

TRANSFORMASI KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN ISLAM DALAM MASYARAKAT MULTIKULTURAL: TINJAUAN TEORETIS KRITIS DAN REKOMENDASI MODEL KIP-K

Nada Dikurnia Raharjo¹, Sujito², Woro Retnaningsih³

UIN Raden Mas Said Surakarta, Indonesia^{1,2,3}

e-mail: nadaraharjo75@gmail.com¹, wororn2023@gmail.com^{2,3}

Diterima: 30/06/2026; Direvisi: 10/10/2026; Diterbitkan: 27/10/2026

ABSTRAK

Kepemimpinan pendidikan Islam dalam masyarakat multikultural menghadapi tantangan untuk mempertahankan nilai-nilai Islam sekaligus merespons keberagaman sosial, budaya, dan agama. Kajian terdahulu telah membahas kepemimpinan inklusif, partisipatif, dan berbagai pendekatan kepemimpinan modern, tetapi integrasi nilai-nilai profetik Islam dengan ketiga dimensi tersebut dalam satu kerangka konseptual masih perlu diperjelas. Penelitian ini bertujuan menganalisis transformasi kepemimpinan pendidikan Islam dalam masyarakat multikultural serta merumuskan Model KIP-K (*Inclusive, Participatory, and Contextual Leadership*) sebagai kerangka konseptual yang relevan dengan kebutuhan tersebut. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif melalui studi kepustakaan dengan menelaah literatur Islam klasik dan publikasi ilmiah, terutama yang terbit pada 2020–2026. Data dianalisis melalui identifikasi, kategorisasi, reduksi, analisis isi, dan sintesis tematik, disertai triangulasi teoretis. Hasil kajian menunjukkan bahwa Model KIP-K mengintegrasikan nilai *'adl* (keadilan), *rahmah* (kasih sayang), *ta'awun* (kolaborasi), dan *syura* (musyawarah) dengan pendekatan *servant leadership*, *distributed leadership*, dan *transformational leadership*. Dimensi inklusif menekankan kesetaraan, dimensi partisipatif mengutamakan keterlibatan kolektif, sedangkan dimensi kontekstual menekankan adaptasi terhadap kebutuhan sosial dan budaya. Penelitian menyimpulkan bahwa Model KIP-K menawarkan landasan konseptual untuk mengembangkan kepemimpinan pendidikan Islam yang etis, responsif, dan adaptif, tetapi penerapannya masih memerlukan pengujian empiris.

Kata kunci: *Kepemimpinan Pendidikan Islam, Masyarakat Multikultural, Nilai Profetik, Kepemimpinan Inklusif, Model KIP-K*

ABSTRACT

Islamic educational leadership in multicultural societies faces the challenge of preserving Islamic values while responding to social, cultural, and religious diversity. Previous studies have examined inclusive and participatory leadership as well as various modern leadership approaches; however, the integration of Islamic prophetic values with these three dimensions within a single conceptual framework requires further clarification. This study aims to critically analyze the transformation of Islamic educational leadership in multicultural societies and formulate the KIP-K Model (*Inclusive, Participatory, and Contextual Leadership*) as a conceptual framework responsive to these needs. This qualitative study employed library research by examining classical Islamic literature and scholarly publications, particularly those published between 2020 and 2026. The data were analyzed through identification, categorization,

reduction, content analysis, and thematic synthesis, supported by theoretical triangulation. The findings indicate that the KIP-K Model integrates the values of 'adl (justice), *rahmah* (compassion), ta'awun (collaboration), and syura (consultation) with servant, distributed, and transformational leadership approaches. The inclusive dimension emphasizes equality, the participatory dimension prioritizes collective involvement, and the contextual dimension highlights adaptation to social and cultural needs. The study concludes that the KIP-K Model provides a conceptual foundation for developing ethical, responsive, and adaptive Islamic educational leadership. Nevertheless, its practical applicability and effectiveness require further empirical investigation across diverse Islamic educational institutions.

Keywords: *Islamic Educational Leadership, Multicultural Society, Prophetic Values, Inclusive Leadership, KIP-K Model*

PENDAHULUAN

Masyarakat Indonesia memiliki keragaman agama, etnis, bahasa, budaya, dan latar sosial yang menempatkan lembaga pendidikan sebagai ruang strategis untuk membangun kehidupan bersama yang inklusif. Dalam konteks pendidikan Islam, keberagaman tersebut menuntut kepemimpinan yang tidak hanya mampu menjaga identitas dan nilai-nilai keislaman, tetapi juga responsif terhadap perbedaan sosial dan budaya yang berkembang di lingkungan pendidikan. Penelitian mengenai kepemimpinan pendidikan dalam masyarakat multikultural menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan berkaitan dengan kepekaan pemimpin terhadap keberagaman budaya, kemampuan mengakomodasi perbedaan, dan komitmen terhadap keadilan sosial di lingkungan pendidikan (Raihani, 2022). Selain itu, penelitian Amatullah (2024) menegaskan pentingnya kepemimpinan yang adaptif, berorientasi pada kepedulian, dan responsif terhadap identitas keagamaan serta konteks multikultural. Kedua penelitian tersebut memperkuat pandangan bahwa pemimpin lembaga pendidikan Islam perlu mengintegrasikan nilai-nilai lokal dan budaya ke dalam praktik pengelolaan lembaga sekaligus membangun lingkungan pendidikan yang inklusif, partisipatif, dan menghargai keberagaman. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan pendidikan Islam tidak lagi memadai jika hanya berorientasi pada fungsi administratif, tetapi perlu diarahkan pada pengelolaan keberagaman sebagai bagian dari tata kelola pendidikan. Dengan demikian, transformasi kepemimpinan menjadi kebutuhan strategis agar lembaga pendidikan Islam mampu mempertahankan identitas keislaman sekaligus merespons kompleksitas masyarakat multikultural.

Sejumlah penelitian empiris memperlihatkan bahwa praktik kepemimpinan dalam lembaga pendidikan Islam telah bergerak menuju pola yang lebih partisipatif, adaptif, dan berorientasi pada pembentukan lingkungan pendidikan yang moderat. Studi tentang praktik musyawarah dalam pendidikan Islam menunjukkan bahwa pengambilan keputusan yang partisipatif dan berlandaskan nilai-nilai Islam dapat mendukung kualitas keputusan serta memperkuat tata kelola lembaga pendidikan (Qosfaroh et al., 2026). Selain itu, kepemimpinan kolaboratif dalam sekolah berbasis nilai Islam menekankan pentingnya kerja sama dan keterlibatan warga sekolah dalam mendukung pengelolaan pendidikan yang efektif (Ula & Ali, 2025). Kedua temuan tersebut menegaskan bahwa kepemimpinan pendidikan Islam perlu mengintegrasikan tanggung jawab moral, nilai religius, dan kolaborasi antara kepala madrasah, guru, serta komunitas untuk membangun lingkungan pendidikan yang inklusif dan responsif terhadap perubahan sosial maupun teknologi. Temuan-temuan tersebut memperlihatkan bahwa

kepemimpinan pendidikan Islam memiliki dimensi sosial, moral, dan adaptif yang tidak dapat dipisahkan dari efektivitas pengelolaan lembaga. Namun, bukti empiris tersebut masih tersebar pada praktik tertentu dan belum sepenuhnya menghasilkan kerangka kepemimpinan yang mengintegrasikan keadilan, kasih sayang, kolaborasi, musyawarah, dan adaptasi kontekstual dalam satu model konseptual.

Pada tataran teoretis, berbagai model kepemimpinan modern telah memberikan landasan penting bagi pengembangan kepemimpinan pendidikan yang lebih responsif terhadap perubahan sosial. *Transformational leadership* menekankan pentingnya visi dan perubahan organisasi, *servant leadership* menempatkan pelayanan dan kebutuhan anggota organisasi sebagai orientasi kepemimpinan, sedangkan *distributed leadership* menekankan distribusi peran dan otoritas kepada berbagai aktor dalam organisasi. Di sisi lain, *Culturally Responsive School Leadership* menempatkan kesadaran budaya, keadilan, inklusi, advokasi, dan keterlibatan komunitas sebagai unsur penting dalam kepemimpinan sekolah yang responsif terhadap keberagaman (Mansfield & Lambrinou, 2024). Sejalan dengan itu, Kuyurtar dan Korumaz (2023) menyoroti pentingnya kesadaran personal, pedagogi berkeadilan, mediasi kebijakan, dan profesionalisme dalam upaya mengatasi ketimpangan serta eksklusi di lingkungan sekolah. Dalam konteks pendidikan Islam, pendekatan tersebut memiliki peluang untuk diperkaya melalui prinsip-prinsip normatif seperti *'adl* (keadilan), *rahmah* (kasih sayang), *ta'awun* (kolaborasi), dan *syura* (musyawarah), sehingga kepemimpinan tidak hanya efektif secara manajerial tetapi juga memiliki landasan etik dan spiritual.

Meskipun berbagai pendekatan tersebut telah memberikan kontribusi penting, kajian mengenai kepemimpinan pendidikan Islam dalam masyarakat multikultural masih menunjukkan keterbatasan pada integrasi antarkerangka konseptual. Sebagian penelitian menekankan kemampuan pemimpin beradaptasi dengan keberagaman budaya, sedangkan penelitian lainnya lebih berfokus pada moderasi beragama, praktik musyawarah, karakter religius, atau efektivitas manajemen secara terpisah (Walid et al., 2024; Inayati et al., 2024; Sari et al., 2025). Kajian terbaru mengenai transformasi manajemen pendidikan Islam juga menegaskan pentingnya integrasi multikulturalisme dalam kebijakan dan praktik lembaga, tetapi kebutuhan terhadap kerangka kepemimpinan yang secara eksplisit menghubungkan dimensi nilai Islam dengan pendekatan kepemimpinan modern masih terbuka untuk dikembangkan. Dengan demikian, *research gap* penelitian ini terletak pada belum tersusunnya suatu kerangka konseptual yang secara simultan mengintegrasikan nilai keadilan, kasih sayang, kolaborasi, dan musyawarah dengan prinsip kepemimpinan inklusif, partisipatif, serta kontekstual dalam pengelolaan pendidikan Islam multikultural. Kesenjangan tersebut menjadi dasar perlunya rekonstruksi konseptual yang tidak sekadar menggabungkan teori, tetapi juga menjelaskan hubungan fungsional antara nilai-nilai Islam dan praktik kepemimpinan dalam menghadapi keberagaman.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menawarkan Model KIP-K (*Inclusive, Participatory, and Contextual Leadership*) sebagai kerangka konseptual yang mengintegrasikan nilai *'adl*, *rahmah*, *ta'awun*, dan *syura* dengan pendekatan *transformational leadership*, *servant leadership*, dan *distributed leadership*. Dimensi *inclusive* diarahkan pada penciptaan kesetaraan dan penghormatan terhadap keberagaman, dimensi *participatory* menekankan keterlibatan kolektif melalui kolaborasi dan musyawarah, sedangkan dimensi *contextual* menekankan kemampuan pemimpin menyesuaikan kebijakan dan praktik kepemimpinan dengan perubahan sosial, budaya, dan teknologi. Dengan konstruksi tersebut, KIP-K tidak ditempatkan sebagai

pengganti teori kepemimpinan yang telah berkembang, tetapi sebagai kerangka integratif yang memberikan konteks nilai Islam dan kebutuhan masyarakat multikultural terhadap teori-teori tersebut. Kebaruan konseptual penelitian ini terletak pada operasionalisasi nilai-nilai etik Islam ke dalam tiga dimensi kepemimpinan untuk menganalisis praktik kepemimpinan pendidikan Islam dalam konteks keberagaman. Gagasan ini sejalan dengan Al Hadi et al. (2025), yang membahas transformasi kepemimpinan pendidikan Islam dalam masyarakat multikultural, serta Shofiyyah et al. (2023), yang menekankan integrasi nilai-nilai Islam dalam praktik kepemimpinan pendidikan. Posisi ini sejalan dengan perkembangan kajian terbaru yang mulai mengarah pada model kepemimpinan pendidikan Islam yang inklusif, partisipatif, adaptif, dan berbasis konteks budaya, tetapi penelitian ini berupaya mensintesis dimensi tersebut ke dalam satu konstruksi KIP-K.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara kritis transformasi kepemimpinan pendidikan Islam dalam masyarakat multikultural serta merumuskan Model KIP-K sebagai alternatif kerangka konseptual yang mengintegrasikan nilai profetik Islam dengan teori kepemimpinan modern. Kajian ini secara khusus diarahkan untuk mengidentifikasi prinsip-prinsip utama kepemimpinan yang responsif terhadap keberagaman, menganalisis titik temu antara nilai-nilai Islam dan teori kepemimpinan kontemporer, serta menyusun dimensi konseptual KIP-K. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan memperluas diskursus kepemimpinan pendidikan Islam dengan menempatkan keberagaman budaya sebagai bagian integral dari tata kelola dan pengambilan keputusan kelembagaan. Secara praktis, model yang dirumuskan dapat menjadi dasar pengembangan indikator kepemimpinan, program penguatan kompetensi kepala madrasah, dan strategi pengelolaan lembaga pendidikan Islam yang lebih inklusif dan partisipatif. Karena penelitian ini menggunakan pendekatan *library research*, kontribusi KIP-K dalam artikel ini diposisikan sebagai proposisi konseptual yang masih memerlukan pengujian empiris melalui penelitian lapangan pada lembaga pendidikan Islam dengan karakteristik masyarakat yang beragam.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain *library research* karena tujuan kajian adalah mengidentifikasi, menginterpretasi, dan mensintesis gagasan teoretis mengenai transformasi kepemimpinan pendidikan Islam dalam masyarakat multikultural serta merumuskan Model KIP-K secara konseptual. Sumber data terdiri atas literatur klasik Islam (*turath*) dan artikel ilmiah yang relevan dengan kepemimpinan pendidikan Islam, masyarakat multikultural, *transformational leadership*, *servant leadership*, *distributed leadership*, *culturally responsive leadership*, dan *social justice leadership* yang diterbitkan terutama pada periode 2020-2026. Penelusuran literatur dilakukan melalui basis data dan mesin pencarian akademik yang relevan dengan menggunakan kombinasi kata kunci tersebut, kemudian sumber diseleksi berdasarkan kesesuaian dengan fokus kajian, relevansi konseptual, dan keterbaruan publikasi; sumber yang tidak berkaitan langsung dengan kepemimpinan pendidikan Islam, keberagaman, atau pengembangan kerangka kepemimpinan dikeluarkan dari analisis. Literatur yang terpilih kemudian dibaca secara kritis, dikategorikan berdasarkan konsep, nilai, prinsip kepemimpinan, dan temuan yang berkaitan dengan konteks multikultural, sehingga diperoleh bahan untuk membangun sintesis teoretis. Karena penelitian ini berorientasi pada pengembangan model konseptual, proses pemilihan dan analisis literatur diarahkan untuk menemukan titik temu,

Copyright (c) 2026 KNOWLEDGE: Jurnal Inovasi Hasil Penelitian dan Pengembangan

perbedaan, dan celah konseptual dalam penelitian terdahulu sebagai dasar pengembangan Model KIP-K.

Analisis data dilakukan melalui empat tahap, yaitu identifikasi dan kategorisasi, reduksi data, analisis isi, serta sintesis tematik, kemudian dilanjutkan dengan pemetaan hubungan antara nilai-nilai Islam dan pendekatan kepemimpinan modern. Pada tahap sintesis, nilai *'adl* dan *rahmah* dipetakan ke dalam dimensi *inclusive*, nilai *ta'awun* dan *syura* ke dalam dimensi *participatory*, sedangkan prinsip adaptasi terhadap perubahan sosial, budaya, dan teknologi menjadi dasar dimensi *contextual*, yang selanjutnya dikaitkan dengan *servant*, *distributed*, dan *transformational leadership*. Model KIP-K dikembangkan melalui proses perbandingan konseptual dan integrasi proposisi yang memiliki kesesuaian antara sumber-sumber Islam dan teori kepemimpinan kontemporer, kemudian setiap dimensi diperiksa kembali terhadap literatur yang digunakan untuk memastikan konsistensi argumentasi. Kredibilitas analisis diperkuat melalui *theoretical triangulation* dengan membandingkan perspektif normatif Islam, teori kepemimpinan modern, dan kajian kepemimpinan pendidikan multikultural sehingga konstruksi model tidak hanya bertumpu pada satu perspektif teoretis. Dengan prosedur tersebut, hasil penelitian diposisikan sebagai proposisi konseptual yang dihasilkan dari sintesis kepustakaan dan belum dimaksudkan sebagai bukti empiris mengenai efektivitas Model KIP-K, sehingga pengujian melalui studi lapangan menjadi agenda penelitian selanjutnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Hasil analisis terhadap literatur menunjukkan bahwa transformasi kepemimpinan pendidikan Islam dalam masyarakat multikultural memerlukan integrasi antara prinsip inklusivitas, partisipasi kolektif, dan kemampuan beradaptasi terhadap konteks kelembagaan. Azzahra dan Nazar (2025) menekankan pentingnya menerjemahkan kebijakan inklusif ke dalam praktik pendidikan yang responsif terhadap perkembangan digital dan kebutuhan kontekstual. Sejalan dengan itu, Mulyadi et al. (2025) menunjukkan pentingnya pelayanan publik yang tidak membedakan penerima layanan berdasarkan kondisi atau statusnya, sedangkan Illona et al. (2026) mengidentifikasi kesenjangan data dan diskresi kebijakan dalam implementasi KIP-Kuliah. Sementara itu, kajian Azizeh dan Maula (2026) serta penelitian Hidayati dan Istanto (2026) memperkuat relevansi nilai moral, empati, musyawarah, dan pelayanan dalam membangun kepemimpinan yang berorientasi pada kemanusiaan.

Untuk memperjelas kontribusi setiap sumber terhadap konstruksi model, temuan literatur dikelompokkan berdasarkan fokus kajian dan relevansinya dengan tiga dimensi KIP-K, yaitu *Inclusive*, *Participatory*, dan *Contextual*. Pemetaan ini tidak dimaksudkan untuk menyamakan seluruh objek penelitian, karena sumber-sumber tersebut berasal dari konteks pendidikan, pelayanan publik, dan kajian konseptual yang berbeda. Sebaliknya, setiap penelitian digunakan sesuai dengan kontribusi konseptual yang dinyatakan dalam temuan masing-masing. Ringkasan hasil pemetaan tersebut disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Sintesis Temuan Penelitian Terdahulu dan Relevansinya dengan Model KIP-K

No.	Sumber penelitian	Temuan utama	Relevansi dengan KIP-K
-----	-------------------	--------------	------------------------

1	Azzahra dan Nazar (2025)	Keberhasilan kebijakan inklusif bergantung pada penerjemahan kebijakan ke dalam praktik pembelajaran yang responsif secara digital dan kontekstual.	Dimensi <i>Inclusive</i> dan <i>Contextual</i> .
2	Mulyadi et al. (2025)	Pelayanan publik perlu diberikan tanpa membedakan kondisi atau status penerima layanan.	Dimensi <i>Inclusive</i> , terutama kesetaraan pelayanan.
3	Illona et al. (2026)	Kesenjangan data penerima KIP-K berkaitan dengan visibility gap, document-production advantage, dan temporal lag, yang berhubungan dengan kelemahan data, fragmentasi kelembagaan, dan diskresi operator.	Landasan analisis mengenai keadilan akses, ketepatan sasaran, dan konsistensi kebijakan.
4	Azizeh dan Maula (2026)	Iman menjadi dasar kesadaran moral, amal merepresentasikan praktik sosial dan tanggung jawab kewargaan, sedangkan ihsan menekankan etika dan empati.	Dimensi <i>Inclusive</i> dan <i>Contextual</i> , dengan landasan etik Islam.
5	Hidayati dan Istanto (2026)	<i>Servant leadership</i> religius diwujudkan melalui musyawarah, pemberdayaan guru dan siswa, pembiasaan ibadah, serta keteladanan moral.	Integrasi nilai Islam dengan kepemimpinan yang melayani.
6	Suwelda et al. (2025)	Kepemimpinan pendidikan Islam memiliki dimensi spiritual dan moral selain fungsi manajerial, termasuk membimbing, memotivasi, dan menggerakkan sumber daya.	Landasan etik-spiritual seluruh dimensi KIP-K.
7	Elviana dan Azkiya (2026)	<i>Servant leadership</i> dapat mendorong kolaborasi guru dan mendukung hasil belajar melalui keterlibatan berbagai aktor pendidikan.	Dimensi <i>Participatory</i> dan kolaborasi.
8	Huzali et al. (2025)	<i>Servant leadership</i> di pesantren bercorak partisipatif dan berorientasi pada manusia serta mengintegrasikan nilai khidmah, amanah, dan ukhuwah.	Hubungan dimensi <i>Participatory</i> dan <i>Inclusive</i> dengan nilai Islam.
9	Royani et al. (2024)	Sumber yang dicantumkan mengaitkan perkembangan teknologi dan perubahan zaman dengan kebutuhan adaptasi serta inovasi kepemimpinan pendidikan.	Dimensi <i>Contextual</i> , terutama adaptasi terhadap perubahan.
10	Mizani et al. (2025)	Pendekatan, kurikulum, dan penerapan nilai keislaman bervariasi antarlembaga pendidikan.	Dimensi <i>Contextual</i> , yaitu penyesuaian model dengan karakteristik lembaga.

Sumber: Sintesis peneliti berdasarkan literatur yang dicantumkan pada Tabel 1.

Tabel 1 memperlihatkan tiga pola temuan yang relevan bagi pengembangan Model KIP-K. Pertama, dimensi *Inclusive* memperoleh dukungan dari literatur tentang kesetaraan pelayanan, kebijakan inklusif, empati, dan nilai moral Islam, sebagaimana ditunjukkan oleh Azzahra dan

Nazar (2025), Mulyadi et al. (2025), serta Azizeh dan Maula (2026). Kedua, dimensi *Participatory* tercermin dalam praktik musyawarah, pemberdayaan, dan kolaborasi warga pendidikan yang dibahas oleh Hidayati dan Istanto (2026), Elviana dan Azkiya (2026), serta Huzali et al. (2025). Ketiga, dimensi *Contextual* berkaitan dengan respons terhadap perkembangan teknologi, kesenjangan implementasi kebijakan, dan perbedaan karakteristik kelembagaan, sebagaimana tercermin dalam kajian Azzahra dan Nazar (2025), Illona et al. (2026), Royani et al. (2024), dan Mizani et al. (2025).

Temuan tersebut juga menunjukkan bahwa pengembangan kepemimpinan pendidikan Islam tidak cukup dilakukan melalui penggabungan teori manajemen secara umum, tetapi memerlukan landasan etik-spiritual yang jelas. Suwelda et al. (2025) menempatkan dimensi spiritual dan moral sebagai bagian integral kepemimpinan pendidikan Islam, sedangkan Hidayati dan Istanto (2026) serta Huzali et al. (2025) memperlihatkan relevansi pelayanan, amanah, dan musyawarah dalam praktik kepemimpinan. Dalam konteks ini, nilai *'adl* (keadilan) dan *rahmah* (kasih sayang) dapat menjadi dasar orientasi inklusif, sementara *ta'awun* (kolaborasi) dan syura (musyawarah) dapat menjadi dasar orientasi partisipatif. Sintesis tersebut selanjutnya menjadi landasan untuk merumuskan dimensi KIP-K beserta prinsip penerapannya dalam tata kelola pendidikan Islam yang multikultural.

Berdasarkan sintesis pada Tabel 1, Model KIP-K dirumuskan sebagai kerangka integratif yang menghubungkan nilai-nilai Islam dengan pendekatan kepemimpinan modern. Dimensi *Inclusive* menekankan keadilan, penghormatan terhadap keberagaman, dan perhatian terhadap kebutuhan warga lembaga pendidikan. Dimensi *Participatory* menempatkan musyawarah, kolaborasi, dan pembagian peran sebagai dasar pengambilan keputusan bersama, sedangkan dimensi *Contextual* menekankan penyesuaian kebijakan terhadap perubahan sosial, budaya, teknologi, dan karakteristik kelembagaan. Ketiga dimensi tersebut dikembangkan dengan mempertimbangkan kontribusi *servant leadership*, *distributed leadership*, dan *transformational leadership* sebagaimana dirumuskan dalam kerangka konseptual penelitian.

Untuk memperjelas hubungan antara temuan literatur dan rancangan model, Tabel 2 menyajikan hasil sintesis berupa dimensi utama, landasan nilai Islam, orientasi kepemimpinan, dan prinsip penerapan yang dapat dikembangkan dalam lembaga pendidikan Islam. Pemetaan ini merupakan hasil interpretasi konseptual peneliti terhadap kesesuaian antartemuan, bukan indikator yang telah diuji secara empiris. Oleh karena itu, setiap dimensi dirumuskan untuk menunjukkan bagaimana prinsip normatif dapat diterjemahkan menjadi orientasi tata kelola dan praktik kepemimpinan. Hasil konstruksi tersebut disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Sintesis Dimensi dan Prinsip Operasional Model KIP-K

Dimensi KIP-K	Landasan nilai Islam	Pendekatan kepemimpinan terkait	Prinsip operasional yang dirumuskan
<i>Inclusive</i>	<i>'Adl</i> (keadilan) dan <i>rahmah</i> (kasih sayang)	<i>Servant leadership</i> dan <i>culturally responsive leadership</i>	Menjamin kesetaraan layanan dan kesempatan, menghormati perbedaan latar belakang sosial-budaya, serta memperhatikan kebutuhan warga lembaga pendidikan.

<i>Participatory</i>	<i>Ta'awun</i> (kolaborasi) dan syura (musyawarah)	Distributed <i>leadership</i> dan <i>servant leadership</i>	Melibatkan guru, tenaga kependidikan, siswa, dan pihak terkait dalam pengambilan keputusan sesuai peran dan tanggung jawab masing-masing.
<i>Contextual</i>	Adaptasi nilai Islam terhadap perubahan dan kebutuhan lingkungan	Transformational <i>leadership</i> dan <i>culturally responsive leadership</i>	Menyesuaikan kebijakan, strategi pembelajaran, dan tata kelola dengan perkembangan teknologi, keragaman budaya, serta karakteristik lembaga pendidikan.
Integrasi etik-spiritual	Iman, amal, ihsan, amanah, dan keteladanan	Integrasi servant, distributed, dan transformational <i>leadership</i>	Menjadikan tanggung jawab moral, pelayanan, keteladanan, dan orientasi kemanusiaan sebagai landasan penerapan ketiga dimensi KIP-K.

Sumber: Hasil sintesis konseptual peneliti berdasarkan Azzahra dan Nazar (2025), Hidayati dan Istanto (2026), Suwelda et al. (2025), Elviana dan Azkiya (2026), Huzali et al. (2025), serta sumber-sumber lain pada Tabel 1.

Tabel 2 menunjukkan bahwa Model KIP-K dibangun melalui hubungan antara nilai normatif Islam, teori kepemimpinan modern, dan kebutuhan pengelolaan lembaga pendidikan dalam masyarakat multikultural. Dimensi *Inclusive* diarahkan pada keadilan dan penghormatan terhadap keberagaman, sehingga pelayanan dan kesempatan pendidikan tidak didasarkan pada perbedaan latar belakang sosial-budaya. Dimensi *Participatory* menekankan keterlibatan berbagai aktor pendidikan melalui kolaborasi, musyawarah, dan pembagian tanggung jawab yang proporsional. Sementara itu, dimensi *Contextual* menempatkan kemampuan beradaptasi sebagai prinsip penting agar kebijakan dan praktik kepemimpinan sesuai dengan perubahan lingkungan serta karakteristik setiap lembaga. Integrasi etik-spiritual menjadi landasan lintas dimensi yang menjaga agar orientasi inklusif, partisipatif, dan kontekstual tetap berpedoman pada nilai keadilan, kasih sayang, amanah, dan tanggung jawab moral.

Secara konseptual, ketiga dimensi KIP-K saling melengkapi dan tidak dimaksudkan untuk diterapkan secara terpisah. Inklusivitas menyediakan orientasi nilai dalam memperlakukan seluruh warga lembaga secara adil, partisipasi menyediakan mekanisme pelibatan mereka dalam pengambilan keputusan, dan kontekstualitas memastikan bahwa keputusan tersebut sesuai dengan kebutuhan lingkungan pendidikan. Hubungan ini memungkinkan nilai *'adl*, *rahmah*, *ta'awun*, dan syura diterjemahkan ke dalam praktik kepemimpinan yang tidak hanya berorientasi pada administrasi, tetapi juga pada pelayanan, kolaborasi, dan adaptasi kelembagaan. Meskipun demikian, rumusan prinsip operasional tersebut masih berupa proposisi konseptual yang memerlukan pengembangan indikator serta pengujian melalui penelitian lapangan. Dengan demikian, kontribusi utama KIP-K terletak pada penyediaan kerangka integratif untuk menganalisis dan mengembangkan kepemimpinan pendidikan Islam yang responsif terhadap keberagaman tanpa melepaskan identitas etik-spiritualnya.

Secara keseluruhan, hasil sintesis terhadap sepuluh sumber penelitian memperlihatkan bahwa transformasi kepemimpinan pendidikan Islam dalam masyarakat multikultural perlu

diarahkan pada tiga orientasi yang saling berhubungan, yaitu inklusivitas, partisipasi, dan adaptasi kontekstual. Literatur tentang inklusi dan pelayanan menegaskan pentingnya keadilan serta penghormatan terhadap perbedaan, sedangkan kajian *servant leadership* menunjukkan relevansi pelayanan, musyawarah, dan kolaborasi dalam pengelolaan pendidikan. Kajian mengenai implementasi KIP-Kuliah dan variasi antarlembaga juga mengindikasikan perlunya perhatian terhadap ketepatan kebijakan, koordinasi kelembagaan, serta kesesuaian strategi dengan kondisi setempat. Temuan tersebut memperkuat kebutuhan akan kerangka kepemimpinan yang menghubungkan dimensi moral, sosial, manajerial, dan kontekstual dalam satu konstruksi konseptual. Namun, karena sumber-sumber yang dianalisis memiliki fokus dan konteks yang beragam, sintesis ini menunjukkan relevansi konseptual antartemuan, bukan keseragaman hasil empiris dari seluruh penelitian.

Berdasarkan sintesis tersebut, penelitian ini menghasilkan Model KIP-K yang mengintegrasikan dimensi *Inclusive*, *Participatory*, dan *Contextual* dengan nilai Islam berupa *'adl*, *rahmah*, *ta'awun*, dan syura, serta pendekatan *servant leadership*, *distributed leadership*, dan *transformational leadership*. Kebaruan konseptual model terletak pada pemetaan nilai etik-spiritual Islam ke dalam tiga orientasi kepemimpinan yang dapat digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan prinsip dan indikator tata kelola pendidikan Islam multikultural. Model ini juga menempatkan integrasi nilai moral sebagai landasan lintas dimensi, sehingga adaptasi terhadap perubahan tidak mengabaikan keadilan, pelayanan, dan tanggung jawab sosial. Dalam penerapannya, KIP-K dapat menjadi kerangka awal bagi pengembangan kompetensi kepala madrasah, penyusunan kebijakan yang responsif terhadap keberagaman, dan perancangan mekanisme partisipasi warga lembaga pendidikan. Dengan demikian, temuan utama penelitian ini adalah tersusunnya proposisi model kepemimpinan pendidikan Islam yang integratif dan kontekstual, yang efektivitas serta kelayakan operasionalnya masih perlu diuji melalui penelitian empiris.

Pembahasan

Transformasi kepemimpinan pendidikan Islam dalam masyarakat multikultural dapat dimaknai sebagai pergeseran dari kepemimpinan yang berorientasi pada kewenangan administratif menuju kepemimpinan yang menempatkan keadilan, penghormatan terhadap keberagaman, dan tanggung jawab sosial sebagai prinsip utama. Temuan penelitian ini sejalan dengan perspektif *Culturally Responsive School Leadership* yang menekankan pentingnya memahami latar belakang budaya warga sekolah dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan pendidikan. Scribner et al. (2021) menyoroti pentingnya pengalaman peserta didik dalam membentuk budaya sekolah yang responsif terhadap keberagaman. Sementara itu, Banwo et al. (2022) menunjukkan bahwa kepercayaan dan interaksi yang berkelanjutan membantu pemimpin sekolah membangun hubungan positif serta mendorong pembahasan dan penerapan praktik yang berkeadilan. Dalam kerangka tersebut, pemimpin tidak cukup hanya mempertahankan identitas kelembagaan, tetapi juga perlu memastikan bahwa kebijakan dan praktik pendidikan memberikan ruang yang adil bagi seluruh warga sekolah. Inklusi sosial menuntut pelayanan tanpa diskriminasi, meskipun penerapannya masih menghadapi berbagai tantangan (Licsandru et al., 2025). Sejalan dengan itu, Nusaibah et al. (2025) menekankan pentingnya pemenuhan hak dan akses yang setara dalam pendidikan inklusif. Kedua perspektif tersebut menunjukkan bahwa inklusi membutuhkan komitmen terhadap keadilan serta penerapan kebijakan yang mampu

mengurangi hambatan partisipasi. Dengan demikian, tujuan penelitian untuk menganalisis transformasi kepemimpinan pendidikan Islam terjawab melalui identifikasi kebutuhan akan kepemimpinan yang mengintegrasikan identitas keislaman dengan prinsip keadilan dan penghormatan terhadap perbedaan.

Dimensi *Inclusive* dalam Model KIP-K dapat dijelaskan melalui integrasi nilai '*adl*' (keadilan) dan *rahmah* (kasih sayang) dengan prinsip *servant leadership*. Secara teoretis, *servant leadership* menempatkan pelayanan, kepedulian terhadap kebutuhan anggota, dan pemberdayaan sebagai orientasi utama pemimpin, sehingga relevan untuk membangun lingkungan pendidikan yang menghargai martabat setiap individu. Ouyang et al. (2026) menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan berkaitan dengan pemberdayaan, kesejahteraan, dan hubungan kerja yang harmonis bagi guru. Sejalan dengan itu, Hossain et al. (2026) menemukan bahwa *servant leadership* dalam pendidikan berkaitan dengan keterlibatan, komitmen, kepuasan kerja, dan pemberdayaan psikologis tenaga pendidik. Kepemimpinan pelayan dalam pendidikan Islam diwujudkan melalui keteladanan spiritual, pemberdayaan guru, empati, dan komunikasi yang terbuka. Huzali et al. (2025) membahas perkembangan kepemimpinan pelayan dalam pendidikan Islam di pesantren, sedangkan Elviana dan Azkiya' (2026) menyoroti peran kepemimpinan pelayan berbasis nilai Islam dalam memperkuat kolaborasi guru dan mendukung capaian akademik siswa. Temuan tersebut menunjukkan bahwa nilai Islam dapat diterjemahkan ke dalam perilaku kepemimpinan yang humanis, sehingga inklusivitas tidak berhenti sebagai prinsip normatif, tetapi menjadi orientasi dalam pelayanan, pembinaan, dan pengambilan keputusan di lembaga pendidikan.

Dimensi *Participatory* dalam Model KIP-K menjelaskan bahwa transformasi kepemimpinan memerlukan pelibatan berbagai aktor pendidikan dalam proses pengambilan keputusan dan pengembangan kelembagaan. Dimensi ini berhubungan dengan *distributed leadership*, yang menekankan pembagian peran kepemimpinan, serta *servant leadership*, yang mendorong pemberdayaan dan kolaborasi. Kepemimpinan pendidikan Islam menekankan integrasi nilai moral dan spiritual dalam praktik pengelolaan lembaga. Ubaedullah dan Al-Rahman (2025) menyoroti keteladanan, pelayanan, komunikasi, serta kolaborasi sebagai unsur penting kepemimpinan pelayan di madrasah. Sementara itu, Novita dan Munir (2025) mengidentifikasi keadilan, partisipasi, akuntabilitas, dan keteladanan sebagai nilai utama dalam model kepemimpinan sekolah Islam. Hasil-hasil tersebut memberikan landasan bagi penempatan *ta'awun* (kolaborasi) dan *syura* (musyawarah) sebagai prinsip utama dimensi *Participatory*, sekaligus menjawab tujuan penelitian untuk mengintegrasikan nilai profetik Islam dengan teori kepemimpinan modern.

Dimensi *Contextual* menunjukkan bahwa efektivitas konseptual kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari kemampuan menyesuaikan kebijakan dengan karakteristik lembaga, keragaman masyarakat, dan perubahan lingkungan. Perspektif *transformational leadership* relevan dalam dimensi ini karena menekankan visi perubahan, inovasi, dan kemampuan pemimpin menggerakkan organisasi untuk merespons tantangan baru. Penerapan kepemimpinan pendidikan perlu mempertimbangkan perkembangan teknologi dan kondisi sosial-budaya setempat. Mariyono et al. (2026) menekankan bahwa kepemimpinan digital yang inklusif perlu memperhatikan kesenjangan akses, keadilan pendidikan, dan tantangan kontekstual. Sementara itu, Winarti et al. (2026) menunjukkan bahwa integrasi kearifan lokal dan nilai kepemimpinan Islam dapat menghasilkan pendekatan yang lebih kontekstual, partisipatif, dan adaptif. Kedua

Copyright (c) 2026 KNOWLEDGE: Jurnal Inovasi Hasil Penelitian dan Pengembangan

kajian ini memperkuat pandangan bahwa prinsip kepemimpinan tidak seharusnya diterapkan secara seragam tanpa mempertimbangkan kebutuhan kelembagaan dan keragaman sosial-budaya. Oleh karena itu, dimensi *Contextual* dalam KIP-K menempatkan adaptasi sebagai proses strategis untuk mempertahankan relevansi nilai Islam sekaligus merespons kebutuhan nyata masyarakat multikultural.

Integrasi ketiga dimensi KIP-K juga dapat dimaknai sebagai upaya menghubungkan orientasi moral, mekanisme pengelolaan, dan respons terhadap lingkungan ke dalam satu kerangka kepemimpinan. Nilai *'adl* dan *rahmah* memberikan dasar etik bagi perlakuan yang adil, *ta'awun* dan syura menyediakan orientasi kolaboratif dalam pengambilan keputusan, sedangkan adaptasi kontekstual memungkinkan penerapan prinsip tersebut sesuai kebutuhan lembaga. Ketepatan sasaran kebijakan bantuan sangat bergantung pada kualitas data, koordinasi antarlembaga, dan konsistensi pelaksanaan. Prasetyo et al. (2024) menunjukkan bahwa fragmentasi program, persoalan data, dan kendala kelembagaan menjadi tantangan dalam digitalisasi penyaluran bantuan sosial. Sejalan dengan itu, Fitriani et al. (2025) menemukan bahwa implementasi KIP-Kuliah masih menghadapi ketidaktepatan sasaran, keterlambatan pencairan, serta lemahnya koordinasi dan sosialisasi. Meskipun konteks penelitian tersebut adalah kebijakan bantuan pendidikan tinggi dan bukan kepemimpinan multikultural secara langsung, temuannya dapat digunakan sebagai ilustrasi mengenai pentingnya keselarasan antara prinsip keadilan dan pelaksanaan kebijakan. Dengan demikian, kontribusi konseptual KIP-K bukan sekadar menggabungkan beberapa teori, melainkan menawarkan hubungan fungsional antara nilai Islam, partisipasi kelembagaan, dan penyesuaian kebijakan terhadap konteks pendidikan.

Berdasarkan keseluruhan pembahasan, tujuan penelitian untuk menganalisis transformasi kepemimpinan pendidikan Islam, mengintegrasikan nilai profetik dengan teori kepemimpinan modern, dan merumuskan model konseptual telah dijawab melalui konstruksi tiga dimensi KIP-K. Model ini menempatkan *Inclusive*, *Participatory*, dan *Contextual* sebagai orientasi yang saling melengkapi, dengan nilai *'adl*, *rahmah*, *ta'awun*, dan syura sebagai landasan etik-spiritual serta pendekatan *servant*, *distributed*, dan *transformational leadership* sebagai kerangka interpretasi kepemimpinannya. Kontribusi teoretisnya terletak pada penyusunan kerangka integratif yang dapat menjadi dasar untuk mengembangkan indikator kepemimpinan, instrumen evaluasi, dan strategi penguatan kapasitas kepala madrasah dalam masyarakat multikultural. Namun, karena penelitian ini menggunakan *library research*, model tersebut belum dapat dinyatakan efektif sebelum diuji melalui studi empiris pada lembaga pendidikan Islam dengan karakteristik sosial-budaya yang beragam. Oleh sebab itu, penelitian selanjutnya perlu menguji keterterapan setiap dimensi, mengidentifikasi indikator yang dapat diukur, dan mengevaluasi kesesuaian model pada berbagai konteks kelembagaan agar KIP-K dapat dikembangkan dari proposisi konseptual menjadi kerangka kepemimpinan yang lebih operasional.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa transformasi kepemimpinan pendidikan Islam dalam masyarakat multikultural memerlukan pendekatan yang mengintegrasikan nilai-nilai profetik Islam dengan prinsip kepemimpinan modern secara inklusif, partisipatif, dan kontekstual. Untuk menjawab tujuan penelitian, Model KIP-K (*Inclusive, Participatory, and Contextual Leadership*) dirumuskan sebagai kerangka konseptual yang menghubungkan nilai *'adl* (keadilan), *rahmah*

(kasih sayang), *ta'awun* (kolaborasi), dan *syura* (musyawarah) dengan pendekatan *servant leadership*, *distributed leadership*, dan *transformational leadership*. Dimensi *Inclusive* menekankan kesetaraan dan penghormatan terhadap keberagaman, *Participatory* mengutamakan keterlibatan kolektif dalam pengambilan keputusan, sedangkan *Contextual* menekankan kemampuan pemimpin menyesuaikan kebijakan dengan kondisi sosial, budaya, dan perkembangan teknologi. Ketiga dimensi tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan pendidikan Islam tidak cukup berorientasi pada pencapaian administratif, tetapi juga perlu menjamin tanggung jawab moral, pemberdayaan warga lembaga, dan kepekaan terhadap kebutuhan masyarakat. Dengan demikian, kontribusi utama penelitian ini terletak pada perumusan kerangka integratif yang dapat menjadi landasan konseptual bagi pengembangan kepemimpinan pendidikan Islam yang responsif terhadap keberagaman tanpa kehilangan identitas etik dan spiritualnya.

Secara praktis, Model KIP-K dapat menjadi rujukan bagi pengelola lembaga pendidikan Islam dan pembuat kebijakan dalam merancang program pengembangan kompetensi kepala madrasah, memperkuat partisipasi warga sekolah, serta menyusun kebijakan pendidikan yang adil dan sesuai dengan konteks kelembagaan. Model ini juga dapat dimanfaatkan sebagai dasar awal untuk mengembangkan indikator evaluasi kepemimpinan yang mencakup inklusivitas pelayanan, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, kemampuan adaptasi, dan konsistensi penerapan nilai-nilai Islam. Bagi penelitian selanjutnya, diperlukan studi empiris melalui pendekatan kualitatif, kuantitatif, atau mixed methods untuk menguji keterterapan model, mengembangkan instrumen pengukuran, dan mengevaluasi kesesuaiannya pada lembaga pendidikan Islam dengan karakteristik masyarakat yang beragam. Pengujian tersebut penting untuk mengidentifikasi kondisi yang mendukung penerapan setiap dimensi sekaligus mengetahui keterbatasan model dalam konteks kelembagaan yang berbeda. Oleh karena itu, Model KIP-K dalam penelitian ini perlu dipahami sebagai proposisi konseptual yang berpotensi dikembangkan lebih lanjut, bukan sebagai model yang efektivitasnya telah terbukti secara empiris.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Hadi, A. F. M. Q., Maksum, M. N. R., Saputri, I. D., Ibrahim, S. A. S., & Wangyee, A. (2025). The transformation of Islamic educational leadership in a multicultural society: A theoretical review based on critical literature. *Multicultural Islamic Education Review*, 3(2), 149–160. <https://doi.org/10.23917/mier.v3i2.12098>
- Amatullah, T. (2024). Exploring female Muslim educational leadership in a multicultural Canadian context. *Religions*, 15(2), Article 215. <https://doi.org/10.3390/rel15020215>
- Azizeh, N., & Maula, A. R. (2026). Integrating Islamic values in character education to promote inclusive human development: A conceptual and contextual analysis. *International Conference on Humanity Education and Society (ICHES)*, 5(1). <https://proceedingsiches.com/index.php/ojs/article/view/462>
- Azzahra, S. L., & Nazar, A. (2025). Kepemimpinan pendidikan inklusif: Strategi membangun lingkungan belajar yang aman dan ramah bagi semua siswa di era digital. *Shibyan: Jurnal Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah*, 3(1), 52–64. <https://doi.org/10.30999/shibyan.v3i1.3794>

- Banwo, B. O., Khalifa, M. A., & Seashore Louis, K. (2022). Exploring trust: Culturally responsive and positive school leadership. *Journal of Educational Administration*, 60(3), 323–339. <https://doi.org/10.1108/JEA-03-2021-0065>
- Elviana, P. N. I., & Azkiya, A. A. (2026). Servant leadership in Islamic education: Fostering teacher collaboration and enhancing student academic outcomes. *International Journal of Multidisciplinary Research of Higher Education (IJMURHICA)*, 9(3), 693–707. <https://doi.org/10.24036/ijmurhica.v9i3.576>
- Fitriani, I., Izati, N., Ramadhani, F., Arnanda, M. S. F., & Erinaldi, E. (2025). Implementasi kebijakan Kartu Indonesia Pintar (KIP) Kuliah dalam pemerataan akses pendidikan tinggi. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 9(3), 34150–34156. <https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/33231>
- Hidayati, U. N., & Istanto, I. (2026). Kepemimpinan servant leadership religius di MTsN 5 Klaten. *Jurnal Tarbiyah*, 32(2), 266–277. <https://jurnaltarbiyah.uinsu.ac.id/index.php/tarbiyah/article/view/4836>
- Hossain, M. F., Uddin, M. S., Rana, D. M. S., & Siddique, D. M. N.-E.-A. (2026). A systematic literature review of servant leadership in education. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 13(1), 1–28. <https://doi.org/10.29333/ejecs/2562>
- Huzali, I., Aimah, S., & El Fayoumi, Z. (2025). New trends in Islamic education: The rise of servant leadership in pesantren. *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, 9(2), 575–590. <https://doi.org/10.29240/jsmp.v9i2.14585>
- Illona, S. S., Febryanti, A. F., Utami, I. P., Istiqomah, S. H., Septian, Z. A. N. F., & Fahrezi, M. R. I. (2026). Ketepatan sasaran yang terganggu: Kesenjangan data dan diskresi kebijakan dalam implementasi program KIP-Kuliah. *Journal of Public Affairs Studies*, 12–28. <https://journal.lenvari.org/jopas/article/view/500>
- Kuyurtar, D., & Korumaz, M. (2023). Culturally relevant leadership: Bridging the equity gap. *Research in Educational Administration and Leadership*, 8(3), 506–547. <https://doi.org/10.30828/real.1291612>
- Licsandru, T., Meliou, E., Steccolini, I., & Chang, S. (2025). Citizens' inclusion in public services: A systematic review of the public administration literature and reflection on future research avenues. *Public Administration*, 103(4), 1097–1119. <https://doi.org/10.1111/padm.13049>
- Mansfield, K. C., & Lambrinou, M. (2024). Culturally responsive leadership: A critical analysis of one school district's five-year plan. *Frontiers in Education*, 9, Article 1385788. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1385788>
- Mariyono, D., Yunus, M., Junaidi, J., Syam, N., Mazhabi, Z., et al. (2026). Educational leadership in the digital era: Bridging global disparities with inclusive management strategies. *Educational Management Administration & Leadership*. <https://doi.org/10.1177/17411432261419475>
- Mizani, Z. M., Arif, M., & Sirait, S. (2025). Analisis komparatif konstruksi pendidikan agama Islam di berbagai lembaga pendidikan di Indonesia. *Al-Irsyad: Journal of Education Science*, 4(2), 311–329. <https://doi.org/10.58917/aijes.v4i2.228>
- Mulyadi, A. W. E., Nurhaeni, I. D. A., Haryani, T. N., Yuliani, S., Widyawatie, R., Putri, M. N. D., ... & Aditya, I. (2025). Pemahaman dan penerapan inklusi sosial dalam pelayanan publik di tingkat desa. *Musamus Journal of Public Administration*, 7(2), 247–256.



- <https://ejournal.unmus.ac.id/index.php/fisip/article/view/6998>
- Novita, R., & Munir, H. (2025). An Islamic leadership model based on Umar bin Khattab's servant leadership in the management of modern Islamic schools (Madrasahs). *Sunan Kalijaga International Journal on Islamic Educational Research*, 9(1), 25–42.
<https://doi.org/10.14421/skijier.2025.91.02>
- Nusaibah, S., Nanariain, D. M. D., & Istiqamah, D. (2025). Pendidikan inklusif dan pemenuhan hak anak berkebutuhan khusus di Indonesia: Tinjauan literatur kritis. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 6(7), 3299–3310. <https://doi.org/10.59141/japendi.v6i7.8435>
- Ouyang, S., Mat Rashid, A., & Li, R. (2026). Benefits of servant leadership for teachers: A systematic review. *Humanities and Social Sciences Communications*, 13, Article 19.
<https://doi.org/10.1057/s41599-025-06245-1>
- Prasetyo, T. D., Merini, D., & Wulandari, S. (2024). Digitalisasi penyelenggaraan bansos: Studi tentang strategi dan tantangan di Indonesia. *Indonesian Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara dan Kebijakan Publik*, 9(1).
<https://doi.org/10.33105/itrev.v9i1.786>
- Qosfaroh, S. Q., Muhtadi, M., & Ch, M. K. (2026). Kemampuan manajerial kepala madrasah dalam pengambilan keputusan pendidikan Islam. *ALSYS*, 6(2), 773–788.
<https://doi.org/10.58578/alsys.v6i2.9208>
- Raihani. (2022). School leadership practices and identity politics in a multicultural society: The case of Indonesia. *Journal of Asian Social Science Research*, 4(1), 23–42.
<https://doi.org/10.15575/jassr.v4i1.61>
- Royani, R., Maulina, S. D., Sugiyono, S., Anugrah, R. W., & Callula, B. (2024). Recent developments in healthcare through machine learning and artificial intelligence. *IAIC Transactions on Sustainable Digital Innovation (ITSDI)*, 6(1), 86–94.
<https://doi.org/10.34306/itsdi.v6i1.680>
- Scribner, J. P., Weingand, D. H., & Sanzo, K. L. (2021). Fostering cultural responsiveness in an urban high school: A case study. *NASSP Bulletin*, 105(3), 153–172.
<https://doi.org/10.1177/01926365211036513>
- Shofiyyah, N. A., Komarudin, T. S., & Ulum, M. (2023). Integrating Islamic values into educational leadership practices: Building a competitive learning environment. *El-Idare: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2). <https://doi.org/10.19109/elidare.v9i2.19383>
- Suwelda, S., Ahmadi, A., & Ajhari, A. (2025). Kepemimpinan pendidikan Islam perspektif agama. *Ummul Qura: Jurnal Institut Pesantren Sunan Drajat (INSUD) Lamongan*, 9(2), 150–157. <https://ejournal.unsuda.ac.id/index.php/UQ/article/view/1758>
- Ubaedullah, D., & Ubaid Al-Rahman, R. M. (2025). Islamic servant leadership: Implications for education in madrasah. *Edukasiana: Journal of Islamic Education*, 4(1), 360–373.
<https://doi.org/10.61159/edukasiana.v4i1.377>
- Uula, Z. N., & Ali, M. (2025). Model kepemimpinan kolaboratif dalam sekolah berbasis nilai Islam. *Attadrib: Jurnal Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah*, 8(1), 316–326.
<https://doi.org/10.54069/attadrib.v8i1.895>
- Winarti, W., Normuslim, N., & Muslimah, M. (2026). Islamic educational leadership from an ethnic perspective: Integrating local wisdom in the Indonesian context. *Al-Mudarris (Jurnal Ilmiah Pendidikan Islam)*, 9(2). <https://doi.org/10.23971/mdr.v9i2.11526>