



eISSN [3090-6431](#) & pISSN [3090-644X](#)

**SUJUD: JURNAL AGAMA, SOSIAL DAN BUDAYA**

Vol. 2, No. 3, Tahun 2026

[doi.org/10.63822/875xf457](https://doi.org/10.63822/875xf457)

Hal. 1466-1477

Homepage <https://ojs.indopublishing.or.id/index.php/sujud>

## **Gaya Kepemimpinan Demokratis dalam Pengembangan Pendidikan Islam di MTs Al Ikhsan: Analisis Relasi Kuasa Partisipatif**

**Sintya Amalia Sholikhah<sup>1\*</sup>, Muh. Hanif<sup>2</sup>**

UIN Prof. K. H. Saifuddin Zuhri Purwokerto, Indonesia<sup>1,2</sup>

\*Email: [sintyasolihah@gmail.com](mailto:sintyasolihah@gmail.com), [muh.hanif@uin.saizu.ac.id](mailto:muh.hanif@uin.saizu.ac.id)

Diterima: 01-06-2026 | Disetujui: 08-06-2026 | Diterbitkan: 10-06-2026

### **ABSTRACT**

*This study examines the democratic leadership style in the development of Islamic educational institutions at MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng using the analytical framework of participatory power relations from the perspectives of Michel Foucault and Pierre Bourdieu. The research employs a qualitative approach with an instrumental case study design. Data were collected through non-participant observation, in-depth interviews, and policy documentation. The findings reveal that the democratic leadership style is manifested through open meetings, delegation of authority, policy deliberation, recognition of achievements, and collective decision-making. However, behind these democratic practices lies a paradox of participation, where teachers and staff continue to experience professional pressure, even though it is understood as part of the maturation process. Participatory power relations at MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng also exhibit a dual nature: on the one hand, there is democratization of governance and increased teacher autonomy; on the other hand, subtle processes of normalization and surveillance persist, maintaining the principal's dominance through symbolic capital and social legitimacy. The study concludes that the success of institutional development through a democratic approach largely depends on the principal's ability to build horizontal and vertical networks of collaboration based on trust, thereby avoiding entrapment in procedural formalism.*

**Keywords:** *Democratic Leadership; MTs Al Ikhsan; Power Relations; Participatory Power; Development of Islamic Educational Institutions.*



### ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji gaya kepemimpinan demokratis dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng dengan menggunakan kerangka analisis relasi kuasa partisipatif dari perspektif Michel Foucault dan Pierre Bourdieu. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus instrumental. Data dikumpulkan melalui observasi non-partisipan, wawancara mendalam, dan dokumentasi kebijakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis diwujudkan melalui rapat terbuka, pembagian wewenang, musyawarah kebijakan, penghargaan prestasi, dan pengambilan keputusan kolektif. Namun, di balik praktik demokrasi tersebut terdapat paradoks partisipasi, di mana guru dan staf tetap merasakan tekanan profesional meskipun dipahami sebagai bagian dari proses pendewasaan. Relasi kuasa partisipatif di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng juga memiliki dualitas: di satu sisi terjadi demokratisasi tata kelola dan peningkatan otonomi guru, tetapi di sisi lain tetap terdapat proses normalisasi dan pengawasan halus yang mempertahankan dominasi kepala madrasah melalui modal simbolik dan legitimasi sosial. Penelitian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan pengembangan lembaga pendidikan melalui pendekatan demokratis sangat bergantung pada kemampuan kepala madrasah membangun jaringan kolaborasi horizontal dan vertikal berbasis kepercayaan agar tidak terjebak dalam formalisme prosedural.

**Kata kunci:** Kepemimpinan Demokratis; MTs Al Ikhsan; Relasi Kuasa; Kekuasaan Partisipatif; Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam.

#### Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Sholikhah, S. A. ., & Hanif, M. (2026). Gaya Kepemimpinan Demokratis dalam Pengembangan Pendidikan Islam di MTs Al Ikhsan: Analisis Relasi Kuasa Partisipatif. *Sujud: Jurnal Agama, Sosial Dan Budaya*, 2(3). <https://doi.org/10.63822/875xf457>



## PENDAHULUAN

Fenomena perubahan budaya organisasi di madrasah tsanawiyah (MTs) di Indonesia dari gaya kepemimpinan otoritarian/karismatik tradisional menuju model demokratis-partisipatif semakin mengemuka seiring dengan tuntutan reformasi pendidikan, desentralisasi, dan implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), namun data dari berbagai survei justru menunjukkan adanya resistensi budaya birokrasi dan inkonsistensi dalam implementasi prinsip-prinsip demokrasi di tingkat satuan pendidikan (Aisyah, 2023; Alfaruq, M. S., et al., 2025; Hanif, 2015). Penelitian Hanif (2015) tentang modal sosial dalam perbaikan mutu pendidikan di SMA swasta Islam menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi lembaga sangat ditentukan oleh kualitas hubungan sosial dan kepercayaan antar aktor, bukan sekadar struktur formal.

Studi-studi sebelumnya tentang kepemimpinan demokratis di madrasah lebih banyak berfokus pada korelasi dengan kinerja guru, peningkatan mutu layanan, dan strategi kolaborasi, namun sangat terbatas yang secara sistematis menggunakan lensa analisis relasi kuasa (Foucault) dan modal simbolik (Bourdieu) untuk mengungkap sisi gelap (dark side) sekaligus sisi progresif dari demokrasi di lembaga pendidikan Islam (Hasbiyallah, H., et al., 2025; Siahaan, A., et al., 2024). Padahal, penelitian Hanif (2013) tentang pembentukan habitus budaya agama di SMA Islam swasta telah menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan tidak dapat dipisahkan dari proses internalisasi nilai dan disposisi kultural yang berlangsung secara bertahap.

Tulisan ini merespons kekosongan tersebut dengan bertujuan untuk: (1) mengidentifikasi praktik konkret kepemimpinan demokratis di MTs Al Ikhsan Beji dan bagaimana para aktor (kepala madrasah, guru, staf) menginterpretasikannya secara subjektif; (2) menganalisis dualitas relasi kuasa partisipatif (pemberdayaan vs pengawasan) dalam tata kelola madrasah; serta (3) merumuskan prinsip kepemimpinan transformatif berbasis kepercayaan untuk mengoptimalkan demokratisasi sekolah Islam, mengacu pada temuan Widiastuti & Hanif (2024) tentang kepemimpinan transformasional inovatif berkelanjutan melalui madrasah sociopreneurship.

Hipotesis yang akan diuji adalah bahwa gaya kepemimpinan demokratis di MTs Al Ikhsan Beji tidak bekerja secara linier sebagai alat pembebasan atau penindasan semata, tetapi sebagai arena dinamika kuasa yang simultan: di satu sisi memberdayakan melalui keterlibatan dan dialog, di sisi lain mengawasi dan menormalisasi melalui mekanisme diskursif yang halus, dan keberhasilan pengembangan lembaga sangat ditentukan oleh sejauh mana kepala madrasah mampu mengelola ketegangan ini secara transformatif (Salsabillah, 2024; Hanif, 2022).

## KAJIAN LITERATUR

### Konsep 1: Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Prinsip Musyawarah

Gaya kepemimpinan demokratis dalam lembaga pendidikan Islam adalah model kepemimpinan yang berakar pada nilai-nilai syura (musyawarah), keadilan (ʿadl), dan amanah, yang bertujuan menciptakan lingkungan inklusif dan partisipatif serta mengembangkan individu yang kritis dan bertanggung jawab, di mana setiap keputusan penting diambil setelah mendengarkan pendapat semua pihak yang berkepentingan (Aisyah, 2023; Hanif, 2023.; Rismasita, E., et al., 2025). Penelitian Hanif (2023b)

-----  
*Gaya Kepemimpinan Demokratis dalam Pengembangan Pendidikan Islam di MTs Al Ikhsan:  
Analisis Relasi Kuasa Partisipatif*  
(Sholikhah, et al.)



tentang pemikiran pendidikan Islam Avicenna menegaskan bahwa kepemimpinan yang ideal dalam Islam harus mengedepankan kebijaksanaan, keadilan, dan musyawarah.

Menurut Kurt Lewin, kepemimpinan demokratis memiliki karakteristik: (a) pembagian wewenang yang merata, (b) komunikasi dua arah yang terbuka, (c) partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan, (d) pendelegasian tugas yang tidak bersifat instruktif namun koordinatif, dan (e) sistem penghargaan yang adil dan tidak diskriminatif. Dalam konteks madrasah, hal ini diwujudkan melalui rapat rutin, analisis kebutuhan berbasis data, dan pelibatan komite madrasah dalam perencanaan program (Rismasita, E., et al., 2025). Penelitian Hanif (2014) dalam tinjauan filosofis Kurikulum 2013 mengingatkan bahwa perubahan paradigma kepemimpinan harus didukung oleh pemahaman filosofis yang mendalam tentang tujuan pendidikan, bukan sekadar adopsi prosedur teknis.

### **Konsep 2: Relasi Kuasa Partisipatif (Foucault & Bourdieu)**

Michel Foucault memandang kekuasaan tidak semata-mata sebagai instrumen represif yang dimiliki oleh segelintir elite (misalnya kepala madrasah), melainkan sebagai jaringan produktif yang menjalar ke seluruh relung organisasi melalui wacana, disiplin tubuh, dan teknologi pemerintahan (governmentality). Kepemimpinan partisipatif, dari sudut pandang Foucault, dapat menciptakan bentuk-bentuk kepatuhan baru yang lebih halus daripada perintah otoriter karena subjek (guru) secara sukarela menginternalisasi norma dan target produktivitas yang ditetapkan oleh forum musyawarah sendiri, sebagaimana diilustrasikan dalam penelitian Munjidah & Hanif (2022) tentang kekerasan dalam dunia pendidikan yang menunjukkan bahwa kekuasaan dapat termanifestasi dalam bentuk-bentuk yang tidak kasat mata.

Pierre Bourdieu menambahkan konsep arena (field) dan modal simbolik untuk menjelaskan bagaimana tindakan kepemimpinan tidak berlangsung dalam ruang hampa, tetapi selalu dibatasi oleh kekuasaan simbolik yang tidak kasat mata. Dalam arena madrasah, kepala madrasah memiliki modal simbolik (sertifikat pendidik, pengalaman, legitimasi dari yayasan atau kemenag) yang membuat proposal-proposal mereka cenderung diterima tanpa resistensi berarti. Penelitian Suparjo et al. (2022) tentang pendidikan agama Islam berbasis sains integratif di SMA Islam menunjukkan bahwa modal simbolik kiai dan guru sangat memengaruhi proses pengambilan keputusan di lembaga pendidikan Islam.

### **Konsep 3: Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Berbasis Partisipasi**

Pengembangan lembaga pendidikan Islam (institutional development) mencakup upaya sistematis dan berkelanjutan untuk meningkatkan kapasitas organisasi dalam merespon tantangan internal (visi, misi, standar mutu) dan eksternal (kebijakan pemerintah, tuntutan masyarakat, perkembangan teknologi). Dalam konteks kepemimpinan demokratis, pengembangan lembaga tidak lagi dipandang sebagai proyek sentralistik yang dikendalikan satu pintu, tetapi sebagai proses kolektif yang melibatkan guru, staf, siswa, orang tua, dan komite sekolah (Hanif, 2022; Widiastuti, H., & Hanif, 2024). Penelitian Hanif (2022) tentang modal sosial dalam perbaikan mutu pendidikan menekankan bahwa pengembangan lembaga yang berkelanjutan harus dibangun di atas fondasi jaringan sosial, norma, dan kepercayaan yang kuat.

Penelitian-penelitian terkini menegaskan bahwa partisipasi aktif stakeholders dalam pengembangan madrasah menghasilkan beberapa manfaat: (a) identifikasi masalah yang lebih akurat



karena melibatkan beragam sudut pandang, (b) peningkatan rasa memiliki dan loyalitas terhadap keputusan, (c) akselerasi implementasi program karena tidak ada sabotase tersembunyi, (d) regenerasi kepemimpinan di tingkat grassroots (Alfaruq et al., 2025; Jaelani, J., & Hanif, 2025). Penelitian Jaelani & Hanif (2025) tentang partisipasi komite sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan menunjukkan bahwa keterlibatan aktif komite secara signifikan memperkuat akuntabilitas dan transparansi pengelolaan madrasah.

## METODE PENELITIAN

Studi ini mengadopsi pendekatan kualitatif lapangan dengan desain studi kasus instrumental (Yin, 2018) untuk mengetahui penerapan kepemimpinan demokratis di MTs Al Ikhsan Beji Kedungbanteng, bagaimana relasi kekuasaan tercipta dalam praktik musyawarah dan pengambilan keputusan, serta dampaknya terhadap perkembangan lembaga pendidikan. Pemilihan fokus penelitian berlandaskan pada pentingnya menganalisis kepemimpinan demokratis tidak sekadar sebagai mekanisme partisipatif, tetapi juga sebagai praktik sosial yang membentuk dinamika kekuasaan dalam konteks pendidikan. Tempat penelitian ditentukan secara sengaja karena madrasah memperlihatkan penerapan kepemimpinan yang fokus pada musyawarah, partisipasi guru, dan pembagian tanggung jawab dalam pengelolaan institusi. Pendekatan ini sejalan dengan studi Hanif (Hanif, 2013, 2014) yang menjadikan praktik sosial pendidikan sebagai arena pembentukan hubungan dan budaya organisasi.

Sumber data ditentukan dengan menggunakan teknik purposive sampling berdasarkan partisipasi langsung informan dalam praktik kepemimpinan demokratis di madrasah. Informan penelitian terdiri dari kepala madrasah, guru, dan individu yang paham tentang proses pengambilan keputusan serta implementasi program sekolah. Pemilihan narasumber didasarkan pada pengalaman dan pengetahuan mereka mengenai praktik musyawarah, keterbukaan, pembagian tugas, serta hubungan kerja di lingkungan madrasah. Metode ini dipilih agar informasi yang didapat dapat mencerminkan dinamika kepemimpinan dari berbagai sudut pandang, sesuai dengan pendekatan purposive sampling yang diterapkan oleh Hanif dan Astuti (2017) dalam studi pendidikan yang berfokus pada pengalaman sosial aktor.

Data dikumpulkan melalui observasi non-partisipatif, wawancara semi-terstruktur, dan pengumpulan dokumen. Pengamatan dilakukan satu kali untuk melihat kondisi lingkungan sekolah, interaksi kerja, dan praktik kepemimpinan yang terlihat di madrasah. Wawancara dilakukan untuk mendalami pengalaman informan tentang proses musyawarah, distribusi tugas, transparansi, dan pola komunikasi antara kepala madrasah dan guru. Dokumentasi mencakup foto-foto kegiatan, dokumen sekolah, serta catatan rapat dan aktivitas kelembagaan yang didapat dari guru untuk melengkapi informasi hasil wawancara. Paduan teknik tersebut dipilih agar data yang didapatkan lebih menyeluruh dan memungkinkan triangulasi di antara metode (Hanif, 2022; Marjuki, 2024).

Analisis data dilakukan dengan menggunakan model interaktif dari Miles, Huberman, dan Saldaña yang mencakup pengkondisian data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan yang dilakukan berulang kali selama proses penelitian. Analisis dilakukan secara mendalam dengan pendekatan interpretatif terhadap hasil wawancara dan dokumentasi untuk memahami hubungan kekuasaan, praktik partisipasi, serta pola kepemimpinan demokratis yang muncul di madrasah. Keabsahan data diperkuat dengan melakukan triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan hasil dari wawancara dan dokumentasi



sekolah, serta triangulasi metode yang melibatkan observasi, wawancara, dan dokumen pendukung. Pendekatan ini diterapkan agar analisis data lebih komprehensif dan relevan dengan konteks praktik kepemimpinan di institusi pendidikan Islam.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### **Praktik Konkret Kepemimpinan Demokratis (Musyawarah, Transparansi, Delegasi)**

Bagian Hasil wawancara menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis di madrasah terwujud lewat praktik musyawarah, keterbukaan, dan delegasi kekuasaan secara sistematis. Kepala madrasah tidak membuat keputusan sendiri, tetapi melibatkan guru, wakil kepala madrasah, dan komite sekolah dalam forum musyawarah tahunan serta rapat bulanan untuk menetapkan arah pembelajaran dan program pengembangan madrasah. Dalam proses itu, setiap komponen sekolah diberi peluang untuk mengemukakan pandangan, kritik, dan usulan agar pengambilan keputusan dilakukan secara partisipatif. Praktik ini dapat dilihat dari pernyataan berikut yang disampaikan oleh informan:

“Ya, kami menjalin hubungan dengan guru, harus saling percaya. Keterbukaan sangat penting, pikiran harus luas. Kita perlu saling berkolaborasi juga. Meskipun secara struktur bervariasi, tetapi semuanya harus bersatu demi kemajuan madrasah.”

Praktik demokratis juga terlihat dalam distribusi tugas dan wewenang kepada wakil kepala madrasah serta para guru. Kepala madrasah memberikan wewenang kepada wakil kurikulum untuk mengatur jadwal pelajaran, aktivitas akademis, dan berbagai kebutuhan teknis lainnya. Guru juga diberikan kepercayaan untuk melaksanakan program sekolah melalui sistem proposal dan koordinasi aktivitas. Setelah proposal diterima, panitia acara bisa melaksanakan program secara mandiri sambil tetap melaporkan kepada pimpinan. Keadaan tersebut menunjukkan bahwa kepala madrasah menciptakan pola kepemimpinan yang tidak terpusat, melainkan berfokus pada distribusi tanggung jawab dalam organisasi.

Di samping itu, transparansi tampak dalam manajemen organisasi dan pengembangan guru. Kepala madrasah mendistribusikan tanggung jawab ke dalam berbagai bidang seperti administrasi, kesejahteraan, kurikulum, dan sarana-prasarana untuk memastikan pengelolaan lembaga lebih efisien. Transparansi diperkuat melalui forum musyawarah bulanan yang memberikan kesempatan kepada guru untuk mengungkapkan kebutuhan serta hambatan kerja secara terbuka kepada pimpinan. Ini tercermin dari kutipan wawancara di bawah ini:

“Kami mengadakan pertemuan setiap bulan. Guru nantinya dapat menyampaikan kebutuhan atau masalah yang ada di sekolah agar bisa dibahas bersama dan dicari solusinya.”

Penemuan tersebut mengindikasikan bahwa kepemimpinan demokratis di madrasah bukan sekadar konsep normatif, melainkan benar-benar diterapkan dalam pengelolaan organisasi sehari-hari melalui komunikasi yang transparan, keterlibatan aktif guru, dan distribusi kewenangan yang lebih kolektif.

### **Dualitas Relasi Kuasa: Pemberdayaan versus Pengawasan Halus**

Temuan penelitian menunjukkan adanya dualisme dalam relasi kekuasaan pada kepemimpinan demokratis di madrasah. Di satu sisi, kepala madrasah memberdayakan guru dengan mendelegasikan tanggung jawab, memberikan kepercayaan, serta mendukung pengembangan profesional melalui pelatihan,



workshop, dan forum MGMP. Kepala madrasah mengungkapkan:

“Kami mempercayakan kepada guru untuk melaksanakan kegiatan sekolah dan secara rutin melibatkan mereka dalam MGMP agar kemampuan mereka meningkat.” (MW, 63)

Guru juga merasa diberi kesempatan untuk terlibat dalam perkembangan sekolah. Salah satu pengajar mengatakan:

“Kami mendapatkan peluang untuk mengelola acara dan menyampaikan pandangan dalam pertemuan, sehingga merasa terlibat.” (MA, 36).

Namun, di pihak lain, pengawasan tetap dilakukan melalui persetujuan program, evaluasi administratif, dan pengamatan proses belajar di kelas. Kepala madrasah menyampaikan:

“Seluruh program harus dipelajari terlebih dahulu sebelum diimplementasikan, dan jika terjadi masalah, biasanya guru akan dipanggil untuk memberikan bimbingan.” (MW, 63).

Fenomena ini sejalan dengan penelitian Marjuki et al. (2024) yang mengindikasikan bahwa pengawasan di lembaga pendidikan tidak selalu repressive, melainkan dilakukan melalui pembinaan dan kontrol yang lebih halus.

### **Kepemimpinan Demokratis Sebagai Praktik Relasional dan Kunci Transformasi Kelembagaan**

Kepemimpinan demokratis di madrasah mencerminkan karakter relasional yang kuat dengan adanya keterbukaan, kolaborasi, dan hubungan sosial yang harmonis. Kepala madrasah menciptakan budaya organisasi kolaboratif dengan menjadikan seluruh anggota sekolah sebagai mitra kerja yang saling membantu. Hubungan tersebut diperkuat melalui berbagai program peningkatan kapasitas guru seperti lokakarya sekolah inklusif, pelatihan kurikulum, MGMP, dan pelatihan online. Kepala madrasah juga mengajak guru untuk meningkatkan profesionalisme melalui pelatihan lanjutan dan pembinaan berkala. Akibat dari kepemimpinan itu terlihat pada meningkatnya disiplin, motivasi kerja, dan keterampilan guru dalam memahami perubahan kurikulum. Penelitian Widiastuti & Hanif (2024) mendukung hal ini dengan menekankan bahwa keberhasilan transformasi institusi pendidikan sangat tergantung pada kemampuan pemimpin dalam menciptakan hubungan sosial yang kolaboratif dan inovatif.

### **Praktik Demokratis Sebagai Formalisme Prosedural**

Walaupun praktik demokrasi telah dilaksanakan, hasil penelitian menunjukkan bahwa demokrasi di madrasah masih cenderung bersifat prosedural-formal. Rapat rutin di awal tahun serta forum bulanan diadakan untuk melibatkan berbagai elemen sekolah dalam musyawarah. Akan tetapi, keputusan akhir tetap berada pada pemimpin madrasah setelah semua usulan dan program ditelaah terlebih dahulu. Guru sebenarnya memiliki kesempatan untuk menyampaikan ide dan merencanakan program, namun pelaksanaannya tetap harus sesuai dengan kebijakan pimpinan. Keadaan ini mengindikasikan bahwa keterlibatan guru masih terikat pada batas-batas struktur organisasi. Pandangan ini sejalan dengan pemikiran Michel Foucault (1977) mengenai bahwa kekuasaan dalam organisasi modern tidak berfungsi secara represif, melainkan melalui proses normalisasi yang secara bertahap membentuk perilaku individu. Penelitian Hanif (2023b) juga menekankan bahwa perubahan pendidikan tidak hanya dapat dilakukan lewat modifikasi struktur formal, melainkan perlu adanya perubahan pola pikir dalam institusi pendidikan.



## **Kepemimpinan Demokratis Sebagai Praktik Relasional**

Kepemimpinan demokratis di madrasah sejatinya adalah praktik yang bersifat relasional yang tercipta melalui komunikasi, transparansi, dan interaksi sosial yang seimbang. Kepala madrasah menggarisbawahi signifikansi musyawarah, mufakat, saling pengertian, dan gotong royong dalam melaksanakan kepemimpinan. Hubungan yang terbentuk tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga personal melalui pendekatan yang dialogis dan humanis. Kepala madrasah berupaya membangun hubungan kerja yang saling menguntungkan dan memperlakukan semua anggota sekolah dengan adil. Pendekatan individual terhadap guru yang menghadapi masalah mencerminkan kepedulian terhadap elemen sosial dan emosional dalam organisasi. Penelitian Hanif (Hanif, 2015, 2022) mengenai modal sosial pendidikan menekankan bahwa keberhasilan transformasi lembaga sangat ditentukan oleh tingkat kepercayaan dan interaksi sosial di antara aktor pendidikan. Oleh karena itu, kepemimpinan demokratis tidak hanya berfungsi sebagai sistem manajerial, melainkan juga sebagai praktik sosial yang memperkuat solidaritas dan tanggung jawab kolektif dalam pengembangan madrasah.

## **Pembahasan**

Hasil penelitian mengindikasikan bahwa kepemimpinan demokratis di madrasah terwujud dalam praktik musyawarah, keterbukaan, serta pelimpahan wewenang yang melibatkan guru, wakil kepala madrasah, dan komite sekolah dalam proses pengambilan keputusan. Kepemimpinan itu terlihat tidak hanya dalam pembagian tugas yang terstruktur, tetapi juga dalam menciptakan hubungan kolaboratif yang memungkinkan guru terlibat aktif dalam pengembangan program madrasah. Sebaliknya, penelitian mengidentifikasi adanya dualitas dalam relasi kuasa, yaitu pemberdayaan melalui kepercayaan serta pengembangan profesional guru, di sisi lain terdapat pengawasan melalui evaluasi administratif dan supervisi pembelajaran. Praktik demokrasi yang dijalankan menunjukkan adanya kecenderungan formalitas prosedural karena keputusan akhir tetap di tangan kepala madrasah. Selain itu, kepemimpinan demokratis tumbuh sebagai praktik yang berbasis hubungan yang memperkuat kepercayaan, solidaritas, dan kolaborasi dalam organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan demokratis di madrasah berperan sebagai alat pengelolaan institusi serta sarana interaksi sosial yang memfasilitasi perubahan dalam organisasi pendidikan.

Pola kepemimpinan itu timbul akibat kebutuhan lembaga pendidikan dalam menjaga keseimbangan antara partisipasi bersama dan efisiensi pengelolaan organisasi. Madrasah sebagai lembaga pendidikan menghadapi tekanan untuk meningkatkan kualitas yang membutuhkan partisipasi berbagai pihak, sehingga pendekatan demokratis diambil untuk memperkuat rasa kepemilikan dan tanggung jawab kolektif. Akan tetapi, sistem birokrasi pendidikan yang tetap hierarkis mengakibatkan pembagian kewenangan tidak sepenuhnya menghapus dominasi pimpinan dalam proses pengambilan keputusan. Keadaan ini menjelaskan alasan mengapa praktik musyawarah dan keterbukaan berjalan seiring dengan mekanisme pengawasan dan kontrol administratif. Budaya organisasi pendidikan yang menekankan akuntabilitas juga mendorong kepala madrasah untuk terus menjalankan fungsi supervisi agar pelaksanaan program sejalan dengan tujuan kelembagaan. Sehingga, demokrasi dalam kepemimpinan madrasah tumbuh dalam batasan-batasan struktur institusi yang sudah ada.

Eksistensi kepemimpinan demokratis yang menekankan partisipasi dan hubungan sosial



berdampak pada peningkatan motivasi, tanggung jawab, serta kompetensi profesional guru dalam melaksanakan program madrasah. Keterlibatan guru dalam diskusi dan pelaksanaan program memperkuat rasa kepemilikan (*sense of belonging*) terhadap kebijakan sekolah, sehingga mendukung efektivitas organisasi dan pengembangan institusi secara berkelanjutan. Penemuan ini mengindikasikan bahwa pembagian kewenangan dapat meningkatkan komitmen organisasi jika disertai dengan kepercayaan dan komunikasi yang transparan. Keadaan ini sejalan dengan penelitian Sanjani (2018) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan demokratis meningkatkan partisipasi anggota organisasi dengan memberikan kepercayaan dan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan, yang berdampak pada peningkatan tanggung jawab individu terhadap tugasnya. Namun, jika keputusan didominasi oleh pimpinan, partisipasi guru dapat menjadi simbolis jika mereka hanya dilibatkan pada tahap konsultasi. Karena itu, efektivitas kepemimpinan demokratis sangat ditentukan oleh keseimbangan antara transparansi, mekanisme pengawasan kelembagaan, dan pemberdayaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan studi Widiastuti dan Hanif (2024) yang menekankan bahwa perubahan lembaga pendidikan dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam menciptakan hubungan kolaboratif dan inovatif. Temuan penelitian juga menguatkan pandangan Hanif (2015, 2022) tentang signifikansi modal sosial yang terdiri dari kepercayaan dan interaksi sosial dalam memperkuat transformasi kelembagaan. Sebaliknya, hasil mengenai dualitas hubungan kekuasaan mendukung penelitian Marjuki et al. (2024) yang mengindikasikan bahwa pengawasan di institusi pendidikan dapat terjadi melalui cara yang lebih halus dan berorientasi pada pengembangan. Namun, penelitian ini menunjukkan dimensi lain berupa kecenderungan demokrasi prosedural yang mengindikasikan bahwa partisipasi tidak selalu menghasilkan distribusi kekuasaan yang merata. Hal itu juga sejalan dengan pemikiran Foucault (1977) tentang kekuasaan yang beroperasi melalui normalisasi dan pembentukan tindakan dalam struktur organisasi modern.

Menurut hasil penelitian, penguatan model kepemimpinan demokratis diperlukan untuk tidak hanya berhenti pada prosedur musyawarah formal, tetapi juga berkembang ke arah distribusi kewenangan yang lebih kolaboratif dan substansial. Secara konseptual, kepemimpinan demokratis harus dipahami sebagai praktik relasional yang terbangun melalui kepercayaan, komunikasi yang terbuka, dan partisipasi aktif semua warga madrasah. Dalam hal metodologi, penelitian yang akan datang disarankan untuk mengadopsi pendekatan longitudinal sehingga perubahan dalam hubungan kekuasaan dan budaya organisasi dapat lebih dianalisis secara mendalam. Di tingkat kebijakan, madrasah perlu menciptakan mekanisme evaluasi kolaboratif yang mengikutsertakan guru dalam merumuskan kebijakan strategis dan peningkatan mutu pendidikan. Rekomendasi itu didasarkan pada penelitian Kurniati et al. (2023) yang menunjukkan bahwa perpaduan kepemimpinan demokratis dan visioner dapat meningkatkan kinerja guru melalui partisipasi aktif, diskusi kolektif, dan penguatan kolaborasi dalam organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan demokratis memiliki potensi untuk menjadi alat transformasi kelembagaan yang berkelanjutan sekaligus meningkatkan akuntabilitas dan inovasi dalam pendidikan.

## KESIMPULAN

Penelitian ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan demokratis di madrasah tsanawiyah terwujud melalui pelaksanaan musyawarah, keterbukaan, pendelegasian wewenang, dan partisipasi aktif guru dalam



pengelolaan program lembaga. Namun, hasil utama yang hanya bisa dipahami melalui penelitian lapangan yang mendalam adalah bahwa praktik demokrasi tersebut tidak sepenuhnya terlepas dari relasi kekuasaan yang ambivalen. Di satu pihak, kepemimpinan demokratis berperan sebagai wadah pemberdayaan yang mendorong partisipasi bersama, peningkatan kemampuan guru, dan penguatan budaya kerja sama. Sebaliknya, demokrasi dalam kepemimpinan berfungsi sebagai alat pengawasan yang halus untuk menjaga dominasi kepala madrasah melalui legalitas jabatan, pengawasan administratif, dan kontrol berdasarkan norma organisasi. Temuan ini mengembangkan penelitian Hanif (2015, 2022) tentang modal sosial pendidikan dengan mengindikasikan bahwa kepercayaan, keterlibatan, dan hubungan sosial yang kuat dalam institusi pendidikan dapat berfungsi bersamaan dengan praktik kontrol institusional yang bersifat halus. Dengan cara tersebut, kepemimpinan demokratis di madrasah berperan sebagai mekanisme pemberdayaan sekaligus arena reproduksi hubungan kekuasaan.

Penelitian ini secara konseptual dan teoretis memperkaya studi kepemimpinan pendidikan Islam dengan mengintegrasikan perspektif Foucault mengenai kekuasaan sebagai jaringan produktif dan perspektif Bourdieu tentang arena, habitus, serta modal simbolik dalam menganalisis praktik kepemimpinan demokratis. Pendekatan ini memungkinkan analisis yang lebih mendalam dibandingkan dengan paradigma manajemen pendidikan tradisional yang cenderung melihat kepemimpinan hanya sebagai fungsi administratif. Dari segi metodologi, penerapan pendekatan kualitatif studi kasus terbukti efektif dalam mengungkap dinamika hubungan kekuasaan, pola delegasi, dan perbedaan gaya kepemimpinan yang sukar dijelaskan dengan pendekatan kuantitatif. Temuan ini juga mendukung penelitian Hanif (2013) tentang terbentuknya habitus budaya agama yang menekankan bahwa praktik sosial di lembaga pendidikan tidak dapat dipisahkan dari proses internalisasi nilai dan pembentukan sikap melalui interaksi kelembagaan. Dengan demikian, kepemimpinan demokratis harus dipahami sebagai praktik sosial yang dipengaruhi oleh modal simbolik, budaya organisasi, serta hubungan kekuasaan.

Walaupun begitu, penelitian ini mempunyai batasan karena hasil yang diperoleh berasal dari konteks madrasah tertentu sehingga belum dapat diterapkan secara umum pada semua madrasah tsanawiyah di Indonesia, khususnya lembaga berbasis pesantren salaf dengan pola otoritas tradisional yang berbeda. Selain itu, penekanan penelitian pada pengalaman informan membuat hasil lebih menonjolkan aspek relasional dibandingkan dengan ukuran kuantitatif terhadap produktivitas lembaga. Oleh karena itu, disarankan untuk penelitian selanjutnya menggunakan survei berskala nasional atau pendekatan mixed methods guna menguji keterkaitan antara delegasi, transparansi, otonomi guru, dan kualitas kelembagaan. Perlu dilakukan studi komparatif antara MTs negeri, swasta, dan pesantren formal. Di tingkat kebijakan, Kementerian Agama RI beserta lembaga pendidikan Islam harus merancang program pendampingan untuk calon kepala madrasah yang fokus pada refleksi kritis mengenai hubungan kuasa dan kepemimpinan partisipatif, seperti yang dijelaskan Hanif (2023a) tentang pentingnya internalisasi nilai melalui contoh dan kebiasaan.

## DAFTAR PUSTAKA

Aisyah, S. (2023). *Gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan budaya organisasi dan mutu pendidikan (Penelitian di MAN 1 dan MAN 2 Kota Serang)*. UIN Sultan Maulana Hasanuddin

-----  
*Gaya Kepemimpinan Demokratis dalam Pengembangan Pendidikan Islam di MTs Al Ikhsan:  
Analisis Relasi Kuasa Partisipatif*  
(Sholikhah, et al.)



Banten.

- Alfaruq, M. S., Hasbiyallah, H., & Sumarni, A. (2025). *Participatory leadership in madrasah governance: Exploring practices, paradoxes, and power relations in Islamic secondary education*. *JUMPA: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 06(02), 233–244. <https://doi.org/https://doi.org/10.33650/jumpa.v6i2.14809>
- Chumaidah, S., Hariyadi, A., & Utomo, S. (2023). Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Visioner. *Equity In Education Journal*, 5(1), 88–95. <https://doi.org/https://doi.org/10.37304/eej.v5i1.8250>
- Foucault, M. (1977). *Discipline and punish: The birth of the prison*. Pantheon Books.
- Hanif, M., & Astuti, D. I. (2017). Religiusitas dan toleransi antar siswa beda agama pada Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Banyumas (Studi pada SMAN 2 Purwokerto). *Jurnal Penelitian*, 18(2), 371–386. <https://doi.org/https://doi.org/10.24090/jpa.v18i2.2017>
- Hanif, M., & Salsabillah, N. A. (2024). Pendidikan kewarganegaraan di era digital (Perspektif teori sosialisasi politik). *An-Nuha: Jurnal Kajian Islam, Pendidikan, Budaya Dan Sosial*, 11(2), 273–307.
- Hanif, M. (2013). Pembentukan Habitus Budaya Agama di SMA Islam Swasta Kabupaten Banyumas. *Jurnal Penelitian Agama*, 14(1), 153–176.
- Hanif, M. (2014). Tinjauan filosofis kurikulum 2013. *INSANIA: Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan*, 19(1), 87–114. <https://doi.org/https://doi.org/10.24090/insania.v19i1.465>
- Hanif, M. (2015). *Modal sosial dalam perbaikan mutu pendidikan SMA swasta Islam di Kabupaten Banyumas*. IAIN Purwokerto.
- Hanif, M. (2022). *Modal sosial dalam perbaikan mutu pendidikan*. CV. Rizquna.
- Hanif, M. (2023a). Parenting Patterns of Children and Family Functions in Social Capital Perspective. *International Journal of Social Science and Religion*, 4(2), 209–234. <https://doi.org/https://doi.org/10.53639/ijssr.v4i2.178>
- Hanif, M. (2023b). Philosophical review of Avicenna’s Islamic education thought. *Asian Journal of Engineering, Social and Health*, 2(6), 1–16. <https://doi.org/https://doi.org/10.46799/ajesh.v2i6.71>
- Hasbiyallah, H., Alfauzy, M. R., Hakim, A. F., Alfaruq, M. S., & Sumarni, A. (2025). Participatory Leadership in Madrasah Governance : Exploring Practices , Paradoxes , and Power Relations in Islamic Secondary Education. *JUMPA: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 06(02). <https://doi.org/https://doi.org/10.33650/jumpa.v6i2.14809>
- Jaelani, J., & Hanif, M. (2025). School committee participation in improving the quality of education. *Jawda: Journal of Islamic Education Management*, 6(2), 136–163. <https://doi.org/https://doi.org/10.21580/jawda.v6i2.2025.26996>
- Marjuki, Hanif, M., & S. (2024). The role of social support in enhancing motivation and psychological well-being of students: Perspectives from education in the digital era. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal*, 5(1), 1974–1987. <https://doi.org/https://doi.org/10.54373/imeij.v5i2.1003>
- Munjidah, & Hanif, M. (2022). Kekerasan dalam dunia pendidikan (Studi peran pendidikan dalam mencegah bullying di SDN 2 Kalikesur Kecamatan Kedungbanteng Kabupaten Banyumas). *Jurnal Pendidikan*, 10(2), 301–324. <https://doi.org/https://doi.org/10.24090/jk.v10i2.8201>
- Rismasita, E., Parasih, P., & Sirozi, M. (2025). Karakter kepemimpinan demokratis dengan konsep-konsep Islam di lembaga pendidikan, beserta peluang dan tantangannya. *Tadbir Mpi: Jurnal Manajemen*



- Pendidikan Islam*, 13(03), 701–712. <https://doi.org/https://doi.org/10.30603/tjmpi.v13i3.7003>
- Sanjani, M. A. (2018). Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah. *Urnal Serunai Administrasi Pendidikan*, 7(1), 75–83. <https://doi.org/https://doi.org/10.37755/jsap.v7i1.131>
- Siahaan, A., Nur'aini, I., Qatrunnada, Q., Lbs, E., & Pulungan, F. (2024). Kepemimpinan lembaga pendidikan Islam di Madrasah Tsanawiyah Hifzil Qur'an. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal*, 5(3), 3255–3261. <https://doi.org/https://doi.org/10.54373/imeij.v5i3.1333>
- Suparjo, S., Hanif, M., & Senja, D. I. (2022). *Pendidikan Agama Islam (PAI) berbasis sains Islam integratif di Sekolah Menengah Atas (SMA) Islam*. CV. Rizquna.
- Widiastuti, H., & Hanif, M. (2024). Kepemimpinan transformasional inovatif berkelanjutan melalui madrasah sociopreneurship untuk menyongsong tantangan pendidikan modern di MAN 3 Banyumas. *CENDEKIA: Jurnal Ilmu Pengetahuan*, 4(2), 177–190. <https://doi.org/https://doi.org/10.51878/cendekia.v4i2.2954>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods (6th ed.)*. SAGE Publications.