

**MODEL KEPEMIMPINAN INKLUSIF DALAM MENDORONG PARTISIPASI
USTADZ, SANTRI, DAN WALI SANTRI DALAM PENGAMBILAN KEBIJAKAN
DI PONDOK PESANTREN AL ADZKAR PAMULANG
KOTA TANGERANG SELATAN**

Firmansyah¹, Nuryati Djihadah², Neng Nurhemah³

^{1,2,3}Manajemen Pendidikan, Universitas Pamulang

¹firmansyahkamoddin@gmail.com, ²dosen00359@unpam.ac.id,

³nengnurhemah@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to analyze inclusive leadership practices, the relationship between leaders and ustadz, santri, and guardians, as well as the participation opportunities opened by leaders in the policy-making process at Al Adzkar Islamic Boarding School, Pamulang, South Tangerang City. This study uses a qualitative approach with a case study methodology. The population or target of the study includes the residents of Al Adzkar Islamic Boarding School, consisting of the boarding school leadership, principal, ustadz/teachers, students, and guardians. The sample or informants were selected using a purposive sampling technique based on their involvement and understanding of the leadership and policy-making process at the boarding school. Data collection techniques included semi-structured in-depth interviews, participant observation, open-ended questionnaires, and documentation studies. The researcher acted as the primary instrument, supported by interview guides, observation sheets, open-ended questionnaires, field notes, and documentation checklists. Data validity was checked through source and technique triangulation. Data were analyzed through data presentation, data reduction and coding, thematic category grouping, interpretation of findings, and drawing conclusions. The results showed that inclusive leadership practices were implemented through openness, leader availability, easy access to leaders, deliberation, collaboration, role models, and empowerment of Islamic boarding school residents. The relationship between leaders and ustadz/teachers was collaborative and based on communication, trust, and respect for competence. The relationship between leaders and students was one of guidance, role models, and communication, while the relationship with students' guardians demonstrated a partnership pattern in supporting students' education and development. Space for participation was opened through deliberation or syuro forums, coordination meetings, student organizations, direct communication, digital media, and informal discussions. Although space for participation was available, the involvement of students and their guardians in strategic decision-making was not fully equitable. The final decision rests with the Kyai to ensure policies align with the vision, mission, Islamic values, and traditions of the Islamic boarding school.

Keywords: inclusive leadership, participation, policymaking, Islamic boarding school leadership, deliberation.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis praktik kepemimpinan inklusif, hubungan antara pimpinan dengan ustadz, santri, dan wali santri, serta ruang partisipasi yang dibuka oleh pimpinan dalam proses pengambilan kebijakan di Pondok Pesantren Al Adzkar Pamulang, Kota Tangerang Selatan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metodologi studi kasus. Populasi atau sasaran penelitian mencakup warga Pondok Pesantren Al Adzkar yang terdiri atas pimpinan pesantren, kepala sekolah, ustadz/guru, santri, dan wali santri. Sampel atau informan dipilih menggunakan teknik purposive sampling berdasarkan keterlibatan dan pemahaman mereka terhadap proses kepemimpinan dan pengambilan kebijakan di pesantren. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara mendalam semi-terstruktur, observasi partisipatif, kuesioner terbuka, dan studi dokumentasi. Peneliti bertindak sebagai instrumen utama dengan didukung instrumen berupa pedoman wawancara, lembar observasi, kuesioner terbuka, catatan lapangan, dan daftar dokumentasi. Keabsahan data diperiksa melalui triangulasi sumber dan teknik. Data dianalisis melalui penyajian data, reduksi dan pengodean data, pengelompokan kategori tematik, interpretasi temuan, serta penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan inklusif diterapkan melalui keterbukaan, ketersediaan pemimpin, kemudahan akses kepada pemimpin, musyawarah, kolaborasi, keteladanan, dan pemberdayaan warga pesantren. Hubungan pimpinan dengan ustadz/guru bersifat kolaboratif dan dilandasi komunikasi, kepercayaan, serta penghargaan terhadap kompetensi. Hubungan pimpinan dengan santri bersifat pembinaan, keteladanan, dan komunikasi, sedangkan hubungan dengan wali santri menunjukkan pola kemitraan dalam mendukung pendidikan dan pembinaan santri. Ruang partisipasi dibuka melalui forum musyawarah atau syuro, rapat koordinasi, organisasi santri, komunikasi langsung, media digital, dan diskusi informal. Meskipun ruang partisipasi telah tersedia, keterlibatan santri dan wali santri dalam pengambilan keputusan strategis belum sepenuhnya merata. Keputusan akhir tetap berada pada Kyai untuk memastikan kebijakan sesuai dengan visi, misi, nilai keislaman, dan tradisi pesantren.

Kata kunci: kepemimpinan inklusif, partisipasi, pengambilan kebijakan, kepemimpinan pesantren, musyawarah.

A. Pendahuluan

Perkembangan lembaga pendidikan dan semakin kompleksnya kebutuhan warga pesantren menyebabkan pengambilan kebijakan tidak selalu dapat dilakukan hanya

berdasarkan pandangan satu pihak. Pimpinan membutuhkan informasi dan pertimbangan dari ustadz, guru, santri, wali santri, dan pihak lain yang mengalami secara langsung pelaksanaan program pesantren.

Berdasarkan observasi awal, proses pengambilan kebijakan di pesantren masih menunjukkan adanya kecenderungan berpusat pada pimpinan sebagai pemegang otoritas tertinggi.

Meskipun musyawarah telah menjadi bagian dari tradisi pesantren, pelibatan ustadz, santri, dan wali santri dalam perumusan kebijakan belum selalu berlangsung secara optimal. Sebagian pihak lebih banyak dilibatkan pada tahap pelaksanaan kegiatan daripada tahap identifikasi masalah dan perumusan keputusan. Kondisi tersebut menyebabkan aspirasi dan pengalaman warga pesantren belum sepenuhnya dimanfaatkan sebagai bahan pertimbangan dalam pengembangan program. Tingkat partisipasi masing-masing unsur pesantren juga tidak selalu sama. Ustadz dan guru cenderung memiliki ruang yang lebih besar karena mereka berada dalam struktur pengelolaan dan berhubungan langsung dengan pelaksanaan pendidikan. Santri memiliki pengalaman langsung terhadap pembelajaran, pengasuhan, kegiatan organisasi, dan kehidupan asrama, tetapi kedudukannya sebagai peserta didik dapat menyebabkan

aspirasi mereka belum disampaikan secara terstruktur. Sementara itu, wali santri memiliki kepentingan terhadap perkembangan pendidikan dan pembinaan anak, tetapi keterlibatannya sering kali masih terbatas pada penerimaan informasi dan dukungan kegiatan.

Perbedaan ruang keterlibatan tersebut menunjukkan perlunya mekanisme partisipasi yang disesuaikan dengan kedudukan, tanggung jawab, dan kapasitas setiap pihak. Perubahan sosial dan perkembangan teknologi juga menimbulkan tuntutan baru terhadap pengelolaan pesantren. Santri berasal dari latar belakang sosial, budaya, dan daerah yang semakin beragam, sedangkan orang tua semakin membutuhkan informasi yang cepat mengenai perkembangan anak. Penggunaan media digital memungkinkan komunikasi berlangsung lebih terbuka, tetapi juga meningkatkan harapan terhadap transparansi, responsivitas, dan akuntabilitas lembaga. Di sisi lain, penghormatan yang tinggi kepada Kyai dan struktur organisasi yang hierarkis dapat menyebabkan sebagian warga pesantren merasa sungkan menyampaikan kritik atau

pandangan yang berbeda. Keadaan tersebut berpotensi membatasi munculnya ide, inovasi, dan masukan yang sebenarnya dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas pengelolaan pesantren.

Permasalahan utama dalam penelitian ini bukan terletak pada keberadaan otoritas Kyai, melainkan pada bagaimana otoritas tersebut dijalankan bersama dengan keterbukaan dan partisipasi. Kepemimpinan inklusif tidak dimaksudkan untuk mengurangi kewibawaan Kyai atau menghilangkan karakteristik pesantren. Kepemimpinan inklusif justru berupaya memperkuat legitimasi keputusan melalui dialog, komunikasi, musyawarah, dan penghargaan terhadap kontribusi warga pesantren.

Oleh sebab itu, perlu dikaji bagaimana Kyai mempertahankan tanggung jawab akhir sebagai pimpinan sekaligus menyediakan ruang yang bermakna bagi ustadz, santri, dan wali santri. Berdasarkan kondisi tersebut, kepemimpinan inklusif dapat dikembangkan sebagai gagasan untuk memperkuat tata kelola Pondok Pesantren Al Adzkar. Model ini menempatkan Kyai sebagai pemimpin utama yang menjaga visi,

misi, nilai keislaman, dan tradisi pesantren, tetapi dalam proses pengambilan kebijakan memberikan ruang dialog kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Pelibatan tidak berarti seluruh pihak harus menentukan setiap keputusan secara bersama atau memiliki kewenangan yang sama. Pelibatan dilakukan secara proporsional sesuai dengan kompetensi, pengalaman, tanggung jawab, dan dampak kebijakan terhadap masing-masing pihak.

Penerapan gagasan tersebut dapat diwujudkan melalui forum syuro atau musyawarah, rapat koordinasi, forum aspirasi santri, pertemuan wali santri, komunikasi langsung, penggunaan media digital, serta evaluasi program yang dilaksanakan secara berkala. Ustadz dan guru dapat dilibatkan dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program pendidikan. Santri dapat diberikan ruang untuk menyampaikan pengalaman, kebutuhan, dan gagasan melalui organisasi santri maupun forum aspirasi. Wali santri dapat diposisikan sebagai mitra pendidikan melalui komunikasi mengenai perkembangan anak dan pemberian masukan terhadap program yang berkaitan langsung dengan pembinaan santri.

Kepemimpinan inklusif juga perlu disertai dengan pemberdayaan anggota organisasi. Pemimpin tidak hanya meminta pendapat, tetapi memberikan kepercayaan dan tanggung jawab sesuai dengan kemampuan setiap pihak.

Pemberdayaan dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap pesantren karena warga pesantren merasa bahwa peran dan kontribusinya dihargai. Pada saat yang sama, keputusan akhir tetap berada pada Kyai untuk memastikan bahwa setiap kebijakan tidak bertentangan dengan tujuan pendidikan, nilai keislaman, dan kemaslahatan pesantren. Dengan demikian, gagasan yang ditawarkan merupakan perpaduan antara keterbukaan modern dan karakter kepemimpinan pesantren. Kajian mengenai kepemimpinan pesantren telah banyak dilakukan dengan menggunakan perspektif kepemimpinan kharismatik, transformasional, demokratis, dan partisipatif. Kajian-kajian tersebut umumnya membahas peran sentral Kyai, pengaruh keteladanan pemimpin, pengembangan budaya organisasi, atau keterlibatan guru dalam pengelolaan lembaga.

Penelitian kepemimpinan inklusif juga telah berkembang dalam bidang organisasi bisnis, sumber daya manusia, dan pendidikan formal.

Namun, penerapan konsep kepemimpinan inklusif dalam lingkungan pesantren masih relatif terbatas, terutama penelitian yang secara bersamaan mengkaji hubungan pimpinan dengan ustadz, santri, dan wali santri. Kebaruan penelitian ini terletak pada penggunaan perspektif kepemimpinan inklusif untuk menganalisis tiga aspek yang saling berkaitan. Pertama, penelitian menganalisis praktik kepemimpinan melalui dimensi keterbukaan, ketersediaan pemimpin, dan kemudahan akses kepada pemimpin. Kedua, penelitian mengkaji pola hubungan yang dibangun antara Kyai dengan ustadz, santri, dan wali santri yang memiliki kedudukan serta bentuk partisipasi berbeda. Ketiga, penelitian menelaah ruang partisipasi yang disediakan dalam proses pengambilan kebijakan pesantren, mulai dari penyampaian aspirasi, musyawarah, pemberian tanggung jawab, hingga penetapan keputusan akhir. Kebaruan lainnya adalah upaya menghubungkan teori kepemimpinan

inklusif modern dengan karakteristik kepemimpinan pesantren dan prinsip syura dalam Islam.

Penelitian ini tidak hanya mengadopsi konsep inklusivitas dari organisasi umum, tetapi menempatkannya dalam struktur sosial pesantren yang menjunjung nilai ta'zim, kewibawaan Kyai, kekeluargaan, dan tanggung jawab moral keagamaan. Pendekatan tersebut memungkinkan lahirnya pemahaman mengenai kepemimpinan inklusif khas pesantren, yaitu kepemimpinan yang memberikan ruang partisipasi tanpa menghilangkan posisi sentral dan tanggung jawab akhir Kyai.

Berdasarkan landasan yuridis, teoretis, normatif, dan empiris tersebut, kajian mengenai kepemimpinan inklusif di Pondok Pesantren Al Adzkar Pamulang penting untuk dilakukan. Penelitian ini diperlukan untuk memperoleh pemahaman mengenai praktik kepemimpinan inklusif, pola hubungan antara pimpinan dengan ustadz, santri, dan wali santri, serta mekanisme yang digunakan pemimpin dalam membuka ruang partisipasi dalam pengambilan kebijakan. Hasil penelitian diharapkan

memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan dan kepemimpinan pendidikan Islam. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan menjadi bahan evaluasi untuk membangun tata kelola pesantren yang lebih terbuka, partisipatif, kolaboratif, dan tetap berlandaskan nilai-nilai keislaman. Oleh karena itu, penelitian ini dilaksanakan dengan judul "Model Kepemimpinan Inklusif dalam Mendorong Partisipasi Ustadz, Santri, dan Wali Santri dalam Pengambilan Kebijakan di Pondok Pesantren Al Adzkar Pamulang Kota Tangerang Selatan."

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai praktik kepemimpinan inklusif yang diterapkan di Pondok Pesantren Al Adzkar Pamulang, Kota Tangerang Selatan, khususnya dalam membangun hubungan antara pimpinan dengan ustadz, santri, dan wali santri serta membuka ruang partisipasi dalam proses pengambilan kebijakan. Metode studi kasus

digunakan untuk mengkaji fenomena tersebut secara komprehensif sesuai dengan konteks sosial, budaya, dan organisasi yang berkembang di lingkungan pesantren.

Penelitian dilaksanakan di Pondok Pesantren Al Adzkar Pamulang, Kota Tangerang Selatan. Fokus penelitian meliputi tiga aspek utama, yaitu praktik kepemimpinan inklusif, hubungan antara pimpinan dengan ustadz/guru, santri, dan wali santri, serta ruang partisipasi yang diberikan kepada warga pesantren dalam proses pengambilan kebijakan.

Subjek penelitian mencakup warga Pondok Pesantren Al Adzkar yang terdiri atas pimpinan pesantren, kepala sekolah, ustadz/guru, santri, dan wali santri. Informan penelitian ditentukan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan berdasarkan pertimbangan bahwa mereka memiliki pengalaman, pengetahuan, serta keterlibatan langsung dalam praktik kepemimpinan dan proses pengambilan kebijakan di lingkungan pesantren.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur, observasi partisipatif, kuesioner terbuka, dan studi

dokumentasi. Wawancara mendalam digunakan untuk memperoleh informasi mengenai praktik kepemimpinan inklusif, pola hubungan antarwarga pesantren, serta mekanisme pengambilan keputusan. Observasi partisipatif dilakukan untuk mengamati secara langsung interaksi antara pimpinan dengan warga pesantren dalam berbagai kegiatan. Kuesioner terbuka digunakan untuk memperoleh tanggapan dan pengalaman informan secara lebih luas, sedangkan studi dokumentasi dilakukan terhadap berbagai dokumen yang berkaitan dengan struktur organisasi, program kerja, notulen rapat, tata tertib, serta dokumen lain yang mendukung penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti bertindak sebagai instrumen utama yang didukung oleh pedoman wawancara, lembar observasi, kuesioner terbuka, catatan lapangan, dan daftar dokumentasi.

Keabsahan data diperiksa melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai kelompok informan, sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan data hasil

wawancara, observasi, kuesioner terbuka, dan dokumentasi. Penerapan triangulasi bertujuan untuk meningkatkan kredibilitas dan konsistensi temuan penelitian.

Analisis data dilakukan secara bertahap melalui reduksi dan pengodean data, penyajian data, pengelompokan ke dalam kategori-kategori tematik, interpretasi temuan, serta penarikan kesimpulan. Seluruh proses analisis dilakukan secara berulang sejak tahap pengumpulan data hingga penelitian selesai sehingga setiap temuan dapat diverifikasi dan menghasilkan deskripsi yang komprehensif mengenai praktik kepemimpinan inklusif di Pondok Pesantren Al Adzkar Pamulang.

C.Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hubungan Pimpinan dengan Ustadz/Guru dalam Implementasi Kepemimpinan Inklusif di Pondok Pesantren Al Adzkar Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi menjadi dasar utama dalam membangun hubungan antara pimpinan dan guru. Komunikasi tersebut dilakukan melalui berbagai forum seperti rapat, musyawarah, evaluasi kegiatan, maupun

komunikasi informal dalam aktivitas sehari-hari. Melalui komunikasi tersebut, pimpinan dapat memahami kondisi yang dihadapi guru sekaligus memberikan arahan terhadap pelaksanaan program pesantren. Dalam proses pengambilan keputusan, guru diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat dan memberikan masukan sesuai dengan bidang yang mereka jalankan. Hal tersebut menunjukkan bahwa guru tidak hanya diposisikan sebagai pihak yang menerima kebijakan, tetapi juga sebagai pihak yang memiliki kontribusi dalam penyusunan dan pengembangan program pesantren. Kepala Sekolah menjelaskan bahwa dalam pengelolaan sekolah, guru dilibatkan dalam berbagai pembahasan yang berkaitan dengan program pendidikan.

Pendapat guru menjadi salah satu pertimbangan sebelum keputusan ditetapkan. Mekanisme tersebut dilakukan melalui rapat maupun media komunikasi yang memungkinkan guru menyampaikan pandangan secara lebih fleksibel. Selain komunikasi dan pelibatan dalam keputusan, hubungan pimpinan dengan guru juga terlihat melalui

adanya pemberian kepercayaan. Pimpinan memberikan ruang kepada guru untuk menjalankan tugas sesuai dengan bidang masing-masing. Kepercayaan tersebut menjadi bentuk penghargaan terhadap kompetensi guru sebagai tenaga profesional. Pertama, pada aspek komunikasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi menjadi dasar utama dalam membangun hubungan antara pimpinan dan guru. Komunikasi dilakukan melalui berbagai bentuk, seperti rapat, musyawarah, evaluasi kegiatan, maupun komunikasi informal dalam aktivitas sehari-hari. Melalui komunikasi tersebut, pimpinan dapat memahami kondisi yang dihadapi oleh guru, sedangkan guru memiliki kesempatan untuk menyampaikan pendapat, kendala, maupun masukan yang berkaitan dengan pelaksanaan pendidikan. Pola komunikasi dua arah ini menunjukkan adanya upaya pimpinan untuk menciptakan hubungan yang terbuka dan tidak hanya berorientasi pada pemberian instruksi. Kedua, pada aspek kepercayaan, hubungan pimpinan dan guru terlihat melalui pemberian tanggung jawab sesuai dengan bidang masing-masing. Pimpinan memberikan kesempatan

kepada guru untuk menjalankan peran dan tugasnya secara mandiri, baik dalam kegiatan pembelajaran maupun dalam pengelolaan berbagai program pesantren. Pemberian kepercayaan tersebut menunjukkan bahwa pimpinan mengakui kompetensi dan kemampuan profesional guru sebagai bagian penting dalam keberhasilan lembaga pendidikan. Ketiga, pada aspek partisipasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa guru diberikan ruang untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan, khususnya yang berkaitan dengan program pendidikan dan kegiatan pesantren. Pelibatan guru dilakukan melalui forum rapat dan musyawarah sehingga keputusan yang dihasilkan tidak hanya berasal dari pemikiran pimpinan, tetapi juga mempertimbangkan pengalaman dan pandangan dari pihak yang terlibat langsung dalam proses pendidikan. Hal ini menunjukkan adanya praktik kepemimpinan yang lebih inklusif karena guru tidak hanya berperan sebagai pelaksana kebijakan, tetapi juga sebagai mitra dalam pengembangan lembaga. Keempat, pada aspek dukungan, pimpinan berperan memberikan arahan, pendampingan, dan solusi terhadap

berbagai persoalan yang dihadapi oleh guru. Dukungan tersebut menunjukkan bahwa pimpinan tidak hanya memberikan tanggung jawab kepada guru, tetapi juga hadir untuk membantu ketika guru menghadapi hambatan dalam menjalankan tugasnya. Sikap tersebut memperlihatkan adanya perhatian pimpinan terhadap kebutuhan anggota organisasi. Kelima, pada aspek penghargaan, pimpinan memberikan ruang kepada guru untuk menyampaikan gagasan dan mempertimbangkan pendapat mereka dalam proses pengelolaan pesantren. Penghargaan terhadap kontribusi guru menjadi faktor penting dalam membangun rasa dihargai dan memiliki terhadap lembaga. Ketika guru merasa bahwa ide dan kontribusinya diperhatikan, maka akan muncul keterikatan yang lebih kuat terhadap tujuan organisasi. Berdasarkan kelima aspek tersebut, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara pimpinan Pondok Pesantren Al Adzkar dengan ustadz/guru menunjukkan karakter hubungan yang bersifat kolaboratif dan partisipatif. Pimpinan tetap memiliki peran sebagai pengarah utama dalam menentukan visi dan kebijakan

pesantren, tetapi dalam proses pelaksanaannya memberikan ruang kepada guru untuk berkontribusi melalui komunikasi, tanggung jawab, dan partisipasi. Temuan ini menunjukkan bahwa praktik hubungan pimpinan dengan guru telah mencerminkan prinsip kepemimpinan inklusif, yaitu pemimpin tidak hanya mengandalkan kewenangan formal, tetapi juga membangun hubungan berdasarkan kepercayaan, keterlibatan, dan penghargaan terhadap anggota organisasi. Dalam organisasi pendidikan, hubungan antara pemimpin dan guru memiliki peran penting karena guru merupakan pihak yang menerjemahkan visi dan kebijakan pimpinan ke dalam praktik pendidikan sehari-hari. Apabila hubungan tersebut hanya berjalan secara instruktif, maka guru cenderung hanya menjadi pelaksana kebijakan. Sebaliknya, apabila hubungan dibangun melalui komunikasi dan kepercayaan, maka guru akan merasa memiliki tanggung jawab terhadap perkembangan lembaga. Temuan penelitian menunjukkan bahwa Kyai tidak menempatkan guru hanya sebagai bawahan, tetapi sebagai mitra dalam

mengembangkan pendidikan pesantren. Hal ini terlihat dari adanya ruang diskusi dan kesempatan bagi guru untuk menyampaikan pendapat. Hubungan tersebut juga menunjukkan adanya penghargaan terhadap pengalaman dan kompetensi guru. Dalam pengelolaan pendidikan, guru memiliki pemahaman langsung mengenai kondisi pembelajaran dan kebutuhan santri. Oleh karena itu, keterlibatan guru menjadi sumber informasi penting bagi pimpinan dalam mengambil keputusan. Namun demikian, hubungan tersebut tetap berada dalam karakteristik kepemimpinan pesantren, yaitu Kyai tetap memiliki kewenangan akhir dalam menentukan arah kebijakan.

Hal ini menunjukkan bahwa hubungan inklusif dalam konteks pesantren bukan berarti menghilangkan peran pemimpin, tetapi membangun pola hubungan yang lebih dialogis antara pemimpin dan anggota organisasi. Menurut Hollander, kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan posisi formal seorang pemimpin, tetapi merupakan proses hubungan timbal balik antara pemimpin dan pengikut. Efektivitas kepemimpinan terbentuk ketika pemimpin mampu membangun

kepercayaan, menghargai kontribusi pengikut, serta menciptakan hubungan yang saling mendukung. Dalam konteks Pondok Pesantren Al Adzkar, hubungan Kyai dengan guru menunjukkan adanya hubungan timbal balik tersebut. Kyai memberikan arahan dan nilai-nilai kepemimpinan, sementara guru memberikan kontribusi melalui pengalaman, gagasan, dan pelaksanaan program pendidikan. Hubungan ini menunjukkan bahwa keberhasilan kepemimpinan tidak hanya bergantung pada kemampuan Kyai sebagai pemimpin, tetapi juga pada keterlibatan guru sebagai bagian dari organisasi. Hubungan pimpinan dan guru di Pondok Pesantren Al Adzkar sesuai dengan pandangan Hollander bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu membangun hubungan positif dengan pengikutnya. Selain Hollander, hubungan pimpinan dan guru juga dapat dianalisis menggunakan konsep kepemimpinan inklusif Randel et al. yang menekankan dua aspek utama, yaitu *Belongingness* (rasa memiliki) dan *Uniqueness* (penghargaan terhadap keunikan individu) Menurut Randel et al., pemimpin inklusif mampu menciptakan kondisi ketika

anggota organisasi merasa menjadi bagian penting dari organisasi sekaligus merasa bahwa kemampuan mereka dihargai. Dalam penelitian ini, keterlibatan guru dalam penyusunan program menunjukkan bahwa guru diberikan ruang untuk berkontribusi sehingga muncul rasa memiliki terhadap pesantren. Selain itu, pemberian tanggung jawab sesuai bidang menunjukkan bahwa pimpinan menghargai kemampuan dan kompetensi masing-masing guru. Hubungan tersebut mencerminkan praktik *Enable Others to Act*. Kouzes dan Posner menjelaskan bahwa pemimpin perlu membangun kepercayaan, memberikan ruang kemandirian, mengembangkan kompetensi, dan memperkuat keyakinan anggota terhadap kemampuannya. Pemberian tanggung jawab kepada ustadz dan guru sesuai dengan bidang masing-masing menunjukkan bahwa pimpinan mengakui kompetensi mereka serta memberikan kesempatan untuk mengambil peran nyata dalam pengelolaan pendidikan. Praktik tersebut dapat meningkatkan rasa memiliki karena guru tidak hanya melaksanakan kebijakan, tetapi turut berkontribusi dalam perencanaan,

pelaksanaan, dan evaluasi program (Kouzes & Posner, 2017:193). Penghargaan terhadap gagasan dan kontribusi guru juga sesuai dengan praktik *Encourage the Heart*. Pengakuan tidak harus selalu diberikan dalam bentuk materi, tetapi dapat diwujudkan melalui penerimaan terhadap ide, pemberian kepercayaan, ucapan penghargaan, dan kesempatan memegang tanggung jawab yang lebih besar. Penghargaan tersebut dapat meningkatkan motivasi serta memperkuat komitmen guru terhadap tujuan pesantren (Kouzes & Posner, 2017: 245). Hubungan pimpinan dengan guru juga memperlihatkan fungsi pemimpin sebagai leader dan manager. Sebagai leader, pimpinan memberikan arah, motivasi, dan keteladanan, sedangkan sebagai manager, pimpinan membagi tanggung jawab, mengoordinasikan program, dan mengembangkan kompetensi tenaga pendidik (Dewi, 2025:22). Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa hubungan antara pimpinan dan ustadz/guru di Pondok Pesantren Al Adzkar menunjukkan karakter hubungan kepemimpinan yang inklusif. Hubungan tersebut dibangun

melalui: 1) Komunikasi yang terbuka; 2) Kepercayaan antara pimpinan dan guru; 3) Keterlibatan guru dalam program pesantren; 4) Penghargaan terhadap kontribusi dan kompetensi guru.

Hubungan antara pimpinan pesantren dengan santri merupakan salah satu aspek penting dalam memahami praktik kepemimpinan inklusif di Pondok Pesantren Al Adzkar. Santri tidak hanya menjadi pihak yang menerima kebijakan dan aturan pesantren, tetapi juga merupakan bagian utama dari komunitas pendidikan yang memiliki pengalaman, kebutuhan, serta pandangan terhadap proses kepemimpinan yang diterapkan. Dalam konteks pesantren, hubungan antara Kyai dan santri memiliki karakteristik yang khas. Kyai tidak hanya berperan sebagai pemimpin organisasi, tetapi juga sebagai figur pendidik, pembimbing, dan teladan bagi santri. Oleh karena itu, hubungan antara pimpinan dan santri tidak hanya dibangun melalui struktur formal, tetapi juga melalui hubungan pendidikan, keteladanan, dan kedekatan sosial. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kyai sebagai pimpinan

Pondok Pesantren Al Adzkar, ditemukan bahwa hubungan dengan santri dibangun melalui pendekatan komunikasi, pembinaan, dan pemberian ruang untuk menyampaikan aspirasi. Pimpinan pesantren berusaha menciptakan hubungan yang dekat dengan santri melalui berbagai aktivitas pesantren, baik dalam kegiatan pembelajaran, kegiatan keagamaan, maupun forum komunikasi bersama. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kyai memberikan kesempatan kepada santri untuk menyampaikan pendapat dan permasalahan yang mereka hadapi. Komunikasi tersebut dilakukan melalui forum musyawarah, kegiatan pembinaan, maupun interaksi langsung antara pimpinan dengan santri dalam kehidupan sehari-hari. Keterlibatan santri dalam komunikasi dengan pimpinan menunjukkan bahwa santri tidak hanya diposisikan sebagai objek pendidikan, tetapi juga sebagai bagian dari komunitas pesantren yang memiliki kesempatan untuk memberikan masukan.

Hal tersebut menjadi salah satu indikator bahwa hubungan pimpinan dan santri mulai mengarah pada pola hubungan yang lebih terbuka dan

partisipatif. Selain komunikasi, hubungan pimpinan dengan santri juga dibangun melalui keteladanan. Pimpinan pesantren memberikan contoh dalam sikap, kedisiplinan, tanggung jawab, dan nilai-nilai keagamaan. Keteladanan tersebut menjadi salah satu cara pimpinan memengaruhi perilaku santri tanpa hanya mengandalkan aturan formal. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pimpinan pesantren berusaha memahami kebutuhan santri melalui pendekatan yang lebih personal. Santri diberikan ruang untuk menyampaikan berbagai persoalan yang berkaitan dengan kehidupan pesantren, baik persoalan akademik maupun persoalan pembinaan karakter.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan santri dalam pengambilan keputusan masih belum sepenuhnya sama dengan keterlibatan guru. Hal ini disebabkan karena posisi santri dalam struktur pesantren lebih sebagai peserta didik yang masih berada dalam proses pembinaan. Berdasarkan tabel tersebut, hubungan antara pimpinan dan santri di Pondok Pesantren Al Adzkar menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak hanya dilakukan

melalui aturan dan instruksi, tetapi juga melalui hubungan pembinaan yang bersifat interpersonal. Pada aspek komunikasi, pimpinan pesantren memberikan ruang bagi santri untuk menyampaikan pendapat maupun permasalahan yang mereka alami. Komunikasi tersebut menunjukkan bahwa santri memiliki kesempatan untuk berinteraksi dengan pimpinan, meskipun tetap berada dalam batas hubungan pendidikan antara Kyai dan santri. Pada aspek pembinaan, pimpinan memiliki peran sebagai pembimbing yang membantu santri dalam perkembangan akademik maupun karakter. Hubungan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan di pesantren tidak hanya berorientasi pada pencapaian administratif, tetapi juga pada pembentukan kepribadian santri. Pada aspek keteladanan, pimpinan menjadi contoh utama bagi santri dalam menjalankan nilai-nilai pesantren. Dalam budaya pesantren, keteladanan memiliki posisi penting karena pendidikan tidak hanya dilakukan melalui penyampaian materi, tetapi juga melalui perilaku pemimpin yang diamati langsung oleh santri. Pada aspek aspirasi, santri diberikan kesempatan untuk

menyampaikan pandangan dan kebutuhan mereka. Hal tersebut menunjukkan adanya upaya pimpinan untuk memahami kondisi santri secara langsung. Sedangkan pada aspek partisipasi, santri diberikan ruang melalui organisasi santri maupun kegiatan pesantren. Meskipun keterlibatan santri dalam pengambilan keputusan strategis masih terbatas, mereka tetap diberikan kesempatan untuk belajar berorganisasi dan bertanggung jawab.

Berbeda dengan hubungan pimpinan dan guru yang lebih banyak berkaitan dengan pengelolaan organisasi, hubungan pimpinan dengan santri lebih menekankan pada proses pembentukan karakter, pembinaan, dan pengembangan kepribadian. Kyai dalam konteks pesantren memiliki dua peran utama, yaitu sebagai pemimpin organisasi dan sebagai pendidik. Oleh karena itu, hubungan dengan santri tidak hanya diukur dari sejauh mana santri dapat memberikan masukan terhadap kebijakan, tetapi juga bagaimana pimpinan mampu menciptakan lingkungan yang membuat santri merasa diperhatikan dan dihargai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi antara pimpinan dan

santri telah berjalan, tetapi bentuk partisipasi santri masih berada pada tahap penyampaian aspirasi dan keterlibatan dalam kegiatan, bukan pada pengambilan keputusan strategis.

Hal tersebut menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan inklusif dalam konteks pesantren memiliki karakteristik yang berbeda dengan organisasi umum. Inklusivitas dalam pesantren tetap mempertahankan struktur nilai dan penghormatan terhadap Kyai, tetapi memberikan ruang komunikasi dan keterlibatan sesuai dengan posisi masing-masing pihak. Hollander menjelaskan bahwa hubungan pemimpin dan pengikut merupakan hubungan timbal balik yang dibangun melalui kepercayaan, penghargaan, dan interaksi yang berkelanjutan.

Dalam konteks Pondok Pesantren Al Adzkar, hubungan Kyai dengan santri tidak hanya didasarkan pada kewenangan Kyai sebagai pemimpin, tetapi juga melalui hubungan pendidikan dan pembinaan. Kyai memperoleh penerimaan dari santri bukan hanya karena kedudukannya sebagai pemimpin, tetapi juga karena perannya sebagai teladan dan pembimbing. Hal ini sesuai dengan

pandangan Hollander bahwa efektivitas kepemimpinan tidak hanya berasal dari posisi formal, tetapi juga dari legitimasi sosial yang diperoleh melalui hubungan positif dengan pengikut. Randel et al. menjelaskan bahwa pemimpin inklusif berusaha membuat anggota organisasi merasa menjadi bagian penting dari kelompok sekaligus merasa dihargai sebagai individu yang memiliki karakteristik berbeda.

Dalam konteks pesantren, hubungan Kyai dengan santri menunjukkan upaya membangun rasa memiliki melalui komunikasi dan pembinaan. Santri tidak hanya dipandang sebagai peserta didik, tetapi sebagai bagian dari keluarga besar pesantren. Selain itu, perhatian terhadap kebutuhan individu santri menunjukkan bahwa pimpinan memahami bahwa setiap santri memiliki karakter dan kebutuhan yang berbeda. Keteladanan Kyai dalam pembinaan santri sesuai dengan praktik Model the Way. Menurut Kouzes dan Posner, pemimpin perlu memperjelas nilai yang menjadi pedoman organisasi dan menunjukkan nilai tersebut melalui tindakan yang dapat diamati oleh anggota. Dalam kehidupan pesantren,

keteladanan memiliki pengaruh yang kuat karena santri tidak hanya memperoleh pendidikan melalui materi, tetapi juga melalui perilaku Kyai yang mereka saksikan dalam kehidupan sehari-hari. Keteladanan dalam kedisiplinan, tanggung jawab, dan pengamalan nilai agama menjadi sarana untuk membangun kepercayaan sekaligus membentuk karakter santri (Kouzes & Posner, 2017:45).

Keterlibatan santri yang tetap berada dalam batas nilai dan aturan pesantren dapat dijelaskan melalui prinsip kebebasan terpimpin. Mastuhu menjelaskan bahwa warga pesantren memperoleh ruang untuk berinisiatif dan mengembangkan kemampuan, tetapi kebebasan tersebut tetap diarahkan oleh ajaran Islam, tata tertib, dan bimbingan Kyai. Terbatasnya keterlibatan santri dalam keputusan strategis tidak selalu menunjukkan penolakan terhadap partisipasi, tetapi dapat mencerminkan penyesuaian antara partisipasi, tahap perkembangan santri, dan tanggung jawab pendidikan pesantren. Meskipun demikian, kebebasan terpimpin tetap perlu memberikan ruang nyata agar santri belajar menyampaikan aspirasi

dan bertanggung jawab atas pilihan yang dibuat (Mastuhu, 1994: 62). Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa hubungan pimpinan dengan santri di Pondok Pesantren Al Adzkar menunjukkan pola hubungan kepemimpinan yang berbasis pembinaan, keteladanan, dan komunikasi.

Hubungan tersebut ditunjukkan melalui: 1) Komunikasi antara pimpinan dan santri; 2) Pemberian arahan dan pembinaan; 3) Keteladanan pimpinan; 4) Ruang penyampaian aspirasi; 5) Keterlibatan santri dalam kegiatan pesantren. c. Hubungan Pimpinan dengan Orang Tua/Wali Santri Hubungan antara pimpinan pesantren dengan orang tua/wali santri merupakan bagian penting dalam implementasi kepemimpinan inklusif di Pondok Pesantren Al Adzkar. Sebagai lembaga pendidikan berbasis pesantren, keberhasilan proses pendidikan tidak hanya ditentukan oleh hubungan internal antara pimpinan, guru, dan santri, tetapi juga dipengaruhi oleh dukungan dari keluarga dan masyarakat sekitar. Orang tua/wali santri merupakan salah satu pihak yang memiliki

kepentingan langsung terhadap perkembangan pendidikan dan pembinaan anak selama berada di pesantren. Oleh karena itu, hubungan yang baik antara pesantren dengan orang tua menjadi salah satu faktor penting dalam membangun kepercayaan terhadap lembaga. Berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara dengan Kyai sebagai pimpinan Pondok Pesantren Al Adzkar dan Kepala Sekolah, ditemukan bahwa hubungan pesantren dengan orang tua/wali santri dibangun melalui komunikasi, keterbukaan informasi, serta kerja sama dalam mendukung perkembangan santri.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pimpinan pesantren berusaha membangun hubungan yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga bersifat kekeluargaan. Orang tua tidak hanya dilibatkan ketika terdapat permasalahan terkait santri, tetapi juga menjadi bagian dari proses komunikasi dalam mendukung pendidikan dan pembinaan santri. Komunikasi antara pesantren dan orang tua dilakukan melalui berbagai media, baik secara langsung maupun melalui media komunikasi digital. Media komunikasi tersebut digunakan

untuk menyampaikan informasi mengenai kegiatan pesantren, perkembangan santri, maupun berbagai kebijakan yang berkaitan dengan kehidupan pendidikan di pesantren. Keterbukaan komunikasi tersebut menunjukkan bahwa pimpinan pesantren memahami pentingnya keterlibatan orang tua sebagai mitra dalam proses pendidikan. Pesantren tidak memandang bahwa tanggung jawab pendidikan hanya berada pada lembaga, tetapi juga membutuhkan dukungan keluarga sebagai lingkungan pertama bagi santri.

Dalam hubungan dengan komunitas atau masyarakat sekitar, hasil penelitian menunjukkan bahwa Pondok Pesantren Al Adzkar berupaya membangun hubungan yang positif melalui keterlibatan dalam berbagai kegiatan sosial dan keagamaan. Pesantren tidak berdiri sebagai lembaga yang terpisah dari masyarakat, tetapi menjadi bagian dari lingkungan sosial yang memiliki hubungan timbal balik. Kehadiran pesantren dalam masyarakat menunjukkan bahwa kepemimpinan pesantren tidak hanya berorientasi pada pengelolaan internal lembaga, tetapi juga memperhatikan hubungan

eksternal yang mendukung keberlangsungan pesantren. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, hubungan pimpinan dengan orang tua/wali santri dapat dilihat melalui beberapa aspek. Pada aspek komunikasi, pimpinan pesantren berupaya menjaga hubungan dengan orang tua melalui penyampaian informasi yang berkaitan dengan perkembangan santri maupun kegiatan pesantren. Komunikasi tersebut menjadi sarana untuk memastikan bahwa orang tua tetap mengetahui kondisi anak selama berada di pesantren.

Pada aspek kepercayaan, hubungan antara pesantren dan orang tua menunjukkan adanya kepercayaan terhadap kemampuan pimpinan dan lembaga dalam menjalankan fungsi pendidikan. Kepercayaan tersebut menjadi modal sosial penting bagi keberlangsungan pesantren karena orang tua menyerahkan sebagian tanggung jawab pendidikan anak kepada pesantren. Pada aspek kerja sama, orang tua tidak hanya berperan sebagai pihak yang menerima informasi, tetapi juga sebagai mitra dalam mendukung keberhasilan pendidikan santri. Kerja sama antara

pesantren dan keluarga diperlukan karena pembentukan karakter santri membutuhkan dukungan yang berkelanjutan antara lingkungan pesantren dan keluarga. Pada aspek keterlibatan masyarakat, pesantren menunjukkan hubungan yang terbuka dengan lingkungan sekitar. Pesantren tidak hanya berfungsi sebagai lembaga pendidikan internal, tetapi juga memiliki peran sosial melalui berbagai kegiatan yang melibatkan masyarakat. Sedangkan pada aspek dukungan stakeholder, keberhasilan program pesantren tidak dapat dilepaskan dari dukungan berbagai pihak di luar organisasi. Dukungan orang tua dan masyarakat menunjukkan bahwa pesantren mampu membangun hubungan sosial yang positif.

Hubungan pimpinan Pondok Pesantren Al Adzkar dengan orang tua/wali santri menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif tidak hanya diterapkan dalam lingkungan internal pesantren, tetapi juga dalam hubungan eksternal. Pesantren sebagai lembaga pendidikan memiliki karakter yang berbeda dengan organisasi pendidikan formal lainnya. Hubungan pesantren dengan masyarakat tidak hanya bersifat

pelayanan pendidikan, tetapi juga memiliki dimensi sosial dan keagamaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pimpinan pesantren memahami bahwa keberhasilan pendidikan santri membutuhkan keterlibatan berbagai pihak.

Orang tua memiliki peran dalam memberikan dukungan moral dan penguatan pembinaan, sedangkan masyarakat menjadi lingkungan sosial yang mendukung keberadaan pesantren. Hubungan tersebut menunjukkan bahwa pimpinan pesantren menjalankan fungsi sebagai penghubung antara kepentingan internal lembaga dan kebutuhan masyarakat. Dalam konteks kepemimpinan inklusif, keterlibatan stakeholder eksternal menunjukkan bahwa pemimpin tidak hanya berfokus pada pengelolaan organisasi internal, tetapi juga membangun hubungan yang memungkinkan berbagai pihak merasa menjadi bagian dari perkembangan lembaga. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan orang tua masih lebih banyak berada pada aspek komunikasi dan dukungan, belum sepenuhnya pada proses

pengambilan keputusan strategis pesantren. Hal ini menunjukkan bahwa ruang partisipasi eksternal masih dapat dikembangkan lebih lanjut. Menurut Freeman (dalam Parmar, et al: 2010), organisasi tidak hanya bertanggung jawab kepada pihak internal, tetapi juga kepada berbagai pihak yang memiliki kepentingan terhadap keberlangsungan organisasi.

Dalam konteks pesantren, stakeholder tidak hanya terdiri dari Kyai, guru, dan santri, tetapi juga orang tua, masyarakat, alumni, dan pihak lain yang memiliki hubungan dengan lembaga. Berdasarkan hasil penelitian, Pondok Pesantren Al Adzkar menunjukkan upaya membangun hubungan dengan stakeholder melalui komunikasi dan kerja sama. Hal tersebut menunjukkan bahwa pimpinan pesantren memahami bahwa keberhasilan lembaga tidak dapat dicapai secara individual, tetapi membutuhkan dukungan dari berbagai pihak. Lebih lanjut Hollander menjelaskan bahwa kepemimpinan yang efektif terbentuk melalui hubungan yang saling percaya antara pemimpin dengan pihak yang dipimpinnya. Dalam konteks pesantren, hubungan tersebut

berkembang lebih luas karena Kyai tidak hanya berhubungan dengan anggota internal pesantren, tetapi juga dengan masyarakat yang menjadi bagian dari lingkungan sosial lembaga. Kepercayaan masyarakat terhadap Kyai dan pesantren menjadi salah satu bentuk legitimasi sosial yang memperkuat keberadaan lembaga. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa hubungan pimpinan Pondok Pesantren Al Adzkar dengan orang tua/wali santri menunjukkan karakter hubungan yang bersifat kolaboratif. Hubungan tersebut dibangun melalui: 1) Komunikasi terbuka dengan orang tua; 2) Kerja sama dalam pembinaan santri; 3) Pembangunan kepercayaan masyarakat; 4) Keterlibatan pesantren dalam kehidupan sosial.

D. Kesimpulan

1. Praktik kepemimpinan inklusif di Pondok Pesantren Al Adzkar Pamulang telah diterapkan melalui keterbukaan, ketersediaan pemimpin, kemudahan akses kepada pemimpin, musyawarah, kolaborasi, keteladanan, dan pemberdayaan warga pesantren. karena keterlibatan ustadz dan

guru masih lebih besar dibandingkan santri. Selain itu, keterbukaan dan akses kepada pimpinan masih cukup bergantung pada karakter pribadi dan kedekatan langsung dengan Kyai, sedangkan mekanisme komunikasi yang terstruktur masih perlu diperkuat.

2. Hubungan antara pimpinan, ustadz, santri, dan wali santri menunjukkan pola hubungan yang positif, terbuka, dan saling mendukung, tetapi memiliki karakter yang berbeda sesuai dengan kedudukan masing-masing. Hubungan pimpinan dengan ustadz dan guru bersifat kolaboratif, yang ditandai dengan komunikasi terbuka, kepercayaan, keterlibatan dalam perencanaan dan evaluasi program, serta penghargaan terhadap kompetensi mereka.

3. Pimpinan Pondok Pesantren Al Adzkar telah menerapkan model kepemimpinan inklusif dengan membuka ruang partisipasi melalui forum musyawarah atau syuro, rapat koordinasi, pertemuan rutin, organisasi santri, komunikasi langsung, diskusi

informal, serta penggunaan media digital seperti WhatsApp dan Google Form.

DAFTAR PUSTAKA

- Aini, A. N., & Nugrohoseno, D. (2022). Pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap tekanan kinerja dan suara tim melalui inovasi tim sebagai mediator. *SIBATIK Journal: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, dan Pendidikan*, 1(12), 2891–2908.
- Aisyah, S., Ilmi, M. U., Rosyid, M. A., Wulandari, E., & Akhmad, F. (2022). Kiai leadership concept in the scope of pesantren organizational culture. *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education*, 3(1), 40–59.
- Alshoukri, K. O., Karim, A. M., & Farhana, N. (2020). The impact of leadership on employee innovative work behaviour in facilities management service providers in Oman. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 10(1), 71–84.
- Andani, N. W. R., & Wibawa, I. M. A. (2022). Pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap perilaku inovatif karyawan dimediasi oleh perceived organizational support. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 11(2), 210–229.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). Improving organizational effectiveness through

- transformational leadership. SAGE Publications. Basri, M. (2010). Kepemimpinan inklusif dalam pelaksanaan pendidikan inklusi di Kota Makassar [Tesis, Universitas Hasanuddin].
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40.
- Bourke, J., & Dillon, B. (2016). The six signature traits of inclusive leadership: Thriving in a diverse new world. Deloitte University Press.
- Bush, T., & Glover, D. (2003). School leadership: Concepts and evidence. National College for School Leadership.
- Bush, Tony & Coleman (2008). Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan. IRCiSoD.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 250–260.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th ed.). SAGE Publications.
- Dewi, D. K. (2025). Kepemimpinan pendidikan. Pustaka Baru Press.
- Dhofier, Z. (2011). Tradisi pesantren: Studi tentang pandangan hidup kyai. LP3ES.
- Dunn, W. N. (2003). Pengantar analisis kebijakan publik (Edisi ke-2). Gajah Mada University Press.
- Fang, Y.-C., Chen, J.-Y., Wang, M.-J., & Chen, C.-Y. (2019). The impact of inclusive leadership on employees' innovative behaviors: The mediation of psychological capital. *Frontiers in Psychology*, 10, Article 1803.
- Ferdman, B. M., & Deane, B. R. (Eds.). (2014). Diversity at work: The practice of inclusion. Jossey-Bass.
- Hollander, E. P. (2009). Inclusive leadership: The essential leader–follower relationship. Routledge.
- Iroqi, A. H., Oktanisa, A. N., & Mu'alimin. (2024). Kajian literatur review budaya organisasi pondok pesantren. *Jurnal Studi Multidisipliner*, 8(6), 254–260.
- Jaya, I. M. L. M. (2020). Metode penelitian kuantitatif dan kualitatif: Teori, penerapan, dan riset nyata. Quadrant.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations (6th ed.).
- Jossey-Bass. Mahatika, A., & Jamilus. (2022). Budaya organisasi dalam membangun kemandirian pondok pesantren modern. *Jurnal Isema: Islamic Educational Management*, 7(2).
- Mastuhu. (1994). Dinamika sistem pendidikan pesantren: Suatu kajian tentang unsur dan nilai sistem pendidikan pesantren. INIS.

- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi revisi). PT Remaja Rosdakarya.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966.
- Octavia, A., & Ratnaningsih, I. Z. (2017). Hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan perilaku inovatif karyawan nonproses PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk Plant Palimanan. *Jurnal Empati*, 6(1), 40–44.
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & de Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *Academy of Management Annals*, 4(1), 403–445.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203.
- Republik Indonesia. (2003). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Republik Indonesia. (2007). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan.
- Republik Indonesia. (2019). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior*. Pearson.