

Kepemimpinan Perempuan di Madrasah: Antara Peluang, Tantangan, dan Kontribusi terhadap Mutu Pendidikan

Uswatun Hasanah¹

Ningsih²

Manajemen Pendidikan Islam, IAI At-Taqwa Bondowoso

Abstrak;

Kepemimpinan perempuan di madrasah masih menjadi isu yang dinamis di tengah budaya patriarkal dan persepsi tradisional tentang peran perempuan. Artikel ini bertujuan untuk menganalisis konsep kepemimpinan perempuan dalam Islam termasuk bagaimana prinsip-prinsip normatif Islam seperti amanah, keadilan (al-‘adl), dan musyawarah (shūrā) dapat diaktualisasikan dalam konteks kepemimpinan pendidikan yang partisipatif, etis, dan berkelanjutan. Islam tidak membatasi peran kepemimpinan berdasarkan jenis kelamin, tetapi menekankan kompetensi, integritas moral, amanah, dan tanggung jawab sosial. Penelitian ini memakai metode kualitatif dengan pendekatan yuridis-normatif melalui studi pustaka terhadap sumber-sumber klasik, artikel jurnal ilmiah, serta berbagai kajian modern yang berkaitan dengan isu gender dan hukum Islam. Temuan penelitian menegaskan bahwa kepemimpinan perempuan tidak bertentangan dengan prinsip dasar syariat selama memenuhi syarat kompetensi, integritas, dan kemaslahatan publik. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan perempuan merupakan isu ijtihadiyah yang terbuka untuk dikembangkan sesuai dinamika sosial, serta relevan untuk memperkuat nilai kesetaraan dalam masyarakat muslim kontemporer.

Kata kunci: Kepemimpinan Perempuan; Partisipasi Gender; Kepala Madrasah; Manajemen Pendidikan Islam.

1. Pendahuluan

Pendidikan Islam di Indonesia memiliki peran strategis dalam membentuk karakter bangsa, karena ia tidak hanya mentransmisikan ilmu pengetahuan, tetapi juga menanamkan nilai-nilai akhlak dan spiritualitas Islam. Madrasah sebagai salah satu institusi pendidikan Islam formal berada di garda depan dalam menjalankan fungsi tersebut. Dalam dua dekade terakhir, madrasah mengalami transformasi signifikan, baik dari sisi kurikulum, manajemen, maupun tata kelola kelembagaan. Transformasi ini tidak lepas dari tuntutan kebijakan pemerintah melalui akreditasi, Kurikulum Merdeka, dan program peningkatan mutu madrasah berbasis kinerja. Perubahan besar dalam manajemen madrasah secara tidak langsung membuka ruang yang lebih luas bagi perempuan untuk mengambil peran kepemimpinan. Fenomena ini mencerminkan pergeseran sosial yang penting: perempuan tidak lagi diposisikan sekadar sebagai pelaksana pembelajaran, tetapi juga sebagai pengambil keputusan strategis di level lembaga. Namun demikian, peningkatan jumlah kepala madrasah perempuan tidak serta merta diikuti dengan penerimaan penuh di tingkat masyarakat dan internal organisasi. Budaya patriarkal yang masih kuat di sebagian wilayah, stereotip bahwa kepemimpinan identik dengan maskulinitas, serta beban ganda yang dipikul perempuan menjadi tantangan tersendiri.

Di sisi lain, berbagai penelitian tentang kepemimpinan menunjukkan bahwa perempuan cenderung memiliki gaya kepemimpinan transformasional, komunikatif, dan berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia. Karakteristik ini sangat relevan dengan kebutuhan madrasah saat ini yang menuntut iklim kerja kolaboratif, perhatian pada kesejahteraan guru, dan hubungan yang harmonis dengan wali murid. Kesenjangan antara potensi kepemimpinan perempuan dan hambatan struktural-kultural yang dihadapinya menjadi alasan penting mengapa topik ini perlu dikaji lebih dalam. Jika kepemimpinan perempuan benar-benar berkontribusi pada peningkatan mutu madrasah, maka kebijakan afirmasi dan penguatan kapasitas perlu diperkuat. Sebaliknya, jika tantangannya lebih besar daripada manfaatnya, maka perlu dirumuskan strategi mitigasi agar tidak menimbulkan stagnasi lembaga. Artikel

ini bertujuan untuk mengkaji secara komprehensif peran, tantangan, dan kontribusi kepala madrasah perempuan terhadap mutu pendidikan di madrasah. Pembahasan akan dimulai dari karakteristik kepemimpinan perempuan, analisis tantangan yang dihadapi, strategi penguatan, hingga studi kasus dampaknya terhadap akreditasi dan iklim kerja. Diharapkan hasil kajian ini dapat menjadi bahan refleksi bagi pemangku kebijakan, pengawas, dan praktisi pendidikan Islam dalam membangun sistem kepemimpinan madrasah yang lebih inklusif dan efektif. Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam mengalami perkembangan pesat dalam 20 tahun terakhir. Salah satu perubahan penting adalah meningkatnya jumlah perempuan yang menduduki jabatan kepala madrasah. Data EMIS Kemenag 2024 menunjukkan 38% kepala Madrasah di Jawa Timur adalah perempuan. Fenomena ini menarik karena bertentangan dengan persepsi lama bahwa kepemimpinan identik dengan laki-laki. Pertanyaannya: apakah kepemimpinan perempuan efektif di madrasah? Apa tantangan dan kontribusinya?

Penelitian Eagly & Carli menyebut perempuan cenderung menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dan demokrasi partisipatif. Di madrasah, ini terlihat pada:

- Komunikasi Empatik: Kepala madrasah perempuan lebih mudah membangun kedekatan dengan guru dan wali murid, sehingga konflik internal cepat terselesaikan.
- Detail Manajerial: Laporan BOP, akreditasi, dan administrasi sering lebih rapi karena ketelitian.
- Kesejahteraan Guru: Banyak kepala madrasah perempuan membuat program "guruku bahagia", yang berdampak pada penurunan absensi dan peningkatan kinerja

Sedangkan tantangan yang Dihadapi adalah :

- Stereotip Gender Masih ada stigma “perempuan lemah dalam mengambil keputusan tegas”.
- Beban Ganda: Kepala madrasah perempuan harus membagi waktu antara tugas manajerial dan peran domestik.

- Akses Jaringan: Kegiatan Musyawarah Kerja Kepala Madrasah sering didominasi laki-laki, sehingga akses informasi terbatas.

Di berbagai konteks masyarakat mayoritas Muslim, termasuk Indonesia, kepemimpinan perempuan secara normatif memiliki prinsip kepemimpinan yang menekankan amanah, keadilan (al-‘adl), musyawarah (shūrā), dan orientasi pada kemaslahatan (maṣlaḥah). Prinsip prinsip ini menempatkan kompetensi, integritas moral dan tanggung jawab sosial sebagai dasar utama kepemimpinan, bukan perbedaan jenis kelamin. Meskipun demikian, sejumlah kajian kritis menunjukkan bahwa pembatasan kepemimpinan perempuan dalam masyarakat muslim lebih banyak dipengaruhi oleh konstruksi sosial dan budaya patriarkis daripada oleh ajaran Islam itu sendiri. Penafsiran keagamaan yang berkembang sering kali bersifat parsial dan kontekstual, sehingga belum sepenuhnya merepresentasikan pesan normatif Islam yang berkeadilan gender. Penelitian mengenai kepemimpinan perempuan dalam lembaga pendidikan masih terbatas dan cenderung bersifat deskriptif. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian kepemimpinan Islam dengan pendekatan yang lebih kontekstual dan relevan dengan dinamika pendidikan modern. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rujukan konseptual bagi pengembangan model kepemimpinan perempuan dalam pendidikan.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena tujuan penelitian adalah menggali secara mendalam pengalaman, persepsi, dan praktik kepemimpinan kepala madrasah perempuan dalam konteks sosial-budaya madrasah. Desain studi kasus memungkinkan peneliti memahami fenomena secara holistik dalam setting nyata tanpa manipulasi variabel. Fokus utama penelitian ini adalah memahami konstruksi nilai, prinsip, dan pola kepemimpinan perempuan dalam perspektif Islam, serta bagaimana konsep tersebut dapat dibaca ulang dan diaktualisasikan dalam dinamika pendidikan modern yang kompleks dan terus berkembang. Penelitian ini tidak bertujuan untuk menguji hipotesis empiris

melalui survei atau eksperimen, melainkan untuk mengkaji, menafsirkan, dan mengembangkan kerangka konseptual berdasarkan pemikiran dan temuan ilmiah yang telah ada. Dengan demikian, penelitian ini bersifat deskriptif-analitis, yaitu menggambarkan konsep kepemimpinan perempuan dalam Islam sekaligus menganalisis relevansi dan implikasinya dalam konteks pendidikan modern.

Sumber data dalam penelitian ini diklasifikasikan ke dalam data primer dan data sekunder. Data primer meliputi Al-Qur'an dan hadis yang berkaitan dengan kepemimpinan, peran sosial perempuan, serta prinsip keadilan dan amanah dalam Islam, selain karya-karya pemikir Muslim klasik dan kontemporer yang secara langsung membahas isu kepemimpinan perempuan. Data sekunder mencakup artikel jurnal ilmiah bereputasi nasional dan internasional, buku akademik, serta hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan tema kepemimpinan perempuan, pendidikan Islam, dan teori kepemimpinan dalam pendidikan modern. Pemilihan sumber dilakukan secara selektif dan kritis dengan mempertimbangkan otoritas keilmuan, relevansi tematik, serta kontribusinya terhadap pengembangan argumen penelitian.

Lokasi penelitian ditetapkan secara purposive di Raudhatul Athfal Mambaul Ulum Tegal Mijin Grugugan di Kabupaten Bondowoso yang dipimpin oleh kepala madrasah perempuan dengan masa jabatan minimal 2 tahun. Kriteria ini dipilih agar subjek memiliki pengalaman yang cukup dalam mengelola perubahan kebijakan dan mutu lembaga. Subjek penelitian meliputi: Informan utama: seorang kepala madrasah perempuan. Informan pendukung: 2 guru, 1 pengawas madrasah, dan 1 komite madrasah untuk triangulasi data.

Teknik pengumpulan data dikumpulkan melalui tiga teknik utama: **Wawancara** mendalam semi-terstruktur. Wawancara dilakukan secara tatap muka untuk menggali pandangan informan tentang gaya kepemimpinan, tantangan, dan strategi yang diterapkan. Pedoman wawancara dikembangkan berdasarkan teori kepemimpinan transformasional Bass & Avolio dan teori gender dalam organisasi. **Observasi non-partisipan** Peneliti melakukan observasi terhadap rapat guru, supervisi kelas, dan interaksi kepala madrasah

dengan warga madrasah untuk melihat praktik kepemimpinan di lapangan. **Dokumentasi** Dokumen yang dianalisis meliputi SK pengangkatan, laporan akreditasi, program kerja madrasah, dan notulen rapat. Dokumentasi digunakan untuk memverifikasi konsistensi antara pernyataan dan praktik. Proses ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi pola pemikiran, perbedaan pandangan, serta titik temu antara konsep kepemimpinan perempuan dalam Islam dan praktik kepemimpinan dalam pendidikan kontemporer

Teknik Analisis Data menggunakan tiga tahap: **Reduksi data:** Memilih dan menyederhanakan data mentah dari wawancara, observasi, dan dokumentasi sesuai fokus penelitian. Pada tahap reduksi data, peneliti menyaring dan memfokuskan data pada aspek-aspek yang paling relevan dengan tujuan penelitian. **Penyajian data:** Menyusun data dalam bentuk matriks, narasi, dan bagan untuk memudahkan interpretasi pola dan tema. **Penarikan kesimpulan dan verifikasi:** Menarik kesimpulan sementara dan melakukan member checking dengan informan untuk memastikan validitas temuan. Untuk menjaga keabsahan data, digunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari kepala madrasah, guru, dan pengawas. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumen. Seluruh proses analisis dilakukan secara reflektif dan kritis untuk menghindari bias interpretasi dan memastikan koherensi antara kerangka teoritis, data, dan kesimpulan.

Melalui metode penelitian ini, diharapkan penelitian mampu memberikan kontribusi akademik dalam memperkaya wacana tentang kepemimpinan perempuan dalam Islam serta menawarkan kerangka konseptual yang relevan dan aplikatif bagi pengembangan kepemimpinan perempuan dalam konteks pendidikan modern.

3. Hasil Dan Pembahasan

Berdasarkan telaah sistematis terhadap literatur primer dan sekunder terkini, penelitian ini menemukan bahwa konsep kepemimpinan dalam Islam tidak membatasi peran kepemimpinan berdasarkan jenis kelamin, tetapi fokus

pada kriteria kompetensi, moralitas, amanah, dan tanggung jawab sosial. Prinsip-prinsip ini selaras dengan maqāṣid al-syarī'ah yang menekankan keadilan (al-'adl), kemaslahatan (al-maṣlaḥah), serta penghormatan martabat manusia tanpa diskriminasi gender.

Raudhatul Athfal mambaul Ulum berada di desa Tegal Mijin Kecamatan Grujugan Kabupaten Bondowoso. Jumlah siswa 34 anak, guru 3 orang. Sebelum 2022, madrasah ini belum berstatus akreditasi dan sering terlambat mengumpulkan laporan BOP. Sejak dipimpin Ibu Tutik Sumarni, S.Pd pada Januari 2022, terjadi perubahan signifikan dalam 2 tahun. Berdasarkan wawancara dengan 3 guru dan 1 pengawas, gaya kepemimpinan Ibu Tutik Sumarni, S.Pd bersifat transformasional-partisipatif.

Ciri yang muncul: Setiap awal semester mengadakan FGD (Focus Grup Discussion) untuk menyusun program kerja bersama guru, bukan membuat sepihak. Menerapkan sistem “guruku didengar”: ada kotak saran anonim dan rapat bulanan tanpa agenda tetap, khusus untuk curhat masalah mengajar. Memberi apresiasi langsung saat guru berprestasi, misalnya juara lomba KSM tingkat kabupaten. Guru A mengatakan: “Dulu takut ngomong sama kepala sekolah, sekarang kalau ada masalah di kelas, langsung bisa ngobrol. Rasanya dihargai.” Hasil dokumentasi menunjukkan: Dokumen akreditasi 2025 lengkap 100% dan upload ke EMIS tepat waktu. Laporan BOP semester tidak pernah terlambat sejak 2023. Grup WhatsApp wali murid aktif, update kegiatan dikirim tiap minggu. Observasi rapat wali murid menunjukkan kehadiran 85%, naik dari 42% di tahun 2021. Ibu Tutik Sumarni, S.Pd menggunakan bahasa yang komunikatif dan tidak menggurui, sehingga wali murid merasa dilibatkan.

Tantangan utama yang dihadapi Ibu Tutik Sumarni, S.Pd adalah beban ganda: Sebagai ibu 2 anak, ia harus membagi waktu antara madrasah dan rumah. Solusinya, ia mendelegasikan tugas administrasi ke operator sekolah dan menggunakan Google Drive untuk monitoring kerja. Tantangan beban ganda menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan tidak bisa dilepaskan dari konteks domestik. Namun temuan lapangan menunjukkan bahwa dukungan keluarga dan fleksibilitas teknologi seperti rapat daring dan delegasi

tugas mampu mengurangi konflik peran. Ini menguatkan argumen bahwa hambatan struktural dapat dinegosiasikan jika ada kebijakan internal madrasah yang fleksibel dan budaya organisasi yang suportif. Resistensi awal dari guru senior: Ada guru yang awalnya meragukan kepemimpinan perempuan. Ibu Tutik Sumarni, S.Pd mengatasinya dengan pendekatan personal, mengajak diskusi di luar jam kerja, dan membuktikan hasil kerja melalui hasil nilai akreditasi. Faktor kuncinya adalah perbaikan manajemen administratif, iklim kerja yang positif, dan keterlibatan orang tua. Dampak yang terukur dalam 4 tahun kepemimpinan Ibu Tutik Sumarni, S.Pd nilai akreditasi B, Kehadiran Guru 97%, Keterlibatan Wali Murid 85%. Peningkatan ini tidak lepas dari iklim kerja yang positif dan tata kelola yang tertib.

Analisis Temuan Kesesuaian dengan Teori Kepemimpinan Transformasional adalah Temuan pada Raudhatul Athfal Mambaul Ulum sesuai dengan 4 dimensi Bass & Avolio: **Idealized Influence**: Ibu Tutik Sumarni, S.Pd jadi teladan dengan datang tepat waktu dan mengajar kelas jika guru berhalangan. **Inspirational Motivation**: Visi “Raudhatul Athfal Mambaul Ulum Ramah Anak” terus disuarakan di setiap rapat. **Intellectual Stimulation**: Guru didorong ikut pelatihan dan studi tiru. **Individualized Consideration**: Perhatian pada masalah pribadi guru, misalnya memberi izin fleksibel saat ada urusan keluarga.

Kompetensi komunikasi dan ketelitian yang sering diasosiasikan dengan perempuan justru menjadi kekuatan Raudhatul Athfal Mambaul Ulum dalam membangun kepercayaan wali murid dan menyelesaikan administrasi. Temuan ini selaras dengan teori Eagly & Carli yang menyatakan perempuan cenderung menggunakan gaya transformational dan democratic. Dalam konteks madrasah, gaya ini efektif karena lembaga pendidikan Islam menekankan nilai kekeluargaan, musyawarah, dan uswah hasanah. Kepala madrasah perempuan tidak memimpin dengan otoritas jabatan semata, tetapi dengan keteladanan dan komunikasi empatik. Hal ini memperkuat organizational commitment guru, yang berdampak langsung pada mutu pembelajaran.

Hasil penelitian ini berimplikasi pada dua hal: **Kebijakan Afirmasi:** Kemenag perlu menyediakan pelatihan kepemimpinan khusus untuk calon kepala madrasah perempuan, termasuk manajemen waktu dan negosiasi gender. **Perubahan Budaya Organisasi:** Komite madrasah dan tokoh masyarakat perlu dilibatkan untuk mengurangi bias gender dalam penilaian kinerja kepala madrasah perempuan.

Kepemimpinan perempuan di madrasah bukan sekadar representasi kuantitatif, tetapi membawa nilai tambah kualitatif pada mutu manajemen dan iklim kerja. Tantangan yang ada lebih bersifat struktural dan kultural, bukan kompetensi. Dengan dukungan sistemik, kepala madrasah perempuan mampu menjadi agen perubahan yang menjaga ruh pendidikan Islam sekaligus mendorong modernisasi manajemen. Dalam menghadapi tantangan global, aspek kepemimpinan seperti etika, tanggung jawab sosial, dan inklusivitas menjadi penting. Perempuan Muslim yang berperan sebagai pemimpin membawa perspektif baru dalam manajemen dan pengambilan keputusan, serta membantu mendobrak stigma gender tradisional yang membatasi peran perempuan dalam ruang publik.

4. Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil literatur review terhadap penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa pendidikan Islam memiliki peran yang sangat strategis dalam menghadapi tantangan Revolusi Industri 4.0. Berdasarkan telaah literatur primer dan sekunder, penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan dalam Islam tidak membatasi peran berdasarkan jenis kelamin, melainkan menekankan kompetensi, integritas moral, amanah, dan tanggung jawab sosial sebagai fondasi utama. Prinsip-prinsip seperti keadilan (al-‘adl), musyawarah (shūrā), dan kemaslahatan (maṣlaḥah) menegaskan legitimasi perempuan untuk berperan sebagai pemimpin, termasuk dalam ranah pendidikan. Resistensi terhadap kepemimpinan perempuan lebih banyak muncul akibat interpretasi sosial budaya patriarkal, bukan ketentuan normatif Islam. Dengan demikian, kepemimpinan perempuan dapat dipandang sebagai

strategi penguatan pendidikan yang berbasis nilai-nilai etis dan Islam, bukan sekadar isu representasi gender.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada studi kasus Raudhatul Athfal Mambaul Ulum dapat disimpulkan bahwa: Kepemimpinan perempuan di madrasah efektif dalam meningkatkan mutu lembaga melalui penerapan gaya kepemimpinan transformasional dan partisipatif. Karakteristik empati, ketelitian, dan komunikasi yang terbuka terbukti memperkuat iklim kerja guru dan keterlibatan wali murid. Tantangan utama bukan pada kompetensi, melainkan pada faktor struktural dan kultural seperti beban ganda dan stereotip gender. Namun tantangan tersebut dapat dinegosiasikan melalui delegasi tugas, dukungan keluarga, dan pembuktian kinerja. Dukungan budaya organisasi dan kebijakan internal madrasah menjadi faktor penentu keberhasilan. Ketika yayasan dan komite memberikan ruang, kepala madrasah perempuan mampu menjadi agen perubahan yang menjaga nilai Islam sekaligus mendorong modernisasi manajemen. Dengan demikian, kepemimpinan perempuan di madrasah bukan sekadar pemenuhan kuota gender, melainkan strategi nyata untuk peningkatan mutu pendidikan Islam.

Berdasarkan temuan tersebut, beberapa saran dapat diberikan: **Bagi akademisi dan peneliti:** perlu pengembangan kajian yang mengintegrasikan konsep kepemimpinan perempuan dalam Islam dengan praktik pendidikan modern, termasuk penelitian kuantitatif dan kualitatif terkait dampak kepemimpinan perempuan terhadap kinerja organisasi, pengambilan risiko, dan keberlanjutan. **Bagi masyarakat dan lembaga keagamaan:** diperlukan sosialisasi dan pendidikan kontekstual mengenai prinsip kepemimpinan Islam yang menekankan kesetaraan gender dan tanggung jawab sosial. Dengan penerapan saran-saran tersebut, kepemimpinan perempuan dalam perspektif Islam diharapkan tidak hanya diakui secara normatif, tetapi juga memberikan kontribusi nyata terhadap efektivitas, keberlanjutan, dan keadilan dalam sistem pendidikan modern. **Bagi Kementerian Agama dan Kanwil Kemenag:** Menyusun program pelatihan kepemimpinan khusus untuk calon kepala madrasah perempuan, dengan materi manajemen waktu, negosiasi peran gender, dan kepemimpinan berbasis data. Membentuk forum komunikasi

kepala madrasah perempuan tingkat kabupaten untuk saling berbagi praktik baik dan penguatan jejaring. **Bagi Yayasan dan Komite Madrasah:** Memberikan dukungan eksplisit terhadap kepemimpinan perempuan melalui kebijakan fleksibilitas kerja dan pembagian tugas yang adil. Melibatkan tokoh masyarakat dan wali murid dalam sosialisasi bahwa kepemimpinan perempuan selaras dengan nilai musyawarah dalam Islam. **Bagi Peneliti Selanjutnya:** Memperluas studi pada jenjang MI, MTs dan MA dengan jumlah sampel yang lebih besar untuk melihat pola yang lebih umum. Mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan perempuan dan prestasi akademik siswa secara kuantitatif.

Daftar Referensi

- Abdullah, S., & Suryani, I. (2021). Gaya kepemimpinan kepala madrasah perempuan dan pengaruhnya terhadap kinerja guru. *Jurnal Pendidikan Islam*, 10(2), 145–160. <https://doi.org/10.14421/jpi.2021.102.145-160>
- Afifah, S. N. (2024). Integrasi teori belajar dan nilai Islam dalam pendidikan modern: Konvergensi untuk pembelajaran efektif. *Epistemic: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 3(2), 242–257. <https://doi.org/10.70287/epistemic.v3i2.8> hukum
- Alhadad, A. A., Masfufah, M., & Murniati, D. (2025). Analisis kepemimpinan perempuan dalam Islam. *Jurnal Sosial dan Sains*, 5(3), 684–689.
- AM Mukhlisah, 'Persepsi Tentang Kepemimpinan Perempuan, Scientific And Religious Reviews', *Jurnal Kependidikan Islam*, 4 (2022), 200
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set (3rd ed.). Mind Garden.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business Press.
- Fakhrudin, M. (2022). Tantangan kepemimpinan perempuan dalam lembaga pendidikan Islam di Indonesia. *Tarbiya: Journal of Education in Muslim Society*, 9(1), 78–95. <https://doi.org/10.15408/tjems.v9i1.24567>
- Irawan, M. F., Noptario, N., Hulkan, M., & Nordin, S. N. B. (2024). Women in leadership: Exploring potential and challenges in the Islamic context. *An-Nisa: Jurnal Kajian Perempuan dan Keislaman*, 17(1), 55–66.
- Kementerian Agama RI. (2024). Statistik Pendidikan Islam 2023/2024. Direktorat Jenderal Pendidikan Islam. Kementerian Agama RI. (2022). Peraturan Menteri Agama No. 18 Tahun 2022 tentang Akreditasi Madrasah. Jakarta: Kemenag RI.
- Rinawati. (2024). Islam dan kepemimpinan perempuan klasik dan kontemporer. *Jurnal Peradaban*, 4(1), 29–37. <https://doi.org/10.51353/jpb.v4i1.1094>
- Rohim, A., Hammet, R., & Ramaswamy, D. (2025). Menghadapi era industri 4.0 dalam pendidikan Islam dengan transformasi digital. *Jurnal Pendidikan Islam*, 2(1).