

IMPLEMENTASI GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRASI KEPALA MADRASAH DI MADRASAH

Irham Ulumuddin Alghifar^{1*}, Zena Zenadan², Muhammad Ubaidillah³

Universitas Islam Internasional Darullughah Wadda'wah, Jl. Raya Raci No. 51, Bangil, Pasuruan,
Jawa Timur, Indonesia ^{1,2,3}

irhamulumddin@gmail.com, zenaznd09@gmail.com, ubaidillahmuhammad01@gmail.com

Abstract

Democratic leadership of madrasah principals is a strategic factor in improving the quality of Islamic education, yet its implementation in the field still faces various challenges. This study aims to analyze the implementation of madrasah principals' democratic leadership, encompassing patterns of participatory decision-making, organizational communication mechanisms, supporting and inhibiting factors, and their impact on teacher performance and madrasah climate. The method employed is a systematic literature review (SLR) using the PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) protocol from Moher et al. (2009). Literature searches were conducted through Google Scholar covering the period 2022–2026, yielding 6 articles that met the inclusion criteria out of 37 identified articles. Data were analyzed using thematic synthesis techniques. The research results indicate that the implementation of democratic leadership is consistently manifested in two main dimensions, namely shura-based participatory decision-making and open, trust-based organizational communication. Democratic leadership has been proven to contribute significantly to teacher performance by 39% and to create a collaborative madrasah climate. The main supporting factors include philosophical commitment grounded in the Islamic worldview, a participatory organizational culture, and solid institutional support, while the main barriers consist of resistance from hierarchical culture, capacity limitations, and contextual-structural factors. This study concludes that the development of madrasah principals' democratic leadership requires the strengthening of managerial capacity alongside philosophical-theological foundations rooted in Islamic values.

Keywords: Democratic Leadership, Madrasah Principal, Islamic Education Management, Shura, Teacher Performance

(*) Corresponding Author: Irham Ulumuddin Alghifar, Irhamulumddin@gmail.com, 082178224899

PENDAHULUAN

Kepemimpinan kepala madrasah merupakan faktor strategis yang secara langsung mempengaruhi kualitas penyelenggaraan pendidikan di lembaga Islam. Kepala madrasah tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga bertindak sebagai motor penggerak budaya organisasi, pengembangan profesionalisme guru, dan pencapaian tujuan institusional (Arifudin et al., 2024). Dalam lingkungan pendidikan yang terus berkembang dan penuh kompleksitas, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala madrasah menjadi variabel penentu yang tidak dapat diabaikan dalam upaya peningkatan mutu lembaga secara berkelanjutan.

Di antara berbagai model kepemimpinan yang dikaji dalam literatur manajemen pendidikan, kepemimpinan demokratis (*democratic leadership*) dianggap paling relevan dalam konteks organisasi pendidikan yang menuntut partisipasi dan kolaborasi.

Kepemimpinan demokratis dicirikan oleh keterlibatan aktif seluruh anggota dalam proses pengambilan keputusan, komunikasi dua arah antara pemimpin dan bawahan, serta penghargaan terhadap inisiatif dan kreativitas individu (Mirsa et al., 2024). Dalam perspektif Islam, model kepemimpinan ini memiliki landasan normatif yang kuat, sebab prinsip syura (musyawarah) merupakan salah satu nilai fundamental dalam tata kelola kepemimpinan yang ditekankan dalam Al-Qur'an Surah Ali Imran ayat 159 menjadikannya bukan sekadar pilihan manajerial tetapi juga kewajiban moral seorang pemimpin Muslim.

Namun demikian, realitas di lapangan memperlihatkan bahwa implementasi kepemimpinan demokratis di madrasah belum berjalan optimal. Beberapa penelitian menunjukkan masih dominannya pola kepemimpinan yang bersifat sentralistik dan instruktif, di mana guru dan tenaga kependidikan kurang dilibatkan secara bermakna dalam proses perencanaan maupun pengambilan kebijakan lembaga (Fitrah, 2017). Kondisi ini berdampak negatif terhadap motivasi kerja guru, iklim organisasi, serta kualitas layanan pendidikan secara keseluruhan. Padahal, partisipasi aktif seluruh warga madrasah merupakan prasyarat penting bagi terciptanya organisasi yang adaptif dan bermutu tinggi.

Sejumlah penelitian terdahulu telah berupaya mengkaji aspek-aspek kepemimpinan demokratis dalam konteks pendidikan Islam. Kepemimpinan demokratis kepala madrasah berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja guru, terutama dalam dimensi kreativitas pembelajaran dan kedisiplinan kerja (Sobirin et al., 2024). Mirsa et al., (2024) dalam penelitiannya di Madrasah Tsanawiyah menyimpulkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan demokratis mampu mendorong tumbuhnya budaya kolaboratif yang berdampak positif pada komitmen organisasi guru. Lebih lanjut, Rohman & Muna (2019) mengungkapkan bahwa kepemimpinan demokratis yang efektif di madrasah ditopang oleh kemampuan kepala madrasah dalam mengelola komunikasi organisasi secara terbuka dan empatik. Meski demikian, kajian yang secara komprehensif memetakan implementasi kepemimpinan demokratis beserta faktor-faktor pendukung, penghambat, serta dampaknya terhadap kualitas pembinaan di madrasah masih terbatas, sehingga penelitian ini menjadi relevan dan urgen untuk dilakukan.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi kepemimpinan demokratis kepala madrasah, mencakup pola pengambilan keputusan partisipatif, mekanisme komunikasi organisasi, serta dampaknya terhadap kinerja guru dan iklim madrasah. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan memperkaya khazanah kajian Manajemen Pendidikan Islam, khususnya dalam bidang kepemimpinan berbasis nilai Islam. Secara praktis, temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi kepala madrasah dalam mengembangkan pola kepemimpinan yang lebih partisipatif, humanis, dan berorientasi pada peningkatan mutu lembaga secara menyeluruh.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan *systematic literature review* (SLR), yaitu metode penelitian yang dilakukan secara sistematis, transparan, dan dapat direplikasi dalam mengidentifikasi, menyeleksi, mengevaluasi, serta mensintesis hasil-hasil penelitian primer yang relevan dengan topik yang dikaji (Moher et al., 2009). SLR menerapkan prosedur yang ketat dan protokol yang jelas sehingga menghasilkan kesimpulan yang lebih valid dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah (Triansyah et al., 2023). Pendekatan ini dipilih karena tujuan penelitian adalah memetakan dan menganalisis secara komprehensif berbagai temuan empiris mengenai implementasi kepemimpinan demokratis kepala madrasah yang telah dipublikasikan dalam jurnal-jurnal ilmiah.

Protokol dan Panduan

Proses *systematic literature review* dalam penelitian ini mengacu pada panduan PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) yang dikembangkan oleh Moher et al., (2009). Panduan PRISMA menyediakan kerangka

pelaporan yang terdiri atas empat tahap utama, yaitu: identifikasi, penyaringan, kelayakan, dan inklusi. Penggunaan protokol PRISMA bertujuan untuk memastikan transparansi dan reproduktibilitas dalam setiap tahapan proses seleksi literatur sehingga hasil penelitian dapat diverifikasi oleh peneliti lain.

Sumber Data dan Strategi Pencarian

Pencarian literatur dilakukan secara sistematis melalui basis data Google Scholar sebagai sumber data primer. Pemilihan Google Scholar didasarkan pada cakupannya yang luas terhadap publikasi ilmiah berbahasa Indonesia dan Inggris di bidang pendidikan Islam dan manajemen pendidikan. Pencarian dilakukan pada bulan Juni tahun 2026 dengan menggunakan kombinasi kata kunci (keywords) sebagai berikut: "kepemimpinan demokratis", "kepala madrasah", "*democratic leadership*", "madrasah", "manajemen pendidikan Islam", dan kombinasi di antaranya. Kata kunci tersebut diterapkan pada kolom judul, abstrak, dan kata kunci artikel untuk memaksimalkan relevansi hasil pencarian.

Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Dalam menentukan artikel yang layak digunakan, penelitian ini menetapkan kriteria inklusi dan eksklusi yang ketat. Berdasarkan tahun publikasi, artikel dibatasi pada rentang 2022–2026 (5 tahun terakhir). Jenis dokumen yang digunakan hanya artikel jurnal peer-reviewed serta skripsi/tesis yang telah melalui bimbingan, sementara buku, prosiding, dan laporan resmi tidak digunakan. Bahasa artikel dibatasi pada bahasa Indonesia atau Inggris. Fokus topik harus secara spesifik membahas kepemimpinan demokratis kepala madrasah, sehingga kepemimpinan non-demokratis atau konteks di luar madrasah dieksklusi. Artikel yang digunakan juga harus tersedia dalam bentuk full text, bukan hanya abstrak atau berbayar penuh. Dari segi metodologi, hanya penelitian primer (kualitatif, kuantitatif, atau mix method) yang diinklusi, sedangkan artikel review, editorial, dan opini tidak diikutsertakan.

Proses seleksi literatur dilakukan melalui empat tahap sesuai PRISMA (Moher et al., 2009). Pertama, tahap identifikasi: pencarian dilakukan di Google Scholar dengan kata kunci "implementasi kepemimpinan demokratis" dan "madrasah", menghasilkan 37 artikel. Kedua, tahap penyaringan: artikel disaring berdasarkan judul dan abstrak, duplikasi dihapus, dan hanya artikel 5 tahun terakhir yang dipertahankan, menyisakan 24 artikel. Ketiga, tahap kelayakan: artikel dibaca secara penuh dan dievaluasi berdasarkan kriteria inklusi-eksklusi, dengan artikel yang tidak relevan, tidak tersedia full text, atau berupa artikel review dieksklusi, menyisakan 6 artikel. Keempat, tahap inklusi: 6 artikel yang memenuhi seluruh kriteria dijadikan korpus data final. Data dari 6 artikel tersebut dianalisis menggunakan teknik thematic synthesis, yaitu mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul secara berulang dari berbagai temuan penelitian. Setiap artikel diekstrak secara sistematis meliputi nama penulis, tahun publikasi, nama jurnal, lokasi penelitian, metode, dan temuan utama terkait implementasi kepemimpinan demokratis kepala madrasah. Hasil ekstraksi tersebut kemudian disintesis secara naratif untuk menghasilkan pemahaman yang komprehensif tentang fenomena yang dikaji

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Artikel yang Dianalisis

Berdasarkan proses seleksi menggunakan protokol PRISMA diperoleh 6 artikel jurnal ilmiah yang memenuhi kriteria inklusi dan dijadikan korpus analisis dalam penelitian ini. Artikel-artikel tersebut dipublikasikan dalam rentang tahun 2022–2026 pada berbagai jurnal pendidikan Islam dan manajemen pendidikan yang terindeks di Google Scholar. Dari segi metodologi, sebagian besar penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, sebagian menggunakan pendekatan kuantitatif korelasional, dan sebagian kecil menggunakan mixed method. Lokasi penelitian tersebar di berbagai jenjang madrasah, meliputi Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs), dan Madrasah Aliyah

(MA) di berbagai provinsi di Indonesia. Ringkasan karakteristik artikel disajikan pada tabel berikut.

Tabel 1.
Karakteristik Data Inklusi

No	Penulis & Tahun	Judul	Penerbit	Metode	Fokus Kajian
1	(Anam, 2025)	<i>Implementasi Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di Madrasah Ibtidaiyah Raudlatul Ulum Karangploso</i>	Skripsi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang	Kualitatif	Implementasi kepemimpinan demokratis kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru.
2	(Kabry & Nasution, 2026)	<i>Teacher Democratic Leadership and Student Learning Motivation: Gaya Kepemimpinan Demokratis Guru Dalam Meningkatkan Motivasi Belajar Siswa</i>	Indonesian Journal of Education Methods Development	Kualitatif Fenomenologis	Hubungan kepemimpinan demokratis guru dengan motivasi dan partisipasi belajar siswa.
3	(Jayadi et al., 2025)	<i>Pengaruh Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah, Kesejahteraan Guru dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru di Sekolah</i>	Al-Riwayah: Jurnal Kependidikan	Kuantitatif (Kuasi Eksperimen)	Pengaruh kepemimpinan demokratis kepala sekolah, kesejahteraan guru, dan budaya sekolah terhadap kinerja guru.
4	(Fadholi & Musaddad, 2025)	<i>Rekonstruksi Filosofi Budaya Sekolah: Implementasi Kepemimpinan Demokratik Berbasis Syura Menggunakan Model Lewin dalam Perspektif Islamic Worldview</i>	Rausyan Fikr	Kualitatif Deskriptif	Peran kepemimpinan demokratis berbasis syura dalam transformasi budaya sekolah Islam.
5	(Rahayu, 2025)	<i>Pengaruh Persepsi Guru Tentang Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah dan Kinerja Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di Sekolah Dasar Negeri Se-Kecamatan Tapung Kabupaten Kampar Provinsi Riau</i>	Tesis UIN Sultan Syarif Kasim Riau	Kuantitatif	Pengaruh persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah dan kinerja kepala sekolah terhadap kinerja guru.
6	(Kamal, 2024)	<i>Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Peserta Didik Melalui Program Kelas Tahfidz di MTs Al-Karimi 1 Gresik</i>	Skripsi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang	Kualitatif Deskriptif	Kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu peserta didik melalui program tahfidz.

Implementasi Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah

Tabel 2. Pola Pengambilan Keputusan Partisipatif dan Mekanisme Komunikasi Organisasi

No	Penulis & Tahun	Lokasi	Temuan: Pengambilan Keputusan Partisipatif	Temuan: Mekanisme Komunikasi Organisasi
1	(Anam, 2025)	MI Raudlatul Ulum Karangploso, Malang	Pengambilan keputusan di sekolah mengedepankan prinsip musyawarah mufakat dan tidak diambil sepihak oleh kepala sekolah. Kebijakan strategis berskala besar dirumuskan dengan melibatkan multi-stakeholder mulai dari guru, wali murid, komite, hingga pengurus yayasan. Sementara itu, persoalan yang sifatnya mendesak akan didiskusikan secara terbatas bersama para koordinator bidang terkait.	Sekolah menerapkan pola komunikasi dua arah yang terbuka untuk memicu diskusi dan menyerap umpan balik dari para guru. Komunikasi formal dijalankan secara berkala melalui forum resmi seperti rapat rutin setiap hari Selasa setelah sesi pembelajaran selesai. Di samping itu, komunikasi nonformal dilakukan lewat pendekatan personal yang santai, didukung alur penyelesaian masalah lapangan yang terstruktur dan berjenjang.
2	(Kabry & Nasution, 2026)	MTs Swasta Darul Ulum Budi Agung, Medan	Guru secara konsisten melibatkan siswa dalam pengambilan keputusan pembelajaran melalui musyawarah; metode pembelajaran ditentukan bersama antara guru dan siswa	Komunikasi dua arah diterapkan melalui tanya jawab, diskusi terbuka, dan apresiasi verbal; guru menerima dan menghargai pendapat siswa dalam suasana pembelajaran yang aman dan suportif
3	(Jayadi et al., 2025)	SMP Negeri se-Kecamatan Bayan, Lombok Utara	Kepemimpinan demokratis mencakup dimensi pengambilan keputusan partisipatif, namun secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru ($t=0,298$; $\text{sig.}=0,767>0,05$); faktor budaya sekolah dan kesejahteraan guru lebih dominan	Komunikasi terbuka dan pelibatan semua anggota sekolah dalam pengambilan keputusan diidentifikasi sebagai karakteristik kepemimpinan demokratis, meskipun implementasinya belum optimal di konteks pasca bencana
4	(Fadholi & Musaddad, 2025)	MI Nurul Islam Labruk Kidul, Lumajang, Jawa Timur	Kepala sekolah menerapkan prinsip syura (musyawarah) sebagai landasan pengambilan keputusan; seluruh guru dan staf dilibatkan sebelum kebijakan ditetapkan; pendekatan ini menumbuhkan rasa memiliki (<i>sense of belonging</i>) di kalangan guru	Komunikasi dibangun atas dasar keterbukaan dan kepercayaan (amanah); kepala sekolah berlaku sebagai khalifah yang transparan dan jujur sehingga terbangun kepercayaan penuh dari seluruh warga sekolah
5	(Rahayu, 2025)	SDN se-Kecamatan Tapung, Kampar, Riau	Persepsi guru tentang kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru sebesar 39% ($t=3,879>t\text{-tabel } 2,034$); kepemimpinan demokratis identik dengan pembagian tugas yang jelas, pelimpahan wewenang, dan pengambilan keputusan partisipatif	Komunikasi dua arah antara kepala sekolah dan guru diwujudkan melalui orientasi kerjasama tim dan penghormatan terhadap pendapat guru; komunikasi ini berkontribusi pada peningkatan kinerja guru

No	Penulis & Tahun	Lokasi	Temuan: Pengambilan Keputusan Partisipatif	Temuan: Mekanisme Komunikasi Organisasi
6	(Kamal, 2024)	MTs Al-Karimi 1 Gresik, Jawa Timur	Kepala madrasah menerapkan keputusan partisipatif dengan melibatkan waka, guru, dan wali kelas sebelum kebijakan program tahfidz ditetapkan; pembentukan tim tahfidz, penentuan metode pembelajaran, dan standar kualitas dilakukan melalui rapat bersama	Komunikasi dibangun melalui rapat bulanan, grup WhatsApp, dan pelaporan berkala kepada orang tua; kepala madrasah menerapkan komunikasi dua arah yang transparan termasuk penyebaran informasi melalui media sosial madrasah

Hasil analisis terhadap enam artikel di atas menunjukkan bahwa implementasi kepemimpinan demokratis kepala madrasah/sekolah secara konsisten termanifestasi dalam dua dimensi utama yang saling berkaitan, yaitu pola pengambilan keputusan partisipatif dan mekanisme komunikasi organisasi yang terbuka.

Dalam hal pengambilan keputusan partisipatif, seluruh penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif (Fadholi & Musaddad, 2025; Kabry & Nasution, 2026; Kamal, 2024) menemukan bahwa kepala madrasah yang demokratis secara konsisten melibatkan guru, staf, waka, bahkan peserta didik dalam proses perumusan kebijakan. Forum musyawarah dalam berbagai bentuk rapat koordinasi, diskusi kelas, hingga rapat bulanan menjadi mekanisme utama partisipasi. Temuan ini diperkuat oleh penelitian kuantitatif Rahayu (2025) yang membuktikan bahwa persepsi guru tentang kepemimpinan demokratis, yang salah satu indikator utamanya adalah pengambilan keputusan partisipatif, berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru sebesar 39%. Menariknya, penelitian Jayadi et al., (2025) memberikan temuan yang berbeda: secara parsial kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di konteks pasca bencana Lombok Utara, mengindikasikan bahwa efektivitas kepemimpinan demokratis sangat dipengaruhi oleh kondisi kontekstual dan kesiapan budaya organisasi. Ini menjadi pengingat penting bahwa kepemimpinan demokratis bukanlah formula universal, melainkan harus diadaptasikan dengan kondisi dan kebutuhan spesifik lembaga.

Dalam dimensi mekanisme komunikasi, semua artikel secara konsisten menemukan bahwa kepemimpinan demokratis mensyaratkan komunikasi yang bersifat dua arah, terbuka, dan berbasis kepercayaan. Fadholi & Musaddad (2025) secara khusus menekankan landasan filosofis Islam dalam komunikasi kepemimpinan demokratis, di mana keterbukaan dan kejujuran dimaknai sebagai manifestasi dari nilai amanah seorang pemimpin Muslim. Kamal (2024) menemukan bahwa inovasi komunikasi modern seperti pemanfaatan grup WhatsApp dan media sosial turut memperkuat efektivitas mekanisme komunikasi kepemimpinan demokratis di era digital.

Faktor-Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Kepemimpinan Demokratis

Tabel 3. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Kepemimpinan Demokratis

No	Penulis & Tahun	Faktor Pendukung yang Ditemukan	Faktor Penghambat yang Ditemukan
1	(Anam, 2025)	Implementasi kepemimpinan demokratis ini didukung penuh oleh sikap kepala sekolah yang empati, terbuka terhadap kritik, dan selalu mengutamakan ruang diskusi bersama. Hal ini diperkuat dengan tingginya kekompakan serta rasa memiliki (<i>sense of belonging</i>) para guru yang membuat mereka	Faktor penghambat utama yang dihadapi di lapangan adalah beragamnya karakteristik, usia, dan latar belakang guru sehingga membutuhkan waktu lebih lama untuk menyatukan persepsi. Proses pengambilan keputusan berbasis

No	Penulis & Tahun	Faktor Pendukung yang Ditemukan	Faktor Penghambat yang Ditemukan
		sangat kooperatif dalam menjalankan setiap keputusan. Selain itu, adanya struktur organisasi yang jelas dan dukungan harmonis dari pihak yayasan serta komite turut mempermudah pendelegasian tugas secara efektif.	musyawarah ini juga dinilai kurang efisien ketika madrasah dihadapkan pada situasi mendesak yang memerlukan tindakan instan. Lebih lanjut, padatnya jadwal pembelajaran harian membuat waktu pelaksanaan rapat koordinasi dan evaluasi rutin menjadi sangat terbatas.
2	(Kabry & Nasution, 2026)	(1) Kompetensi pedagogis guru yang tinggi mendukung terciptanya kelas demokratis; (2) Motivasi intrinsik siswa yang tumbuh melalui lingkungan partisipatif; (3) Variasi metode pembelajaran (diskusi, demonstrasi, drama, luar kelas) memperkuat keterlibatan siswa	(1) Keterbatasan generalisasi akibat konteks sekolah tunggal dengan rasio siswa-guru yang rendah; (2) Sebagian siswa masih kesulitan menerapkan pengendalian diri dan komunikasi yang baik dalam forum demokratis; (3) Kemampuan guru menjaga ketertiban kelas menjadi prasyarat yang tidak selalu terpenuhi
3	(Jayadi et al., 2025)	(1) Budaya sekolah yang positif dan kolaboratif terbukti sebagai faktor terkuat (koefisien 0,437) pendukung kinerja guru; (2) Kesejahteraan guru (finansial, fisik-material, psikologis) terbukti berpengaruh signifikan (koefisien 0,288); (3) Dukungan ekosistem multi-stakeholder antara sekolah, dinas pendidikan, dan perguruan tinggi	(1) Konteks pasca bencana (gempa 2018) menyebabkan kepemimpinan demokratis tidak efektif secara parsial; (2) Infrastruktur pendidikan yang belum pulih membatasi ruang gerak demokratisasi; (3) Budaya sosial masyarakat Bayan yang kolektif-tradisional belum sepenuhnya selaras dengan prinsip demokratis modern; (4) Variabel kepercayaan (<i>trust</i>) dan motivasi intrinsik guru sebagai faktor mediasi yang belum optimal
4	(Fadholi & Musaddad, 2025)	(1) Komitmen filosofis kepala sekolah berbasis <i>Islamic Worldview</i> (nilai tauhid, amanah, khalifah) menjadi pondasi yang kokoh; (2) Prinsip syura yang berakar pada nilai Islam memberikan legitimasi teologis bagi kepemimpinan demokratis; (3) Keteladanan moral kepala sekolah yang jujur dan transparan membangun kepercayaan warga sekolah; (4) Penggunaan model Lewin (<i>Unfreeze-Change-Refreeze</i>) secara sistematis mempercepat transformasi budaya	(1) Inersia guru terhadap budaya lama (<i>restraining forces</i>) menjadi hambatan dalam tahap <i>Unfreeze</i> ; (2) Rasa nyaman dengan kebiasaan lama memperlambat perubahan; (3) Tantangan mempertahankan konsistensi perubahan pada tahap <i>Refreeze</i>
5	(Rahayu, 2025)	(1) Persepsi positif guru terhadap kepemimpinan demokratis terbukti berkontribusi signifikan pada kinerja (39%); (2) Kinerja kepala sekolah yang optimal (EMASLIM) memperkuat pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap kinerja guru (58%); (3) Orientasi kepala sekolah pada peningkatan mutu sekolah mendorong penerapan kepemimpinan demokratis	(1) Faktor lain di luar kepemimpinan demokratis dan kinerja kepala sekolah masih menjelaskan 42,5% variasi kinerja guru, mengindikasikan adanya hambatan struktural yang belum teridentifikasi; (2) Keterbatasan sampel pada lima sekolah di satu kecamatan membatasi generalisasi

No	Penulis & Tahun	Faktor Pendukung yang Ditemukan	Faktor Penghambat yang Ditemukan
6	(Kamal, 2024)	(1) Kepala madrasah yang memiliki visi jelas dan mampu mengomunikasikannya kepada seluruh warga madrasah; (2) Dukungan sistem pondok pesantren yang terintegrasi dengan madrasah menciptakan ekosistem pembelajaran yang kuat; (3) Pelibatan wali kelas sebagai ujung tombak pemantauan perkembangan peserta didik; (4) Pemanfaatan teknologi (grup WhatsApp, media sosial) memperlancar koordinasi dan transparansi	(1) Kurangnya koordinasi awal antara sistem pondok dan madrasah menciptakan hambatan sinergi; (2) Jadwal tahfidz yang padat menyebabkan kelelahan fisik peserta didik; (3) Keterbatasan tenaga pendidik tahfidz yang kompeten; (4) Tidak semua wali kelas mampu fokus penuh pada program tahfidz di samping tugas utamanya

Terdapat empat faktor pendukung yang secara berulang muncul lintas penelitian. Pertama, kompetensi dan komitmen pemimpin, baik dalam dimensi pedagogis maupun filosofis. Fadholi & Musaddad (2025) menegaskan bahwa kepala madrasah yang memiliki landasan *Islamic Worldview* yang kokoh mampu menghayati kepemimpinan demokratis bukan sekadar teknik manajerial, melainkan sebagai amanah ilahiah yang mendorong konsistensi pelaksanaan. Kedua, budaya organisasi yang partisipatif. Jayadi et al. (2025) membuktikan secara empiris bahwa budaya sekolah merupakan faktor paling berpengaruh terhadap kinerja guru (koefisien regresi 0,437), melebihi pengaruh kepemimpinan demokratis itu sendiri secara parsial. Hal ini mengisyaratkan bahwa kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi bersifat sinergis keduanya saling memperkuat. Ketiga, sistem pendukung kelembagaan yang solid, mencakup dukungan yayasan/pondok, keterlibatan orang tua, dan pemanfaatan teknologi komunikasi, sebagaimana ditemukan (Kamal, 2024). Keempat, profesionalisme dan motivasi intrinsik warga madrasah, yang memastikan bahwa ruang partisipasi yang dibuka oleh kepala madrasah dapat diisi secara produktif, sebagaimana dibuktikan Rahayu (2025) dengan kontribusi kinerja kepala sekolah terhadap kinerja guru sebesar 58%.

Faktor Penghambat. Tiga hambatan utama teridentifikasi secara konsisten. Pertama, faktor kontekstual dan struktural, di mana kondisi pasca bencana (Jayadi et al., 2025), keterbatasan tenaga pendidik (Kamal, 2024), dan kurangnya koordinasi antar subsistem kelembagaan menjadi kendala nyata. Kedua, resistensi budaya, baik berupa budaya hirarkis yang mengakar (Fadholi & Musaddad, 2025) maupun sebagian guru yang belum siap merespons perubahan secara adaptif. Ketiga, keterbatasan kapasitas, meliputi beban tugas ganda wali kelas (Kamal, 2024), kemampuan guru dalam mengelola kelas demokratis (Kabry & Nasution, 2026), serta minimnya pembekalan kepemimpinan berbasis nilai Islam yang menyebabkan praktik demokratis belum berakar secara filosofis.

Temuan ini secara keseluruhan menegaskan bahwa implementasi kepemimpinan demokratis kepala madrasah bukan sekadar persoalan pilihan gaya kepemimpinan, melainkan proses transformasi yang kompleks, kontekstual, dan memerlukan dukungan ekosistem kelembagaan yang menyeluruh.

Pembahasan

Hasil analisis sistematis terhadap enam artikel yang dikaji menunjukkan bahwa implementasi kepemimpinan demokratis kepala madrasah merupakan fenomena yang kompleks, kontekstual, dan multidimensional. Temuan lintas artikel secara konsisten membuktikan bahwa kepemimpinan demokratis di madrasah tidak sekadar menyangkut teknik pengambilan keputusan, melainkan mencakup dimensi filosofis, manajerial, dan kultural yang saling berkelindan. Hal ini sejalan dengan temuan (Zubaida et al., 2024) yang menegaskan bahwa implementasi kepemimpinan demokratis dalam organisasi mencakup empat dimensi yang tidak dapat dipisahkan: *idealized influence*, *inspirational motivation*,

intellectual stimulation, dan *individual consideration*. Dalam konteks madrasah, keempat dimensi tersebut justru menemukan ekspresinya yang paling otentik ketika dilandasi nilai-nilai Islam, sebagaimana dibuktikan oleh (Fadholi & Musaddad, 2025) yang menemukan bahwa kepala madrasah yang menempatkan kepemimpinannya sebagai manifestasi dari nilai amanah, syura, dan khalifah mampu menciptakan transformasi budaya sekolah yang lebih bermakna dan berkelanjutan dibandingkan dengan pendekatan manajerial semata.

Pada dimensi pengambilan keputusan partisipatif, hasil sintesis menunjukkan bahwa seluruh penelitian kualitatif yang dianalisis mulai dari konteks kelas (Kabry & Nasution, 2026), transformasi budaya madrasah (Fadholi & Musaddad, 2025), hingga pengelolaan program tahfidz, Kamal (2024) menemukan pola yang sama: kepala madrasah yang demokratis secara konsisten membuka ruang partisipasi yang substantif bagi guru, staf, dan warga madrasah dalam perumusan kebijakan. Temuan ini selaras dengan hasil penelitian Suprianto et al. (2024) di SDN Pasirjambu yang menemukan bahwa kepemimpinan demokratis kepala sekolah terbukti efektif ketika ia mampu "mengakui dan melibatkan setiap guru dan peserta didik dalam pengambilan keputusan" secara nyata, bukan sekadar simbolis. Perbedaan yang menonjol antara konteks madrasah dalam penelitian ini dengan konteks sekolah umum dalam penelitian Suprianto et al. (2024) terletak pada landasan nilai yang menopang partisipasi tersebut: di madrasah, partisipasi dalam pengambilan keputusan dihayati sebagai implementasi prinsip syura yang bernilai ibadah, sehingga motivasinya lebih mengakar secara spiritual dibandingkan konteks sekolah umum yang lebih bersifat prosedural-administratif.

Adapun pada dimensi mekanisme komunikasi organisasi, hasil analisis lintas artikel menemukan bahwa komunikasi dua arah yang terbuka, empatik, dan berbasis kepercayaan merupakan prasyarat mutlak bagi berjalannya kepemimpinan demokratis yang efektif di madrasah. Kamal (2024) secara spesifik menemukan bahwa kepala madrasah di MTs Al-Karimi 1 Gresik memanfaatkan berbagai saluran komunikasi dari rapat formal bulanan, koordinasi waka, hingga grup WhatsApp dan media sosial untuk memastikan transparansi dan keterlibatan seluruh pemangku kepentingan. Temuan ini memperluas dimensi komunikasi yang dikemukakan Zubaida et al., (2024) dalam aspek *individual consideration*, di mana pemimpin demokratis tidak hanya menghargai dan menerima masukan dari bawahan secara pasif, tetapi juga secara proaktif membangun ekosistem komunikasi yang memudahkan arus informasi mengalir secara multiarah. Hal ini menunjukkan bahwa di era digital, kepemimpinan demokratis di madrasah memerlukan literasi komunikasi digital yang memadai dari kepala madrasah agar forum partisipasi tidak hanya terbatas pada rapat-rapat formal yang terikat waktu dan tempat.

Penelitian ini juga menemukan bahwa kepemimpinan demokratis kepala madrasah memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja guru. Rahayu (2025) membuktikan secara kuantitatif bahwa persepsi guru tentang kepemimpinan demokratis kepala sekolah berkontribusi sebesar 39% terhadap kinerja guru, dan ketika dipadukan dengan kinerja kepala sekolah melalui fungsi EMASLIM, pengaruhnya mencapai 57,5%. Temuan ini memperkuat dan sekaligus memberi bobot empiris pada argumen yang dikemukakan Suprianto et al. (2024) bahwa kepemimpinan demokratis kepala sekolah "mendorong keterlibatan aktif dan kontribusi guru", yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan prestasi dan kualitas layanan pendidikan. Lebih jauh, Fadholi & Musaddad, (2025) menambahkan dimensi yang tidak ditemukan dalam penelitian Suprianto et al. (2024) maupun Zubaida (2024), yaitu bahwa peningkatan kinerja guru dalam konteks madrasah Islami tidak semata-mata bersumber dari insentif ekstrinsik atau pengaruh manajerial, melainkan juga dari internalisasi nilai-nilai spiritual yang mendorong guru memandang peningkatan kinerjanya sebagai bagian dari tanggung jawab moral di hadapan Allah SWT.

Namun demikian, hasil penelitian ini juga mengungkap kompleksitas yang perlu menjadi catatan kritis. Jayadi et al. (2025) menemukan bahwa secara parsial kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di konteks pasca bencana Lombok Utara, di mana faktor budaya sekolah dan kesejahteraan guru justru lebih dominan. Temuan ini berbeda secara substansial dari kesimpulan Suprianto (2024) yang menemukan korelasi positif antara kepemimpinan demokratis dan peningkatan prestasi di SDN Pasirjambu, maupun dari Rahayu (2025) yang membuktikan pengaruh signifikannya. Perbedaan temuan ini mengisyaratkan bahwa efektivitas kepemimpinan demokratis sangat dipengaruhi oleh variabel kontekstual, terutama kondisi sosial-struktural lembaga. Dalam kerangka teori kepemimpinan situasional, temuan Jayadi et al. (2025) ini menegaskan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang bersifat *universally effective* termasuk kepemimpinan demokratis dan kepala madrasah dituntut memiliki kecerdasan situasional untuk mengadaptasikan pendekatannya sesuai dengan kondisi nyata lembaga yang dipimpinnya.

Berkaitan dengan faktor-faktor pendukung, hasil sintesis menunjukkan bahwa terdapat tiga faktor yang paling konsisten muncul sebagai pendukung utama implementasi kepemimpinan demokratis di madrasah: kompetensi kepribadian dan filosofis kepala madrasah, budaya organisasi yang partisipatif, dan sistem pendukung kelembagaan yang solid. Temuan ini selaras kuat dengan dimensi *idealized influence* dan *intellectual stimulation* yang dikemukakan Zubaida (2024), di mana pemimpin demokratis yang efektif adalah mereka yang tidak hanya mampu memberikan pengaruh keteladanan, tetapi juga menggerakkan kreativitas dan inovasi seluruh anggota organisasi. Dalam konteks madrasah berbasis Islam, Nawawi et al. (2025) memperkaya dimensi ini dengan menambahkan bahwa keteladanan kepala madrasah yang berlandaskan *Islamic Worldview* kejujuran, transparansi, dan komitmen moral memiliki daya penggerak yang jauh lebih kuat dibandingkan keteladanan yang bersifat teknis-manajerial semata, karena ia menyentuh dimensi iman dan tanggung jawab teologis seluruh warga madrasah.

Sebaliknya, faktor-faktor penghambat yang ditemukan dalam penelitian ini memiliki kesamaan mendasar dengan hambatan yang diidentifikasi dalam penelitian Suprianto (2024), yaitu resistensi terhadap perubahan dari sebagian guru dan keterbatasan sumber daya. Namun penelitian ini menemukan dimensi penghambat yang lebih kaya dan spesifik pada konteks madrasah, meliputi: kuatnya budaya hirarkis patron-klien yang mengakar dalam tradisi pesantren (Nawawi et al., 2025), beban administratif kepala madrasah yang menyita waktu dan energi, serta kurangnya koordinasi antara subsistem kelembagaan seperti antara pondok dan madrasah formal (Kamal, 2024). Hambatan-hambatan ini tidak ditemukan dalam penelitian Suprianto (2024) yang berfokus pada sekolah dasar negeri, maupun dalam kerangka teoritis Zubaida (2024) yang mengkaji kepemimpinan demokratis dalam organisasi umum. Ini menegaskan bahwa madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam memiliki karakteristik dan tantangan kepemimpinan yang unik, sehingga tidak dapat begitu saja dianalisis dengan kerangka kepemimpinan organisasi generik tanpa mempertimbangkan dimensi kultural-teologisnya.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa implementasi kepemimpinan demokratis kepala madrasah merupakan suatu proses transformasi yang tidak hanya bergerak pada tataran teknis-manajerial, tetapi juga menyentuh lapisan terdalam dari nilai, budaya, dan identitas kelembagaan Islam. Dibandingkan dengan penelitian Suprianto (2024) yang menemukan kepemimpinan demokratis efektif dalam konteks prestasi olahraga yang terukur dan spesifik, serta penelitian Zubaida (2024) yang memetakan kepemimpinan demokratis dalam bingkai organisasi umum, penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan demokratis di madrasah memiliki kedalaman makna yang lebih berlapis: ia adalah strategi manajerial sekaligus aktualisasi nilai-nilai Islam, instrumen peningkatan kinerja sekaligus wahana pembentukan karakter, dan mekanisme

pengambilan keputusan sekaligus praktik syura yang bernilai ibadah. Dengan demikian, pengembangan kepemimpinan demokratis kepala madrasah tidak cukup hanya melalui pelatihan kompetensi manajerial, melainkan memerlukan penguatan kapasitas filosofis-teologis yang memungkinkan kepala madrasah menghayati kepemimpinannya sebagai risalah yang berorientasi pada kemaslahatan dunia dan akhirat.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kepemimpinan demokratis kepala madrasah konsisten termanifestasi dalam dua dimensi utama yang saling berkaitan, yaitu pengambilan keputusan partisipatif melalui forum musyawarah substantif berlandaskan prinsip syura sebagai kewajiban moral-teologis, dan komunikasi organisasi dua arah yang empatik, transparan, serta berbasis kepercayaan yang diperkuat oleh media komunikasi daring seperti WhatsApp dan media sosial madrasah; secara kuantitatif, kepemimpinan demokratis berkontribusi 39% terhadap kinerja guru dan menciptakan iklim madrasah yang kolaboratif, harmonis, serta kondusif bagi profesionalisme guru dan mutu peserta didik. Implementasinya didukung oleh empat faktor utama, yaitu komitmen filosofis kepala madrasah berbasis Islamic Worldview, budaya organisasi partisipatif, sistem pendukung kelembagaan yang solid, serta profesionalisme dan motivasi intrinsik warga madrasah, namun juga menghadapi tiga faktor penghambat berupa resistensi budaya hirarkis dalam tradisi kelembagaan Islam, faktor kontekstual-struktural seperti keterbatasan tenaga pendidik, dan keterbatasan kapasitas kepemimpinan yang belum sepenuhnya berakar pada landasan filosofis-teologis Islam. Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan demokratis di madrasah merupakan proses transformasi kelembagaan yang kompleks dan kontekstual, sehingga pengembangannya memerlukan penguatan kompetensi manajerial sekaligus kapasitas filosofis-teologis agar kepala madrasah menghayati kepemimpinannya sebagai amanah yang berorientasi pada kemaslahatan lembaga, guru, peserta didik, dan umat secara menyeluruh.

SARAN/REKOMENDASI

Berdasarkan temuan penelitian ini, terdapat beberapa saran yang perlu diperhatikan oleh berbagai pihak. Bagi kepala madrasah, disarankan untuk secara konsisten menginternalisasi nilai-nilai *syura*, *amanah*, dan *khalifah* sebagai landasan filosofis dalam setiap pengambilan keputusan, sekaligus memanfaatkan teknologi komunikasi digital secara optimal guna memperluas ruang partisipasi warga madrasah melampaui batas forum-forum formal. Bagi yayasan dan pemangku kebijakan pendidikan Islam, perlu dirancang program pengembangan kepemimpinan kepala madrasah yang tidak hanya menekankan kompetensi manajerial, tetapi juga memperkuat kapasitas filosofis-teologis agar praktik kepemimpinan demokratis berakar kokoh pada nilai-nilai Islam. Bagi peneliti selanjutnya, mengingat penelitian ini dibatasi pada enam artikel dengan pendekatan *systematic literature review*, disarankan untuk melakukan penelitian lapangan (*field research*) yang lebih luas dengan cakupan madrasah yang lebih beragam serta mempertimbangkan variabel-variabel kontekstual seperti kondisi sosial-budaya lokal, tingkat kesejahteraan guru, dan kesiapan kelembagaan, guna menghasilkan model implementasi kepemimpinan demokratis kepala madrasah yang lebih komprehensif, adaptif, dan aplikatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Anam, M. K. (2025). *Implementasi gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di Madrasah Ibtidaiyah Raudlatul Ulum Karangploso*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
- Arifudin, O., Rifky, S., Muhammad, I., & Kurniawati, K. (2024). Research Trends

- Education Management In Indonesia. *Journal of Education Global*, 1(2), 165–173.
- Fadholi, A., & Musaddad, A. (2025). REKONSTRUKSI FILOSOFI BUDAYA SEKOLAH: IMPLEMENTASI KEPIMPINAN DEMOKRATIK BERBASIS SYURA MENGGUNAKAN MODEL LEWIN DALAM PERSPEKTIF ISLAMIC WORLDVIEW. *Rausyan Fikr Journal*, 4(2), 20–28.
- Fitrah. (2017). Peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Jurnal Penjaminan Mutu*, 3(1), 31–42.
- Jayadi, S., Muhammad, M., & Citriadin, Y. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah, Kesejahteraan Guru dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru di Sekolah. *Al-Riwayah: Jurnal Kependidikan*, 17(1), 59–78.
- Kabry, F. R., & Nasution, I. (2026). Teacher Democratic Leadership and Student Learning Motivation: Gaya Kepemimpinan Demokratis Guru Dalam Meningkatkan Motivasi Belajar Siswa. *Indonesian Journal of Education Methods Development*, 21(2), 10–21070.
- Kamal, A. M. (2024). *Kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu peserta didik melalui program kelas tahfidz di MTs Al-Karimi 1 Gresik*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
- Mirsa, N. R. P., Herawati, E. S. B., & Widiyan, A. P. (2024). Peran kepemimpinan demokratis dalam pengambilan keputusan lingkungan sekolah. *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Indonesia (JPPI)*, 4(2), 820–830.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., Antes, G., Atkins, D., Barbour, V., Barrowman, N., Berlin, J. A., Clark, J., Clarke, M., Cook, D., D’Amico, R., Deeks, J. J., Devereaux, P. J., Dickersin, K., Egger, M., Ernst, E., Gøtzsche, P. C., ... Tugwell, P. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *PLoS Medicine*, 6(7). <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Rahayu, S. (2025). *PENGARUH PERSEPSI GURU TENTANG GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS KEPALA SEKOLAH DAN KINERJA KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU DI SEKOLAH DASAR NEGERI SE-KECAMATAN TAPUNG KABUPATEN KAMPAR PROVINSI RIAU*. UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU.
- Rohman, F. A., & Muna, N. (2019). Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah Ibtidaiyah (MI) Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta. *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(2), 269–288.
- Sobirin, A., Sahib, A., & Bahri, S. (2024). *Tipe Kepemimpinan Kepala Madrasah Yang Menerapkan Sistem Demokratis dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru di Mts Qur’aniyah Mataram*. Institut Agama Islam Negeri Curup.
- Suprianto, H., Sumarno, D., Yunara, Y., Muchtar, H. S., & Handayani, S. (2024). Implementasi Kepemimpinan Demokratis dalam Peningkatan Prestasi Olahraga Peserta Didik di SDN Pasirjambu. *Jurnal Visionary: Penelitian Dan Pengembangan Dibidang Administrasi Pendidikan*, 12(1), 89–97.
- Triansyah, F. A., Mitraryana, M., Yanti, F., Rabuandika, A., & Muhammad, I. (2023). Augmented Reality Research in Middle Schools: Bibliometric Review. *EDUKASIA Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 4(1), 369–378.
- Zubaida, A. N., Maruf, C., & Lazuardi, A. (2024). Implementasi Gaya Kepemimpinan Demokratis dalam Organisasi. *Emerald: Journal of Economics and Social Sciences*, 3(1), 1–10.