktik nyata, bukan hanya melalui pernyataan normatif tentang kepemimpinan yang baik. Dengan demikian, kontribusi penelitian terletak pada pemahaman bahwa kesamaan fondasi nilai tidak selalu menghasilkan keseragaman praktik karena penerapannya berlangsung dalam struktur dan tuntutan kelembagaan yang berbeda.

Gender, asumsi kepemimpinan, dan konteks kelembagaan.

Perbedaan antara penekanan regulatif pada Situs 1 dan komunikasi personal pada Situs 2 tidak dapat langsung diperlakukan sebagai akibat dari jenis kelamin kepala sekolah. Kedua situs memiliki perbedaan lain yang relevan, termasuk sistem *boarding* dan *non-boarding*, kebutuhan pengasuhan, pembagian tanggung jawab, serta pola koordinasi dengan orang tua. Abeng dan Anwar (2026) mengangkat peran gender dalam karakter kepemimpinan kepala sekolah perempuan, sedangkan Levy et al. (2025) menelaah ketimpangan gender dalam posisi kepemimpinan institusional di pusat akademik kedokteran Amerika Serikat melalui tinjauan sistematis. Kajian tersebut memberi landasan untuk mempertimbangkan gender dalam analisis

kepemimpinan, tetapi perbedaan konteksnya perlu diperhatikan sebelum hasilnya digunakan untuk menjelaskan sekolah Islam Terpadu di Indonesia. Kritik Ladkin dan Patrick (2022) juga relevan karena mengingatkan bahwa teori kepemimpinan tidak seharusnya diterapkan seolah-olah bebas dari asumsi sosial dan selalu menghasilkan pola yang sama di setiap lingkungan. Dalam penelitian ini, perspektif tersebut mengarahkan analisis pada interaksi antara gender, karakteristik pekerjaan, dan aturan kelembagaan, bukan pada anggapan bahwa perempuan secara alamiah lebih empatik atau laki-laki lebih tegas. Oleh sebab itu, konsep *konfigurasi kepemimpinan kontekstual* digunakan untuk menjelaskan variasi praktik yang muncul dari pertemuan karakter pemimpin dan kondisi organisasi, bukan untuk menetapkan gender sebagai penyebab tunggal perbedaan kepemimpinan.

Pengambilan keputusan partisipatif dan mekanisme relasional.

Kedua situs menunjukkan kesamaan prosedur pengambilan keputusan, mulai dari identifikasi masalah dan pengumpulan informasi hingga musyawarah, penetapan keputusan, serta evaluasi pelaksanaannya. Namun, persamaan prosedural tersebut disertai perbedaan dalam mengelola ketidaksetujuan, menyampaikan alasan atas keputusan, dan mempertahankan hubungan profesional ketika usulan tidak dapat diterapkan. Nassir dan Benoliel (2025) mengkaji pengambilan keputusan partisipatif dalam sistem pendidikan Arab di Israel dan menemukan bahwa partisipasi berkaitan positif dengan komitmen organisasional guru, dengan komitmen tersebut memediasi hubungan antara pengambilan keputusan partisipatif dan kekerasan di sekolah dalam model penelitian mereka. Temuan tersebut memberi perbandingan empiris mengenai pentingnya mekanisme yang menghubungkan partisipasi dan dinamika organisasi, meskipun konteks sosial dan desain kuantitatifnya berbeda dari penelitian multisitus ini. Ismamudi et al. (2026) juga mengangkat hubungan kepemimpinan partisipatif dengan kinerja guru melalui kompetensi profesional dan komitmen organisasi, sehingga relevan untuk memperluas pembahasan tentang faktor yang menyertai pelaksanaan kepemimpinan partisipatif. Dalam penelitian ini, kesamaan lima tahapan pengambilan keputusan tidak otomatis menunjukkan bahwa semua anggota mempunyai pengaruh yang sama atau bahwa keputusan selalu dijalankan secara konsisten. Temuan lintas situs justru memperlihatkan pentingnya membedakan konvergensi prosedural dari variasi relasional, karena pengalaman partisipasi juga dibentuk oleh cara pemimpin menanggapi keberatan, menjelaskan keputusan, dan mengelola konflik. Dengan demikian, kualitas partisipasi perlu dipahami melalui proses dan relasi yang menyertainya, bukan hanya keberadaan forum musyawarah.

Meritokrasi dan diferensiasi peran yang bergantung pada konteks.

Temuan bahwa kompetensi, integritas, dan kesiapan menerima amanah menjadi pertimbangan pembagian tugas menunjukkan adanya prinsip meritokrasi pada kedua situs. Meskipun demikian, penerapannya tidak sepenuhnya seragam karena karakter pekerjaan dan kebutuhan kelembagaan turut menentukan distribusi tanggung jawab. Pada Situs 1, diferensiasi gender terlihat terutama dalam pengasuhan santri putra dan putri pada sistem *boarding*, sedangkan Situs 2 memperlihatkan pembagian tugas yang relatif lebih fleksibel. Kajian Abeng dan Anwar (2026) dapat ditempatkan dalam diskusi tentang bagaimana gender dibahas dalam karakter kepemimpinan kepala sekolah perempuan, sementara Levy et al. (2025) memberikan perspektif lebih luas mengenai ketimpangan gender dalam struktur kepemimpinan institusional. Namun, kedua kajian tersebut tidak cukup untuk menyimpulkan bahwa setiap diferensiasi tugas berdasarkan gender pasti merupakan ketimpangan atau, sebaliknya, selalu merupakan pengaturan yang netral. Penilaian tersebut membutuhkan informasi tentang alasan pembagian

peran, kesempatan mengakses jabatan, pengalaman para pelaksana tugas, dan konsekuensi distribusi tanggung jawab. Berdasarkan data yang tersedia, temuan penelitian ini lebih tepat dipahami sebagai diferensiasi peran yang terkondisi oleh konteks, dengan kompetensi sebagai prinsip umum dan karakteristik pekerjaan sebagai pertimbangan operasional. Kontribusi analisisnya adalah memperlihatkan bahwa meritokrasi dan diferensiasi peran dapat hadir secara bersamaan, sehingga hubungan keduanya perlu dijelaskan melalui praktik organisasi yang konkret, bukan melalui generalisasi mengenai karakter laki-laki dan perempuan.

Kohesi spiritual-profesional dan tekanan beban kerja.

Kedua situs menunjukkan bahwa ukhuwah, pembinaan ruhiyah, komunikasi, dan pengembangan profesional menjadi bagian dari lingkungan kerja yang dipersepsikan mendukung. Namun, iklim yang kohesif tidak menghilangkan tekanan operasional, seperti tanggung jawab pengasuhan tambahan di Situs 1, multitugas dan koordinasi dengan orang tua di Situs 2, serta kebutuhan peningkatan kapasitas teknologi informasi. Tarmizi et al. (2025) membahas pengelolaan pendidikan Islam berbasis nilai spiritual dalam pengembangan profesionalisme guru, sehingga relevan untuk menempatkan nilai spiritual dan pembinaan profesional sebagai dua dimensi yang dapat saling berkaitan. Kareem et al. (2025) mengkaji faktor-faktor organisasi pembelajar dalam pendidikan sekolah dengan menyoroti gaya kepemimpinan, komitmen personal, dan budaya organisasi. Kedua kajian tersebut mendukung relevansi pembahasan tentang pembinaan dan budaya kerja, tetapi tidak berarti bahwa kohesi spiritual secara otomatis menghasilkan pembagian kerja yang seimbang atau efektivitas organisasi yang tinggi. Dalam temuan penelitian ini, hubungan kekeluargaan dan pembinaan profesional berjalan berdampingan dengan tuntutan kerja yang berpotensi membatasi waktu, energi, dan kapasitas pelaksanaan program. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa iklim organisasi perlu dipahami melalui dua sisi yang saling berkaitan, yakni kualitas hubungan sosial dan kondisi struktural yang memungkinkan anggota memenuhi tanggung jawabnya. Implikasinya, penguatan budaya kerja tidak cukup dilakukan melalui kegiatan pembinaan, tetapi perlu disertai perhatian terhadap distribusi tugas, dukungan sumber daya, dan pengembangan kapasitas sesuai kebutuhan sekolah.

Kesenjangan antara evaluasi dan tindakan dalam peningkatan mutu.

Kedua sekolah telah memiliki integrasi kurikulum dan evaluasi berjenjang, tetapi temuan menunjukkan bahwa ketersediaan mekanisme tersebut belum selalu diikuti oleh tindak lanjut yang konsisten. Keterbatasan sarana pada Situs 1, kebutuhan penguatan literasi-numerasi pada Situs 2, beban tugas ganda, serta kesenjangan kapasitas teknologi informasi merupakan kondisi yang dapat menghambat pelaksanaan program perbaikan. Salabi et al. (2023) membahas peningkatan kualitas organisasi pembelajar melalui efektivitas sekolah, sedangkan Rahayu dan Salabi (2025) mengangkat desain kelompok kerja dan implementasi evaluasi berkelanjutan dalam peningkatan mutu pendidikan. Kedua kajian tersebut relevan untuk memahami bahwa mutu perlu dikaitkan dengan kapasitas organisasi dalam mengelola proses evaluasi dan perbaikan, bukan hanya dengan keberadaan standar atau prosedur formal. Arifin (2025) membahas mediasi konflik sebagai pendekatan untuk meningkatkan iklim organisasi dan mutu pendidikan, sehingga menambah dimensi relasional dalam pemahaman mengenai hambatan dan penyelesaian persoalan organisasi. Jika dihubungkan dengan temuan penelitian ini, literatur tersebut membantu menempatkan tindak lanjut evaluasi sebagai proses yang melibatkan koordinasi, penetapan tanggung jawab, pengelolaan hambatan, dan pemantauan pelaksanaan. Istilah *evaluation-to-action gap* digunakan untuk menjelaskan jarak antara hasil

evaluasi dan tindakan perbaikan yang terencana, bukan untuk menyatakan bahwa seluruh evaluasi di kedua sekolah tidak menghasilkan perubahan. Dengan demikian, persoalan peningkatan mutu yang teridentifikasi berkaitan dengan kesinambungan proses dari penemuan masalah menuju tindakan korektif dan pemeriksaan hasilnya.

Integrasi temuan dan kontribusi konseptual penelitian.

Secara keseluruhan, lima tema penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan pada kedua Sekolah Islam Terpadu dapat dipahami melalui keterkaitan nilai partisipatif-spiritual, mekanisme pengambilan keputusan, distribusi tanggung jawab, iklim organisasi, dan pelaksanaan perbaikan mutu. Eaton et al. (2024) memberi pijakan untuk menelaah dimensi demokratis dalam kepemimpinan, Ladkin dan Patrick (2022) mengingatkan perlunya mengkritisi asumsi universal dalam teori kepemimpinan, sedangkan Nassir dan Benoliel (2025) menunjukkan relevansi partisipasi dalam dinamika organisasi pendidikan. Pada sisi kapasitas organisasi, Tarmizi et al. (2025) dan Kareem et al. (2025) memperluas pembahasan mengenai hubungan nilai spiritual, profesionalisme, kepemimpinan, komitmen, dan budaya organisasi, sementara Salabi et al. (2023) serta Rahayu dan Salabi (2025) mengarahkan perhatian pada efektivitas organisasi pembelajar dan evaluasi berkelanjutan. Ismamudi et al. (2026) memperkaya pembahasan tentang kepemimpinan partisipatif dan faktor yang berkaitan dengan kinerja guru, sedangkan Arifin (2025) menyoroti relevansi pengelolaan konflik terhadap iklim organisasi dan mutu. Kajian Abeng dan Anwar (2026) serta Levy et al. (2025) melengkapi diskusi gender dengan cakupan yang berbeda, sehingga penerapannya perlu mempertimbangkan konteks masing-masing. Sintesis ini menghasilkan konsep *konfigurasi kepemimpinan kontekstual* sebagai kerangka interpretatif untuk memahami bagaimana fondasi nilai yang relatif sama diaktualisasikan melalui praktik yang berbeda dalam kondisi kelembagaan tertentu. Konsep tersebut bukan klaim mengenai teori kausal yang telah tervalidasi, melainkan hasil pembacaan integratif terhadap dua kasus. Karena gender pemimpin hadir bersama perbedaan sistem *boarding* dan *non-boarding*, tuntutan pengasuhan, pola koordinasi, serta sumber daya, penelitian ini tidak menetapkan gender sebagai penyebab tunggal variasi yang ditemukan. Kontribusi utama penelitian adalah menunjukkan bahwa keberlanjutan peningkatan mutu perlu dipahami melalui hubungan antara nilai, praktik kepemimpinan, kondisi kerja, dan kemampuan organisasi menerjemahkan evaluasi menjadi tindakan perbaikan yang konsisten.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa dinamika kepemimpinan pada dua Sekolah Islam Terpadu dibentuk oleh keterkaitan antara nilai-nilai keislaman, karakteristik pemimpin, mekanisme pengambilan keputusan, relasi kerja, dan kondisi kelembagaan. Kedua sekolah memperlihatkan fondasi kepemimpinan yang relatif serupa melalui musyawarah, ukhuwah, amanah, pembinaan profesional-spiritual, dan orientasi peningkatan mutu, tetapi menerapkannya dengan penekanan yang berbeda. Variasi tersebut tampak pada penggunaan ketegasan regulatif dan komunikasi personal, pengelolaan perbedaan pendapat, pembagian tanggung jawab, serta respons terhadap tuntutan operasional sekolah. Temuan ini menegaskan bahwa gender tidak dapat digunakan sebagai penjelasan tunggal atas perbedaan praktik kepemimpinan, terutama karena karakteristik pemimpin beriringan dengan perbedaan sistem *boarding* dan *non-boarding*, kebutuhan pengasuhan, serta pola koordinasi kelembagaan. Kontribusi utama penelitian terletak pada konsep *konfigurasi kepemimpinan kontekstual*, yaitu pemahaman bahwa praktik kepemimpinan terbentuk melalui interaksi antara fondasi nilai,



tindakan pemimpin, hubungan antaranggota, dan kondisi organisasi. Penelitian juga mengidentifikasi kesenjangan antara evaluasi dan tindakan (*evaluation-to-action gap*) sebagai persoalan dalam kesinambungan peningkatan mutu, ketika mekanisme evaluasi yang telah tersedia masih perlu dihubungkan secara konsisten dengan pelaksanaan, pemantauan, dan penilaian hasil perbaikan.

Secara praktis, pengelola sekolah perlu memastikan bahwa musyawarah menghasilkan keputusan yang disertai pembagian tanggung jawab, batas waktu pelaksanaan, indikator keberhasilan, dan mekanisme pemantauan yang jelas. Penguatan mutu juga memerlukan penataan beban kerja, peningkatan kapasitas tenaga pendidik dan kependidikan, serta penyediaan dukungan sumber daya sesuai dengan kebutuhan masing-masing sekolah. Bagi yayasan dan pemangku kebijakan pendidikan, hasil penelitian ini menekankan perlunya tata kelola yang menggabungkan nilai spiritual, profesionalisme, partisipasi, dan pertanggungjawaban tanpa mendasarkan penilaian kepemimpinan pada stereotip gender. Meskipun demikian, temuan perlu ditafsirkan dengan mempertimbangkan keterbatasan penelitian yang melibatkan dua situs dengan karakteristik kelembagaan berbeda, sehingga hasilnya tidak dimaksudkan untuk mewakili seluruh Sekolah Islam Terpadu atau membuktikan hubungan sebab-akibat antara gender dan efektivitas kepemimpinan. Penelitian berikutnya dapat melibatkan lebih banyak sekolah dengan variasi gender pemimpin, jenjang pendidikan, dan sistem pengelolaan yang lebih beragam, serta menelusuri pelaksanaan keputusan dan tindak lanjut evaluasi dalam rentang waktu yang lebih panjang. Pendekatan tersebut dapat membantu menguji sejauh mana *konfigurasi kepemimpinan kontekstual* berguna untuk menjelaskan variasi praktik kepemimpinan dan keberlanjutan peningkatan mutu pada konteks pendidikan yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Abeng, A. T., & Anwar, A. R. A. (2026). Peran gender dalam karakter kepemimpinan kepala sekolah perempuan. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 11(3), 382–398. <https://journal.unpas.ac.id/index.php/pendas/article/view/68343>
- Abeng, A. T., & Faridah, F. (2025). Kepemimpinan kepala sekolah perempuan berbasis gender. *JAMP: Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, 8(1), 40–55. <https://journal-fip.um.ac.id/index.php/jamp/article/view/4514>
- Amri, U., Taufiqurrohman, T., Rohmat, R., Rozak, K., Andrianto, E., Saputra, R. A., & Fathoni, T. (2025). Kepemimpinan partisipatif kepala sekolah: Mendorong keterlibatan guru dan siswa dalam pengambilan keputusan. *Social Science Academic*, 3(1), 27–36. <https://ejournal.insuriponorogo.ac.id/index.php/ssa/article/view/6310>
- Arifin, M. (2025). Mediasi konflik sebagai solusi transformatif untuk meningkatkan iklim organisasi dan mutu pendidikan. *ASCENT: Al-Bahjah Journal of Islamic Education Management*, 3(2), 62–71. <https://www.jurnal.staialbahjah.ac.id/index.php/ascent/article/view/914>
- Bellibaş, M. Ş., Karaferye, F., & Walker, A. (2025). How cultural context shapes school leadership and its effectiveness: A systematic review. *Educational Management Administration & Leadership*. <https://doi.org/10.1177/17411432251396683>
- Berkovich, I., & Hassan, T. (2025). Principals' digital transformational leadership, teachers' commitment, and school effectiveness. *Education Inquiry*, 16(2). <https://doi.org/10.1080/20004508.2023.2173705>



- Eaton, L., Bridgman, T., & Cummings, S. (2024). Advancing the democratization of work: A new intellectual history of transformational leadership theory. *Leadership*, 20(3), 125–143. <https://doi.org/10.1177/17427150241232705>
- Galdames-Calderón, M. (2023). Distributed leadership: School principals' practices to promote teachers' professional development for school improvement. *Education Sciences*, 13(7). <https://doi.org/10.3390/educsci13070715>
- Ismamudi, I., Edy, S., Rachman, T., Rustianah, R., & Marzuki, M. (2026). Kepemimpinan partisipatif dan kinerja guru: Analisis mediasi kompetensi profesional dan komitmen organisasi. *Jurnal Valuasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan*, 6(1), 1–13. <https://valuasi.lppmbinabangsa.id/index.php/home/article/view/495>
- Kareem, J., Patrick, H. A., & Prabakaran, N. (2025). Exploring the factors of learning organization in school education: The role of leadership styles, personal commitment, and organizational culture. *Central European Management Journal*, 33(2), 232–251. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-12-2023-0457>
- Ladkin, D., & Patrick, C. B. (2022). Whiteness in leadership theorizing: A critical analysis of race in Bass' transformational leadership theory. *Leadership*, 18(2), 205–223. <https://aura.antioch.edu/stuworks/50/>
- Levy, M. S., Hunt, K. N., Lindsay, K. A., Mohan, V., Mercadel, A., Malecki, E., ... & Huang, M. (2025). Gender inequity in institutional leadership roles in US academic medical centers: A systematic scoping review. *JAMA Network Open*, 8(4), e252829. <https://jamanetwork.com/journals/jamanetworkopen/fullarticle/2832213>
- Nassir, M., & Benoliel, P. (2025). Participative decision-making in the Arab educational system in Israel: The implications for teachers' organizational commitment and school violence. *Educational Management Administration & Leadership*, 53(5), 1237–1257. <https://doi.org/10.1177/17411432241273748>
- Rahayu, C. R., & Salabi, A. S. (2025). Desain kelompok kerja dan implementasi evaluasi berkelanjutan dalam peningkatan mutu pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(4), 2584–2593. <https://ejurnal.stkip-pessel.ac.id/index.php/jmp/article/view/1003>
- Ramadhan, M. F., Ifendi, M., & Velyna, T. (2025). Peran kepemimpinan perempuan dalam memajukan lembaga pendidikan Islam (Studi kepemimpinan kepala sekolah) SDIT 1 Daarussalaam Sangatta. *Jurnal Ilmu Pendidikan & Sosial (SINOVA)*, 3(3), 185–194. <https://miftahul-ulum.or.id/ojs/index.php/jps/article/view/301>
- Sa'dyah, H., Patoni, A., Safi'i, A., Maftukhin, & Akhyak. (2023). Transformational leadership of female ulama in improving education quality (Case study at Mamba'ul Ma'arif Islamic Boarding School Denanyar Jombang). *International Journal of Social Science and Education Research Studies*, 3(8), 1640–1648. <https://doi.org/10.55677/ijssers/V03I8Y2023-18>
- Salabi, A. S., Muadin, A., & Prasetyo, M. A. M. (2023). Improving the quality of learning organizations through school effectiveness. *QALAMUNA: Jurnal Pendidikan, Sosial, dan Agama*, 15(1). <https://doi.org/10.37680/qalamuna.v15i1.2321>
- Setiawan, U., Drajat, D., Hermawan, A., Yusuf, Y., & Gaffar, M. A. (2022). Principal leadership in improving teacher performance in schools. *International Journal of Educational Research and Social Sciences (IJERSC)*, 3(6), 2285–2291. <https://ijersc.org/index.php/go/article/view/553>
- Setioko, A., & Bustari, M. (2026). Democratic-participatory leadership of female principals in improving the quality of vocational high schools: A study of public vocational high



- schools in Tulang Bawang Regency. *SOSIOEDUKASI: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan dan Sosial*. <https://doi.org/10.36526/sosioedukasi.v15i2.8474>
- Sirait, J., Siajabat, O. P., Napitupulu, S., Simanjuntak, F. N., & Purba, Y. O. (2022). Elementary school principals' learning leadership and innovative behavior in using school-based management. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 14(1). <https://doi.org/10.35445/alishlah.v14i1.1713>
- Soim, S., Purwanto, E. S., & Haryanti, N. (2026). When leadership and climate matter: Enhancing teachers' work ethic through participative school leadership. *Indonesian Journal of Education and Social Studies*, 5(1), 56–69. <https://ejournal.unuja.ac.id/index.php/IJESS/article/view/13024>
- Tarmizi, A., Hasanah, A., Hasanah, P. I., & Fuja, N. (2025). Implementasi manajemen pendidikan Islam berbasis nilai-nilai spiritual dalam pengembangan profesionalisme guru di MTs PM Darul Ma'rifat Hamparan Perak. *PENDALAS: Jurnal Penelitian Tindakan Kelas dan Pengabdian Masyarakat*, 5(3), 253–274. <https://www.journal.yaspim.org/index.php/pendalas/article/view/641>