

Date Received : November 2025
Date Revised : December 2025
Date Accepted : December 2025
Date Published : December 2025

JALUR UTAMA YANG MEMPENGARUHI EFEKTIVITAS MANAJEMEN KUALITAS DI MADRASAH ALIYAH NEGERI KABUPATEN LANGKAT

Oda Kinata Banurea¹

Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Al-Ittihadiyah Labuhan Batu Utara
(odakinata_banurea@stit-al-ittihadiyahlabura.ac.id)

Mesiono²

Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Medan, Indonesia
(mesiono@uinsu.ac.id)

Muhammad Fadhli³

Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Medan, Indonesia
(muhammadfadhli@uinsu.ac.id)

Kata Kunci:	ABSTRAK
Kepemimpinan Inklusif, <i>Team Work</i> , Budaya Mutu, <i>Knowledge Management</i> , Efektivitas Manajemen Mutu Madrasah	Tujuan penelitian untuk mengetahui: (1). Gambaran kepemimpinan inklusif, efektivitas manajemen mutu, <i>teamwork</i> , budaya mutu, <i>knowledge management</i> Madrasah aliyah negeri Langkat; (2). Model pengaruh kepemimpinan inklusif, <i>teamwork</i> , budaya mutu, <i>knowledge management</i> terhadap efektivitas manajemen mutu Madrasah aliyah negeri Langkat;; (3). Pengaruh kepemimpinan inklusif, <i>teamwork</i> , budaya mutu, terhadap <i>knowledge management</i> Madrasah aliyah negeri Langkat;; (4). Jenis penelitian yang diterapkan dalam penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif metode <i>ex post facto non experimental</i> , model yang digunakan dalam penelitian ini model jalur korelasi (<i>correlated path model</i>), desain penelitian dengan pendekatan analisis jalur (<i>path analysis</i>). Penelitian ini dilaksanakan di 3 (tiga) madrasah aliyah negeri Langkat, teknik pengambilan sampel menggunakan diagram Nomogram Harry King dan sampel ditetapkan sebanyak 152 orang, teknik pengumpulan data kuantitatif menggunakan penjarangan angket kuesioner dan analisis data dengan analisis jalur. Hasil penelitian menemukan bahwa: kepemimpinan inklusif berpengaruh langsung positif terhadap <i>knowledge management</i> Madrasah. Budaya mutu berpengaruh langsung positif terhadap <i>knowledge management</i> . Kepemimpinan inklusif berpengaruh langsung positif terhadap efektivitas. <i>Team Work</i> berpengaruh langsung positif terhadap efektivitas mutu. Budaya mutu berpengaruh langsung positif terhadap efektivitas mutu. <i>Knowledge management</i> berpengaruh langsung positif terhadap efektivitas mutu. Kepemimpinan inklusif berpengaruh tidak langsung positif terhadap efektivitas mutu melalui <i>knowledge management</i> . <i>Team Work</i> berpengaruh tidak langsung positif terhadap efektivitas mutu melalui <i>knowledge management</i> . Budaya mutu berpengaruh tidak langsung positif terhadap efektivitas mutu melalui <i>knowledge management</i> .

A. PENDAHULUAN

Secara global perkembangan dunia terus mengalami perubahan secara masif dan sustanibel baik dari sektor teknologi, ekonomi, politik, keamanan, kesehatan, pangan dan pendidikan, salah satu instrumen investasi kemajuan dan pengembangan dunia dan negara negara diarahkan lewat pendidikan, dengan pembangunan pendidikan serta politik dan arah kebijakan pendidikan sehingga dapat menghadirkan pendidikan yang berkualitas, bermutu, mudah diakses oleh seluruh lapisan masyarakat, didukung oleh tersedianya pembiayaan yang cukup, kesetaraan dalam perolehan hak dalam pendidikan dan didukung oleh teknologi digital pendidikan (Itjen Kemdikbudristek, 2022) Dalam kacamata pemerintah, sekolah atau madrasah yang terus berkembang mutunya harus memenuhi Standar Nasional Pendidikan (SNP) sebagai berikut: lulusan cerdas komprehensif, kurikulum dinamis sesuai kebutuhan zaman, proses pembelajaran yang berorientasi kepada siswa dan kreatifitas, sistem penilaian dan evaluasi pendidikan yang andal, guru dan tenaga kependidikan profesional, sarana dan prasarana lengkap, sistem manajemen yang akurat dan pembiayaan yang efektif dan efisien (Sani R A, 2015)

Kriteria ukuran keberhasilan manajemen pendidikan adalah mutu dan produktivitas pendidikan yang dapat dilihat pada produk, hasil atau efektivitas dan proses, suasana atau efisiensi, untuk mengukur keberhasilan indikator efektivitas manajemen mutu di tinjau dari fungsi manajemen yang harus dilakukan oleh kepala sekolah beserta guru, staf, dan pegawai lainnya agar tercapai mutu sekolah yang diinginkan oleh sekolah maupun warga masyarakat (Awaludin S, 2017), (Mesiono, 2018) keberlangsungan sebuah lembaga pendidikan madrasah/sekolah menjadi prasyarat dalam pencapaian tujuan adalah strandart efektivitas lebih lanjut bahwa keberlangsungan manajemen berbasis madrasah sangat di tentukan oleh keefektifan MBM yang dilaksanakan di madrasah.

Efektivitas manajemen mutu sekolah berarti bagaimana manajemen mutu sekolah berhasil melaksanakan semua tugas pokok sekolah, menjalin partisipasi masyarakat, mendapatkan serta memanfaatkan sumber daya, sumber dana, dan sumber belajar untuk mewujudkan tujuan sekolah (Awaludin S, 2017). (Kartikasari, 2018) Efektivitas manajemen mutu yang berkualitas di lembaga pendidikan memiliki implikasi yang signifikan terhadap hasil pendidikan, baik bagi anak didik, pendidik, orang tua, maupun lembaga itu sendiri. (Elok et al, 2024)

Salah satu faktor yang berperan dalam upaya melakukan efektivitas manajemen mutu madrasah adalah kepala madrasah dengan gaya kepemimpinan inklusif, merujuk pada pandangan (Gibson, et.al 1991), (Carmeli et al., 2010); (Hollander, 2009). Penelitian (Randel et al. (2018). Kepemimpinan inklusi menunjukkan fokus pada penciptaan lingkungan di mana individu yang beragam merasa dihargai, dihormati, dan diintegrasikan secara penuh (Dolphina et al., 2023) (Rohmah et al., 2023). (Carmeli, et al, 2022) (Nembhard & Edmondson, 2006). (Yu, 2020)(Alshoukri et al., 2020). Kepemimpinan inklusif juga terkait erat dengan isu-isu keragaman, efektivitas organisasi, dan inovasi, yang saling berkaitan dalam lanskap organisasi yang berkembang pesat saat ini (Dolphina et al., 2023).

Faktor pendukung lainnya yang dapat meningkatkan efektivitas mutu sekolah adalah kerja sama tim (*Team Work*). Teori efektivitas mutu sekolah menekankan bahwa kualitas pendidikan bergantung pada sinergi kepemimpinan mutu dan kerjasama tim untuk mencapai hasil optimal. Kerjasama tim secara positif memengaruhi efektivitas

kerja guru, di mana peningkatan kolaborasi menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan usaha individu (Yulita, 2024), (Mesiono, 2018). (Griffin, 2004) kerja tim adalah kegiatan yang dilakukan kelompok pekerja yang berfungsi sebagai satu unit, biasanya hampir tanpa supervisi, untuk mengerjakan tugas-tugas, fungsi-fungsi dan aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dengan kata tim adalah suatu unit yang terdiri atas dua orang atau lebih yang berinteraksi dan mengoordinasi kerja mereka untuk tujuan tertentu, (Schermerhorn, 2003)

Faktor lain yang mempengaruhi efektivitas mutu adalah manajemen pengetahuan *Knowledge Management*. KM telah diakui sebagai alat yang efektif untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas suatu organisasi (Futaqi, 2020). (Salo, 2011) Dalam menjalankan fungsinya, madrasah tidak hanya dihadapkan pada tuntutan kurikulum nasional, tetapi juga pada amanah untuk melestarikan dan mengembangkan ilmu-ilmu keislaman. Kompleksitas ini menimbulkan tantangan sekaligus peluang bagi madrasah untuk terus berinovasi dan meningkatkan kualitasnya (Sumarno, 2012), (Schwartz, 2005), (Mei, 1970). (Zahlan & Wahid, 2018), (Montoya-Quintero et al., 2022) bawah model *integrating knowledge management system dan quality managemen sistem in industri 4.0* berdampak pada peningkatan kualitas manajemen organisasi.

Budaya mutu sebuah sistem tata letak nilai organisasi menghasilkan lingkungan dan iklim kerja yang kondusif demi keberlangsungan dan kerlanjutan mutu, budaya mutu sendiri adalah nilai nilai, tradisi, prosedur dan harapan tentang mutu oleh karenanya dengan menjalankan pendidikan berpedoman pada sejumlah asumsi, kepercayaan, nilai dan norma aturan aturan yang mengikat dan berlaku kepada seluruh individu dan warga sekolah (Newstrom, 1989), (Goetsch D. & Davis, 1994), (Sashkin M. & Kiser K, 1993) Hadirnya budaya mutu madrasah adalah hal sangat urgen bagi madrasah, madrasah salah satu representatif lembaga pendidikan Islam setingkat sekolah menengah sudah sepatutnya memikirkan keberanian dan kesadaran dan skema pembentukan budaya mutu madrasah (Majid, 2023), (Permendiknas 63 Tahun 2009, 2009)

Untuk mengukur keberhasilan capaian mutu madrasah dapat dilihat dari keberhasilan pemenuhan standar yang ditetapkan dengan: 1. Sistem penjaminan mutu internal (SPMI) dan 2. Sistem penjaminan mutu eksternal (SPME) yang direncanakan dan dilaksanakan dalam 3 tahun terakhir (Sani et al., 2015), (West, 2009)

Pada survei awal madrasah aliyah Negeri Kabupaten Langkat sistem jaminan mutu madrasah pada aspek SPMI kurang taktis dalam pelaksanaan dan asas filosofis masih normatif, dalam sistem penjaminan mutu eksternal (SPME) di madrasah asesmen dan penilaian pemerintah pusat internal kementerian agama secara kuantitatif penilaian masih kurang berdampak pada kemajuan madrasah secara signifikan

Dalam waktu kurun 3 Tahun terakhir dari 8 standar pemenuhan pendidikan dari standar isi, proses kompetensi lulusan, tenaga pendidik kependidikan, sarana prasarana, pengelolaan, pembiayaan, penilaian serta *outcome* yang diberlakukan terhadap seluruh jejang pendidikan menengah tanpa kecuali, namun praktiknya masih ditemukan belum dapat memenuhi dan melaksanakan standar ideal yang ditetapkan dengan terlebih pada aspek standar kompetensi lulusan, sarana prasarana, tata kelola manajemen, pembiayaan tapi faktanya lembaga madrasah yang akreditasinya rata rata pada peringkat A yang menunjukkan tingkat kelayakan sekolah yang sangat baik. Selain hal tersebut klusterisasi madrasah aliyah Negeri Kabupaten Langkat belum memiliki daya saing di tingkat nasional maupun internasional

Selanjutnya untuk mengukur keefektifan manajemen mutu madrasah dapat dilakukan dengan mengukur dari rasio perbandingan antara serapan *input*, *proses* *output*. Aspek *input* (masukan siswa yang diterima tiap tahun ajaran baru), aspek *proses* (mengikuti kegiatan belajar, kegiatan ekstrakurikuler serta prestasi siswa) dan aspek *output* (lulusan yang terserap oleh perguruan tinggi dan dunia pekerjaan) dari hasil observasi data 3 tahun terakhir bahwa MAN Langkat pada aspek input menerima siswa rata rata sebanyak 290 siswa setiap tahun ajaran baru dan pada aspek proses hampir 98% mengikuti proses pembelajaran sampai semester akhir dan prestasi siswa selama mengikuti kegiatan belajar mengajar hanya 4% dan siswa yang diterima pada pendidikan tinggi sebesar 65 %, dari rasio data ini menunjukkan bahwa masih rendahnya prestasi siswa dan serapan masuk ke perguruan tinggi masih jauh harapan dan cita cita yang diinginkan oleh madrasah dan berbagai pihak,

Dari persoalan masalah diatas ada indikasi dugaan menunjukkan bahwa mutu kelembagaan madrasah aliyah Negeri Kabupaten Langkat belum terlaksanakan maksimal sebagaimana dalam capaian target standar IPK, KKM SKI yang di tuangkan dalam SPMI dan EDS Madrasah sehingga perlu dilakukan gerakan perubahan dan evaluasi konsep kemajuan madrasah, dan perbaikan pada sistem tatakelola madrasah, selain itu diperlukan kesungguhan para pihak stakeholder internal madrasah aliyah Negeri Kabupaten Langkat dalam memperbaiki mutu madrasah nya untuk mewujudkan mutu pendidikan sesuai harapan orang tua siswa, dan dengan standar pemerintah.

B. METODE

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan metode penelitian *ex post facto*. (Kerthwohl, 1993), (McMillan & Schumacher, 2001), (Tuckman & Harper, 2012) jenis penelitian *ex post facto* termasuk kedalam klasifikasi penelitian kuantitatif non ekspreimetnal sebagaimana (Kerlinger, 1966), (Kerlinger, 1966), (Cohen et al., 2002) (Sugiono, 2010)

Penelitian ini menganalisis hal hal real dalam penelitian terutama yang dilakukan terhadap variabel yang akan di ukur efektifitas manajemen mutu madrasah, kepemimpinan inklusif kepala madrasah, *team work*, *knowledge manajemen*, budaya mutu. Untuk menganalisis keterkaitan satu variabel dengan variabel lainnya digunakan dengan pendekatan analisis jalur (*path analysis*) atau disebut pola hubungan sebab akibat, analisis jalur yang digunakan memerlukan persyaratan adanya bentuk hubungan regresi liner yang signifikan antar variabel (Kusnendy, 2005). (Lomax, 2004), (Upton & Cook, 1996) (Sugiono, 2010), (Singarimbun, 1989)

Penelitian ini dilakukan di madrasah aliyah negeri kabupaten Langkat. Populasi dalam penelitian adalah komite, madrasah, kepala madrasah, guru dan siswa. sampel penelitian adalah sebagian dari populasi yang memiliki sifat dan karakter yang sama sehingga betul-betul mewakili populasinya. Dalam penentuan jumlah sampel peneliti berpatokan pada Nomogram Harry King populasi sebesar 235 orang dengan taraf signifikansi 5% diperoleh ketentuan jumlah sampel sebesar 54% dari populasi, maka: $235 \times 0,54\% \times 1,195 = 152$ orang. Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan menggunakan kuesioner untuk ke enam variabel. Skala penilaian nominal Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi analisis deskriptif, uji persyaratan analisis, dan uji hipotesis.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Deskripsi Hasil Penelitian

Deskripsi data variabel kepemimpinan inklusif (X_1), *team work* (X_2), budaya mutu (X_3), *Knowledge management* (X_4) dan efektifitas mutu madrasah (X_5).

Tabel 1. Deskripsi data perhitungan Statistik Deskriptif Data Penelitian

	Kepemimpinan_ Inklusif	Team_ Work	Budaya_ Mutu	Knowledge_ Managem ent	Efektifitas _ Mutu_ Madrasah
N	Valid Missing	152 0	152 0	152 0	152 0
Mean	69.30	69.70	67.85	68.72	72.36
Median	68.00	69.00	66.00	69.00	73.00
Mode	59 ^a	74	64	60	63
Std. Deviation	12.505	10.050	10.888	11.407	12.616
Variance	156.385	101.004	118.553	130.125	159.158
Minimum	48	52	51	48	51
Maximum	93	91	98	92	94

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

2. Pengujian Persyaratan Analisis

a. Uji Normalitas

Teknik yang digunakan untuk menguji normalitas adalah uji *Kosmogorov-Smirnov*

Tabel 2. Ringkasan Hasil Analisis Normalitas

One-Sample *Kolmogorov-Smirnov* Test

	Kepemimpinan_ Inklusif	<i>Team work</i>	Budaya_ Mutu	Knowledge_ Managem ent	Efektifitas _ Mutu_ Madrasah	
N	152	152	152	152	152	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean Std. Deviation	69.30 12.505	69.70 10.050	67.85 10.888	68.72 11.407	72.36 12.616
Most Extreme Differences	Absolute	.081	.070	.099	.093	.093
	Positive	.081	.070	.099	.093	.093
	Negative	-.062	-.066	-.061	-.056	-.065
<i>Kolmogorov-Smirnov</i> Z	.999	.864	1.216	1.152	1.149	
Asymp. Sig. (2-tailed)	.271	.444	.104	.141	.143	

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Berdasarkan Tabel 2. di atas diperoleh untuk uji normalitas data variabel kepemimpinan inklusif diperoleh nilai *Kolmogorov-Smirnov Z* sebesar 0,999 dengan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) = 0,271; Maka sebaran data kepemimpinan inklusif berdistribusi normal; Uji normalitas data variabel *team work* diperoleh nilai *Kolmogorov-Smirnov Z* sebesar 0,864 dengan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) = 0,444 sebaran data *Team work* berdistribusi normal; Uji normalitas data variabel budaya mutu diperoleh nilai *Kolmogorov-Smirnov Z* sebesar 1,216 dengan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) = 0,104 data budaya mutu berdistribusi normal; Uji normalitas data variabel *knowledge management* diperoleh nilai *Kolmogorov-Smirnov Z* sebesar 1,152 dengan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) = 0,141 sebaran data *knowledge management* berdistribusi normal; Uji normalitas data variabel efektifitas mutu madrasah diperoleh nilai *Kolmogorov-Smirnov Z* sebesar 1,149 dengan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) = 0,143 data efektifitas mutu madrasah berdistribusi normal.

b. Uji Linieritas dan Keberartian Regresi

Uji linieritas dilakukan dengan menggunakan uji tuna cocok dengan menggunakan persamaan regresi linier. Adapun kriteria pengujian linieritas adalah: jika $F_h < F_t$ pada taraf = 5%, maka pengaruh antara kedua variabel adalah linier. Kriteria keberartian adalah jika $F_h > F_t$ pada taraf 0,05.

Tabel 3 Koefisien Regresi variabel

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Kepemimpinan_Inklusif	.432	.066	.474	6.590	.000
(Constant) (X ¹ X ⁴)	38.764	4.618		8.393	.000
Team_Work	.389	.087	.343	4.465	.000
(Constant) (X ⁴ X ²)	41.619	6.131		6.788	.000
Budaya_Mutu	.405	.079	.386	5.131	.000
(Constant) (X ⁴ X ³)	41.252	5.421		7.609	.000
Kepemimpinan_Inklusif	.468	.073	.464	6.420	.000
(Constant) (x ⁵ x ¹)	39.894	5.137		7.766	.000
Team_Work	.430	.096	.343	4.467	.000
(Constant) (x ² ,x ⁵)	42.374	6.781		6.249	.000
Budaya_Mutu	.402	.089	.347	4.537	.000
(Constant) (X ⁵ X ³)	45.047	6.096		7.390	.000
Knowledge_Management	.596	.076	.539	7.838	.000
(Constant) (X ⁴ X ⁵)	31.391	5.298		5.925	.000

Berdasarkan Tabel 3. diperoleh persamaan regresi variabel X_4 atas X_1 yaitu: $\hat{X}_4 = 38,764 + 0,432 X_1$. Besar nilai $t = 6,590$; persamaan regresi variabel X_4 atas X_2 yaitu: $\hat{X}_4 = 41,619 + 0,389 X_2$. Besar nilai $t = 4,465$; persamaan regresi variabel X_4 atas X_3 yaitu: $\hat{X}_4 = 41,252 + 0,405 X_3$. Besar nilai $t = 5,131$; persamaan regresi variabel X_5 atas X_1 yaitu: $\hat{X}_5 = 39,894 + 0,468 X_1$. Besar nilai $t = 6,420$; persamaan regresi variabel X_5 atas X_2 yaitu: $\hat{X}_5 = 2,374 + 0,430 X_2$. Besar nilai $t = 4,467$; persamaan regresi variabel X_5 atas X_4 yaitu: $\hat{X}_5 = 31,391 + 0,596 X_4$. Besar nilai $t = 7,838$ dengan taraf signifikansi 0,000.

Tabel 4. Persamaan Ringkasan ANOVA Persamaan Regresi Variabel

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Knowledge_Management * Kepemimpinan_Inklusif	Between Groups	(Combined)	9526.938	42	226.832	2.443	.000
		Linearity	4411.042	1	4411.042	47.501	.000
		Deviation from Linearity	5115.895	41	124.778	1.344	.115
	Within Groups		10121.898	109	92.861		
	Total		19648.836	151			
Knowledge_Management * Budaya_Mutu	Between Groups	(Combined)	7758.223	37	209.682	2.010	.003
		Linearity	2933.364	1	2933.364	28.123	.000
		Deviation from Linearity	4824.859	36	134.024	1.285	.161
	Within Groups		11890.613	114	104.304		
	Total		19648.836	151			
Efektifitas_Mutu_Madrasah * Kepemimpinan_Inklusif	Between Groups	(Combined)	11315.211	42	269.410	2.309	.000
		Linearity	5180.729	1	5180.729	44.403	.000
		Deviation from Linearity	6134.482	41	149.622	1.282	.156
	Within Groups		12717.605	109	116.675		

	Total		24032.8 16	151			
Efektifitas_ Mutu_ Madrasah * Team_Work	Between Groups	(Combined)	8562.6 92	37	231.42 4	1.7 05	.01 7
		Linearity	2821.55 4	1	2821.5 54	20. 792	.00 0
		<i>Deviation from Linearity</i>	5741.13 9	36	159.47 6	1.17 5	.25 8
	Within Groups		15470.1 23	114	135.70 3		
	Total		24032.8 16	151			
Efektifitas_ Mutu_ Madrasah * Budaya_Mutu	Between Groups	(Combined)	9192.65 9	37	248.4 50	1.9 09	.00 5
		Linearity	2900.0 05	1	2900. 005	22. 277	.00 0
		<i>Deviation from Linearity</i>	6292.6 54	36	174.79 6	1.3 43	.123
	Within Groups		14840.1 57	114	130.17 7		
	Total		24032.8 16	151			
Efektifitas_ Mutu_Madr rasah * Knowledge_ Managemen t	Between Groups	(Combined)	11109.17 8	37	300.2 48	2.6 49	.00 0
		Linearity	6982.6 45	1	6982. 645	61. 59	.00 0
		<i>Deviation from Linearity</i>	4126.53 3	36	114.62 6	1.01 1	.46 5
	Within Groups		12923.6 38	114	113.36 5		
	Total		24032.8 16	151			

Dari data diatas menunjukkan setiap regresi variabel F_{hitung} untuk *Deviation from Linearity* 1,344 signifikansi 0,115 disimpulkan regresi linier dan berarti X_4 berdasarkan X_1 Signifikansi 0,115 > 0,05 hal ini, nilai $\hat{X}_4 = 38,764 + 0,432 X_1$ menunjukkan hubungan yang positif; *Deviation from Linearity* 1,228 signifikansi 0,207 disimpulkan regresi yang linier dan berarti X_4 berdasarkan X_2 Signifikansi 0,207 > 0,05 hal ini, nilai $\hat{X}_4 = 41,619 + 0,389 X_2$ menunjukkan hubungan yang positif; *Deviation from Linearity* 1,285 signifikansi 0,161 disimpulkan regresi yang linier dan berarti X_4 berdasarkan X_3 Signifikansi 0,161 > 0,05 hal ini, nilai $\hat{X}_4 = 41,252 + 0,161 X_3$ menunjukkan hubungan yang positif; *Deviation from Linearity* 1,282 signifikansi 0,156

disimpulkan regresi yang linier dan berarti X_5 berdasarkan X_1 Signifikansi $0,156 > 0,05$ hal ini, nilai $\hat{X}_5 = 39,894 + 0,468 X_1$ menunjukkan hubungan yang positif; *Deviation from Linearity* 1,175 signifikansi $0,258$ disimpulkan adanya regresi yang linier dan berarti X_5 berdasarkan X_2 Signifikansi $0,258 > 0,05$ hal ini, nilai $\hat{X}_5 = 42,374 + 0,430 X_2$ menunjukkan hubungan yang positif; *Deviation from Linearity* 1,343 signifikansi $0,123$. disimpulkan adanya regresi yang linier dan berarti X_5 berdasarkan X_3 Signifikansi $0,123 > 0,05$ hal ini, nilai $\hat{X}_5 = 45,047 + 0,402 X_3$ menunjukkan hubungan yang positif; *Deviation from Linearity* 1,011 signifikansi $0,465$ disimpulkan adanya regresi yang linier dan berarti X_5 berdasarkan X_4 Signifikansi $0,465 > 0,05$ hal ini, nilai $\hat{X}_5 = 31,391 + 0,596 X_4$ menunjukkan hubungan yang positif. Berdasarkan hasil perhitungan terlihat bahwa untuk uji linieritas, yaitu besar nilai F_h semua nilai dari signifikansinya (sig.) $> 0,05$; sehingga dapat disimpulkan bahwa semua pasangan variabel eksogenus dengan variabel endogenus memiliki hubungan yang linier.

Uji keberartian regresi terlihat dari nilai F_h semua pasangan variabel eksogenus dengan variabel endogenus memiliki nilai signifikansi (sig.) $< 0,05$; sehingga dapat dinyatakan bahwa koefisien regresi berarti. Jadi, hasil analisis tersebut menyimpulkan bahwa semua bentuk regresi linier dan berarti pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$.

c. Pengujian Hipotesis

Tabel 5. Rangkuman Hasil Perhitungan Koefisien Korelasi Jalur

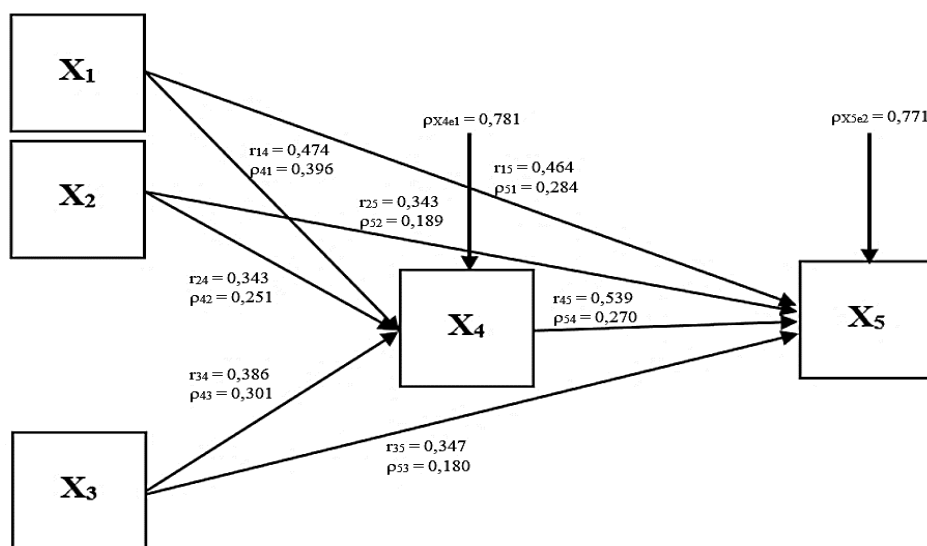
Hipotesis	Koefisien Korelasi*	Koefisien Jalur	t_{hitung}	Signifikansi	Keterangan
1	$r_{14} = 0,474$	$\rho_{41} = 0,396$	6,052	0,000	Jalur Berarti
2	$r_{24} = 0,343$	$\rho_{42} = 0,251$	3,853	0,000	Jalur Berarti
3	$r_{34} = 0,386$	$\rho_{43} = 0,301$	4,611	0,000	Jalur Berarti
4	$r_{15} = 0,464$	$\rho_{51} = 0,284$	3,926	0,000	Jalur Berarti
5	$r_{25} = 0,343$	$\rho_{52} = 0,189$	2,786	0,000	Jalur Berarti
6	$r_{35} = 0,347$	$\rho_{53} = 0,180$	2,612	0,000	Jalur Berarti
7	$r_{45} = 0,539$	$\rho_{54} = 0,270$	3,315	0,000	Jalur Berarti

*Semua koefisien korelasi signifikan $\{t_{hitung} \text{ lebih besar dari } t_{tabel} (5\%) = 1,66\}$

Pada tabel di atas ditunjukkan bahwa $\rho_{41} = 0,396$ dan $t = 6,052$ dengan taraf signifikansi $0,000$ disimpulkan budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap *knowledge management* (X_4); $\rho_{42} = 0,251$ dan $t = 3,853$ dengan taraf signifikansi $0,00$ disimpulkan *team work* (X_2) berpengaruh langsung terhadap *knowledge management* (X_4); $\rho_{43} = 0,301$ dan $t = 4,611$ dengan taraf signifikansi $0,000$ disimpulkan bahwa budaya mutu (X_3) berpengaruh langsung positif terhadap *knowledge management* (X_4); $\rho_{51} = 0,284$ dan $t = 3,926$ dengan taraf signifikansi $0,000$ disimpulkan bahwa kepemimpinan inklusif berpengaruh langsung positif terhadap efektifitas mutu madrasah; $\rho_{52} = 0,189$ dan $t = 2,786$ dengan taraf signifikansi $0,000$ disimpulkan *team work* berpengaruh langsung terhadap efektifitas mutu madrasah; $\rho_{63} = 0,180$ dan $t = 2,612$ dnegan taraf signifikansi $0,000$ disimpulkan bahwa budaya mutu tidak berpengaruh langsung terhadap efektifitas mutu madrasah, $\rho_{54} = 0,270$ dan $t = 3,315$ dengan taraf

signifikansi 0,000 disimpulkan bahwa *knowledge management* berpengaruh langsung terhadap efektifitas mutu madrasah.

Untuk menguji sub struktur 1 diperoleh hasil perhitungan menunjukkan bahwa $F_{hitung} = 21,501$ dengan taraf signifikansi 0,000, disimpulkan bahwa kepemimpinan inklusif, *team work* dan budaya mutu berpengaruh langsung positif terhadap *knowledge management*, oleh karena itu pengujian secara individual dapat dilakukan. Koefisien Determinasi $R_1^2 = 0,390$ maka besar $\rho_{x_4e_1} = 0,781$; uji sub struktur 2 hasil perhitungan menunjukkan $F_{hitung} = 24,998$ dengan taraf signifikansi 0,000. disimpulkan bahwa kepemimpinan inklusif, *team work*, budaya mutu, dan *knowledge management* berpengaruh langsung positif terhadap efektifitas mutu madrasah Koefisien Determinan $R_3^2 = 0,405$ sedangkan $\rho_{x_5e_5} = 0,771$.



Gambar 1. Hubungan Kausal Empiris X₁, X₂, X₃, X₄ dengan X₅

Keterangan:

X₁ = Kepemimpinan inklusif

X₂ = *Team work*

X₃ = Budaya mutu

X₄ = *Knowledge management*

X₅ = Efektifitas mutu madrasah

e = Residu

d. Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung

Berdasarkan hasil perhitungan dibuat rangkuman pengaruh relatif kepemimpinan inklusif (X₁) terhadap *knowledge management* (X₄), *team work* terhadap *knowledge management* (X₄), dan budaya mutu (X₃) terhadap *knowledge management* (X₄), seperti pada Tabel berikut:

Tabel 6 Rangkuman Pengaruh Relatif Sub Struktur I

Variabel	Pengaruh Langsung Relatif terhadap <i>Knowledge management</i> (X_4)
Kepemimpinan Inklusif (X_1)	0,396
<i>Team work</i> (X_2)	0,251
Budaya Mutu (X_3)	0,301

Tabel di atas dapat diketahui bahwa pengaruh langsung relatif kepemimpinan inklusif (X_1) terhadap *knowledge management* (X_4) sebesar 0,396; pengaruh langsung relatif *team work* (X_2) terhadap *knowledge management* (X_4) sebesar 0,251; pengaruh langsung relatif budaya mutu (X_3) terhadap *knowledge management* (X_4) sebesar 0,301. Selanjutnya, perhitungan pengaruh proposional kepemimpinan inklusif (X_1) terhadap *knowledge management* (X_4), pengaruh proposional *team work* (X_2) terhadap *knowledge management* (X_4), pengaruh proposional budaya mutu (X_3) terhadap *knowledge management* (X_4), seperti pada Tabel berikut:

Tabel 7. Rangkuman Pengaruh Proposional Sub Struktur I

Variabel	Pengaruh Langsung Proposional terhadap <i>Knowledge management</i> (X_4)
Kepemimpinan Inklusif (X_1)	0,157
<i>Team work</i> (X_2)	0,063
Budaya Mutu (X_3)	0,091

Berdasarkan Tabel di atas dapat diketahui bahwa pengaruh langsung proposional kepemimpinan inklusif (X_1) terhadap *knowledge management* (X_4) sebesar 0,157 atau 15,7%. Dengan demikian, kekuatan kepemimpinan inklusif (X_1) yang secara langsung menentukan perubahan-perubahan *knowledge management* (X_4) adalah sebesar 15,7%; pengaruh langsung proposional *team work* (X_2) terhadap *knowledge management* (X_4) sebesar 0,063 atau 6,3%. Dengan demikian, kekuatan *team work* (X_2) yang secara langsung menentukan perubahan-perubahan *knowledge management* (X_4) adalah sebesar 6,3%; pengaruh langsung proposional budaya mutu (X_3) terhadap *knowledge management* (X_4) sebesar 0,091 atau 9,1%. Dengan demikian, kekuatan budaya mutu (X_3) yang secara langsung menentukan perubahan-perubahan *knowledge management* (X_4) adalah sebesar 9,1%. Berdasarkan temuan di atas dapat diketahui bahwa besar pengaruh langsung kepemimpinan inklusif (X_1), *team work* (X_2) dan budaya mutu (X_3) yang efektif menentukan perubahan-perubahan *knowledge management* (X_4) adalah sebesar 31,1%. Jadi, kekuatan kepemimpinan inklusif (X_1), *team work* (X_2), dan budaya mutu (X_3) yang efektif secara bersama-sama menentukan perubahan-perubahan *knowledge management* (X_4) adalah sebesar 31,1%.

Selanjutnya, berdasarkan hasil perhitungan yang mengacu pada dekomposisi korelasi menurut Pedhazur dibuat rangkuman pengaruh relatif kepemimpinan inklusif (X_1), *team work* (X_2), budaya mutu (X_3), dan *knowledge management* (X_4) terhadap efektifitas mutu madrasah (X_5) seperti pada tabel berikut.

Tabel 8 Rangkuman Pengaruh Relatif Sub Struktur II

Var	Pengaruh Relatif		Efek Total	Non Jalur		Korelasi (r)
	Langsung Terhadap X ₅	Tidak langsung melalui X ₄		S	U	
X ₁	0,284	0,128	0,412	-	0,053	0,464
X ₂	0,189	0,093	0,282	-	0,061	0,343
X ₃	0,180	0,104	0,284	-	0,062	0,347
X ₄	0,270	-	0,270	0,296	-	0,539

Selanjutnya, dengan menggunakan rumus pengaruh proposional dari Al-Rasyid dibuat rangkumana hasil perhitungan pengaruh proposional kepemimpinan inklusif (X₁), *team work* (X₂), budaya mutu (X₃) dan *knowledge management* (X₄) terhadap efektifitas mutu madrasah (X₅) seperti pada tabel berikut.

Tabel 9. Rangkuman Pengaruh Proposional Sub Struktur II

Var	Pengaruh Proposional		Non Jalur		Efek Total
	Langsung Terhadap X ₅	Tidak langsung melalui X ₄	S	U	
X ₁	0,081	0,036	-	0,015	0,132
X ₂	0,036	0,018	-	0,012	0,066
X ₃	0,032	0,020	-	0,011	0,063
X ₄	0,073	-	0,036	-	0,109
Jumlah			0,036	0,038	0,370

D. DISCUSSION

1. Kepemimpinan Inklusif terhadap *Knowledge management*

Berdasarkan pengujian hipotesis dengan besar koefisien jalur $\rho_{41} = 0,396$ dengan $t\text{-value} = 6,052 > 1,96$. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan inklusif mempengaruhi *knowledge management* pada Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Langkat. Pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap *knowledge management* guru di madrasah dapat dipahami sebagai hubungan yang holistik antara gaya kepemimpinan yang menghargai keragaman dan partisipasi dengan dinamika pengetahuan guru dalam konteks pembelajaran dan profesionalisme. Kepemimpinan inklusif mencakup strategi kepemimpinan yang secara sadar membuka ruang bagi seluruh warga madrasah termasuk guru, staf, dan pemangku kepentingan lain untuk ikut serta dalam proses berbagi, menciptakan, dan memanfaatkan pengetahuan secara kolektif. Hal ini terlihat dalam temuan penelitian (Nugraha et al., 2025) yang dilakukan di madrasah dasar inklusif di Bogor, di mana *managerial inclusive leadership* terbukti secara signifikan memoderasi hubungan antara pengetahuan yang didistribusikan dan kepuasan serta motivasi guru, menunjukkan inklusivitas kepemimpinan memperkuat hubungan antara

sistem pengetahuan dan hasil kerja guru (*knowledge acquisition* dan *knowledge dissemination* berpengaruh nyata terhadap kepuasan dan motivasi guru).

Secara konseptual, kepemimpinan yang inklusif menciptakan budaya organisasi di madrasah yang menghargai keberagaman dan mendorong kebiasaan saling belajar antar anggota madrasah. Penelitian (Adams et al., 2023), menyatakan bahwa praktik kepemimpinan inklusif menjadi kerangka untuk mendukung pembelajaran profesional yang berkelanjutan, di mana guru dapat memperluas pengetahuan dan keterampilan mereka melalui kolaborasi dan dukungan struktural. Dalam konteks ini, *knowledge management* meliputi akuisisi pengetahuan (bagaimana guru memperoleh informasi baru), penyebaran pengetahuan (bagaimana informasi dibagikan antar guru), serta pemanfaatan pengetahuan tersebut dalam praktik pembelajaran yang berkembang tidak sekadar sebagai aktivitas teknis tetapi sebagai proses sosial yang dibentuk oleh nilai inklusif yang dipraktikkan oleh pemimpin madrasah.

Hasil penelitian (Nugraha et al., 2025) menunjukkan kepemimpinan inklusif tidak hanya memengaruhi *knowledge management* guru sebagai sekumpulan proses atau mekanisme formal, tetapi lebih jauh mengubah cara guru berpikir, berkomunikasi, dan bertindak dalam konteks pembelajaran profesional. Kepemimpinan inklusif menciptakan budaya organisasi yang menghargai partisipasi, merangsang refleksi profesional, serta memfasilitasi kolaborasi sosial.

2. Team work terhadap Knowledge management

Berdasarkan pengujian hipotesis dengan besar koefisien jalur $\rho_{42} = 0,251$ dengan $t\text{-value} = 3,853 > 1,96$. Hasil penelitian menunjukkan *team work* mempengaruhi *knowledge management* pada Madrasah Aliyah Negeri Penelitian (Hidayat et al., 2023) menyatakan *team work* membantu guru untuk tidak hanya mengelola pengetahuan individual mereka, tetapi juga menciptakan sistem pengetahuan kolektif yang menguatkan pembelajaran organisasi madrasah secara berkelanjutan. Dalam studi yang meneliti hubungan langsung antara *knowledge management* dan *team work* di madrasah, ditemukan bahwa ada hubungan positif antara kerja tim dan efektifitas pengajaran, dan bahwa

Peningkatan *knowledge management* dan kolaborasi tim terbukti berkorelasi dengan peningkatan kualitas pengajaran guru. Penelitian ini menjelaskan bahwa kerja tim memainkan peran integral dalam meningkatkan lingkungan belajar dan kolaborasi yang mendukung praktik berbagi pengetahuan serta pemanfaatan pengetahuan secara kolektif dalam konteks madrasah. Dalam kolaborasi tim, guru memperkaya pengetahuan individu mereka dengan wawasan dari kolega, sehingga pengetahuan tacit (berbasis pengalaman pribadi) dapat dikonversi menjadi pengetahuan eksplisit yang dapat diakses jurnal diskusi kelompok, forum belajar atau praktik kolaboratif. Hasil penelitian (Espejo & Flores, 2021) menunjukkan kombinasi *knowledge management* dan kerja tim memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pembelajaran organisasi, di mana variasi pembelajaran organisasi sebagian besar dijelaskan oleh interaksi antara praktik pengelolaan pengetahuan dan keterlibatan dalam kerja tim oleh para guru.

Kerja tim juga mendukung proses *knowledge sharing* secara intrinsik. Melalui kerjasama, guru lebih mungkin saling memberikan umpan balik, bertukar materi pembelajaran, dan memformalkan praktik terbaik dalam forum komunitas profesional seperti *learning communities* atau kelompok kerja guru. Meskipun sebagian besar studi

yang langsung meneliti kerja tim dan *knowledge management* di institusi pendidikan masih terbatas, hasil penelitian (Chung et al., 2013) empiris dari konteks organisasi lain menunjukkan kerja tim berperan sebagai faktor keberhasilan dalam implementasi sistem *knowledge management*, terutama dalam konteks madrasah pendidikan tinggi, di mana kerja tim ditemukan sebagai salah satu faktor keberhasilan utama dalam memfasilitasi operasi *knowledge management* yang efektif. Penelitian (Hidayat et al., 2023) menunjukkan kolaborasi tim tidak hanya memperluas ruang bagi berbagi pengetahuan, tetapi juga secara signifikan memengaruhi efektifitas pengajaran, yang pada gilirannya memacu guru untuk lebih aktif dalam proses *knowledge management*.

3. Budaya Mutu terhadap *Knowledge management*

Berdasarkan pengujian hipotesis dengan besar koefisien jalur $\rho_{43} = 0,301$ dengan $t\text{-value} = 4,611 > 1,96$. Hasil penelitian menunjukkan budaya mutu mempengaruhi *knowledge management* pada Madrasah Aliyah Negeri Langkat. Dalam konteks *knowledge management* guru, budaya mutu ini memainkan peran sangat sentral dalam menentukan bagaimana pengetahuan individu guru dapat direkap, dibagikan, dan dimanfaatkan secara kolektif. Hasil penelitian Herminingsih dan (Herminingsih & Sadikin, 2021) mengungkapkan dalam konteks madrasah pendidikan tinggi bahwa *quality culture* membentuk lingkungan yang kondusif bagi terbentuknya *knowledge sharing* dan memberi efek positif terhadap keterlibatan staf akademik dalam pembentukan dan penyebaran pengetahuan

Budaya mutu yang kuat memengaruhi *knowledge management* guru dengan mendorong terbentuknya nilai-nilai kolaborasi dan refleksi profesional. Dalam madrasah yang menekankan mutu, guru cenderung melihat *knowledge sharing* bukan sebagai aktivitas tambahan, tetapi sebagai bagian penting dari tanggung jawab profesional mereka. Temuan penelitian (Islamy & Nurjaman, 2018) di lingkungan organisasi lain menunjukkan budaya organisasi yang mencakup nilai-nilai mutu berpengaruh signifikan terhadap implementasi *knowledge sharing*, yang merupakan komponen penting dari *knowledge management*.

Penelitian (Dwinar et al., 2025) menunjukkan budaya organisasi yang mendukung saling berbagi pengetahuan berkontribusi terhadap peningkatan kompetensi dan kemampuan inovatif staf termasuk guru yang memanfaatkan *knowledge sharing* sebagai jalur penting untuk peningkatan tugas profesional mereka. Penelitian (Franeli & Silvianita, 2023) mengindikasikan bahwa sistem budaya yang mendorong kualitas dan perbaikan terus-menerus seperti *Total Quality Management* juga secara signifikan mendukung aktivitas *knowledge sharing*, yang merupakan bagian tak terpisahkan dari *knowledge management* yang efektif.

Dengan demikian, pengaruh budaya mutu terhadap *knowledge management* guru di madrasah bersifat mendalam dan multifaset. Budaya mutu bukan sekadar latar konteks, tetapi fondasi sosial dan profesional yang memungkinkan *knowledge management* berkembang secara berkelanjutan. Budaya mutu membantu menciptakan lingkungan di mana guru terdorong untuk berbagi, mengembangkan, dan memanfaatkan pengetahuan secara efektif demi pencapaian kualitas pendidikan.

4. Kepemimpinan Inklusif terhadap Efektifitas Mutu Madrasah

Berdasarkan pengujian hipotesis dengan besar koefisien jalur $\rho_{51} = 0,284$ dengan $t\text{-value} = 3,926 > 1,96$. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan inklusif mempengaruhi efektifitas mutu madrasah pada guru Madrasah Aliyah Negeri. Kepemimpinan inklusif sebagai gaya kepemimpinan memang berfokus pada keterlibatan, penghargaan terhadap perbedaan, dan memperluas partisipasi semua anggota organisasi dalam proses kerja, termasuk guru di madrasah Penelitian (Nugraha et al., 2025), Studi menunjukkan kepemimpinan inklusif memoderasi hubungan antara sistem pengetahuan (*acquisition, dissemination, utilisation*) dan hasil kinerja guru, tetapi tidak semua aspek inklusif secara langsung berdampak terhadap motivasi atau kinerja tanpa keterlibatan elemen pengetahuan yang jelas Penelitian (Yousaf et al., 2022) menyatakan bahwa iklim keselamatan psikologis dan persepsi inklusi kelompok menyalurkan efek kepemimpinan inklusif terhadap kualitas layanan dalam suatu unit kerja

Dengan demikian, kepemimpinan inklusif memiliki peran yang sangat strategis dalam meningkatkan efektivitas mutu madrasah. Melalui kepemimpinan yang terbuka, partisipatif, dan menghargai keberagaman, kepala madrasah dapat menciptakan lingkungan organisasi yang kondusif bagi peningkatan kualitas pendidikan

5. *Team work* terhadap Efektifitas Mutu Madrasah

Berdasarkan pengujian hipotesis dengan besar koefisien jalur $\rho_{52} = 0,189$ dengan $t\text{-value} = 2,786 > 1,96$. Hasil penelitian menunjukkan *team work* mempengaruhi efektifitas mutu Madrasah Aliyah Negeri Langkat *Team work* pada dasarnya menyediakan landasan bagi interaksi sosial antarguru, komunikasi yang lebih baik, dan kolaborasi dalam berbagai kegiatan pembelajaran. Penelitian (Hidayat et al., 2023) Studi ini menyatakan bahwa kerja tim harus bersinergi dengan pengelolaan pengetahuan agar dampaknya terhadap mutu pendidikan menjadi signifikan secara nyata.

Secara teoritis, alasan mengapa kerja tim tidak secara langsung memengaruhi mutu adalah karena kerja tim sendiri menciptakan lingkungan sosial, sedangkan pembangunan mutu yang berkelanjutan, dan pemanfaatan pengetahuan yang terstruktur. Penelitian (Men et al., 2019) ilmu manajemen menunjukkan kemampuan tim untuk mencapai kinerja tinggi sering kali dimediasi oleh kemampuan mereka untuk berbagi pengetahuan dan mewujudkan integrasi pengetahuan dalam keputusan dan praktik kerja.

Hubungan *team work* dengan efektivitas mutu madrasah dapat dipahami melalui proses kolaboratif dalam pelaksanaan tugas-tugas pendidikan.

Dalam perspektif peningkatan mutu pendidikan, *team work* juga berfungsi sebagai sarana untuk memperkuat implementasi berbagai program pengembangan madrasah, seperti peningkatan kompetensi guru, pengembangan kurikulum, serta pelaksanaan evaluasi dan penjaminan mutu pendidikan. Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *team work* memiliki peran yang sangat strategis dalam meningkatkan efektivitas mutu madrasah. Kerja sama tim yang baik memungkinkan terjadinya koordinasi yang efektif, komunikasi yang terbuka, serta partisipasi aktif dari seluruh warga madrasah dalam menjalankan berbagai program pendidikan.

6. Budaya Mutu terhadap Efektifitas Mutu Madrasah

Berdasarkan pengujian hipotesis dengan besar koefisien jalur $\rho_{53} = 0,180$ dengan $t\text{-value} = 2,612 > 1,96$. Hasil penelitian menunjukkan budaya mutu mempengaruhi efektifitas mutu Madrasah Aliyah Negeri. Budaya mutu pada level nilai dan norma memang membentuk landasan ideologis bagi madrasah untuk bergerak menuju kualitas Penelitian (Puspitasari et al., 2024) menunjukkan budaya mutu lebih merupakan kondisi konseptual daripada operasional, sehingga tanpa adanya proses konkret yang menangkap pengetahuan yang dihasilkan dari budaya tersebut, dampaknya terhadap mutu tidak dapat terwujud secara langsung

Hubungan budaya mutu dengan efektivitas mutu madrasah dapat dilihat dari perspektif bahwa budaya organisasi yang kuat akan membentuk pola perilaku kerja yang konsisten dalam mencapai tujuan madrasah. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa budaya mutu memiliki peran strategis dalam meningkatkan efektivitas mutu madrasah. Budaya mutu berfungsi sebagai fondasi yang membentuk sikap dan perilaku kerja seluruh warga madrasah dalam mengelola proses pendidikan secara profesional dan berorientasi pada kualitas.

7. *Knowledge management* terhadap Efektifitas Mutu Madrasah

Berdasarkan pengujian hipotesis dengan besar koefisien jalur $\rho_{54} = 0,270$ dengan $t\text{-value} = 3,315 > 1,96$. Hasil penelitian menunjukkan *knowledge management* mempengaruhi efektifitas mutu Madrasah Aliyah Negeri Langkat *Knowledge management* pada dasarnya adalah seperangkat proses yang meliputi penciptaan, penyimpanan, penyebaran, dan pemanfaatan pengetahuan di dalam suatu organisasi pendidikan Penelitian (Ainissyifa, 2012) yang menganalisis implementasi *knowledge management* di madrasah menengah atas menemukan bahwa pengelolaan pengetahuan secara efektif benar-benar berdampak pada peningkatan kualitas madrasah, di mana praktik berbagi informasi dan kolaborasi pengetahuan membantu madrasah meningkatkan kualitas layanan pendidikan secara keseluruhan.

Dalam madrasah, hasil penelitian memberikan gambaran jelas tentang bagaimana *knowledge management* menguatkan efektifitas mutu madrasah. Penelitian (Mufliha K et al, 2025) menunjukkan strategi penerapan *knowledge management* seperti dokumentasi pengalaman terbaik, forum berbagi pengetahuan antar guru misalnya melalui MGMP internal, penggunaan sistem digital untuk pengelolaan administrasi, serta refleksi pembelajaran yang berkelanjutan mampu menyatukan seluruh elemen madrasah untuk saling bertukar informasi, belajar dari praktik yang telah terbukti, dan memperbaiki proses pembelajaran yang sedang berjalan. Penelitian lain (Raudeliūnienė et al., 2020) yang dilakukan di lingkungan madrasah dasar juga menunjukkan keberhasilan implementasi *knowledge management* berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pendidikan. Dalam penelitian (Khoa & Huynh, 2023) ditemukan bahwa ketiga pilar *knowledge management* dalam hal akuisisi, penyebaran, dan pemanfaatan yang berkontribusi besar pada motivasi dan kepuasan akademik staf. Meskipun konteksnya berbeda, temuan ini memberikan landasan kuat bahwa dalam konteks pendidikan, peningkatan kualitas pendidikan sangat bergantung pada bagaimana institusi tersebut mengelola pengetahuan profesionalnya

Dengan demikian, pengaruh *knowledge management* terhadap efektifitas mutu madrasah bersifat kuat, luas, dan berdampak pada berbagai dimensi yang memengaruhi kualitas pendidikan mulai dari kompetensi guru, kolaborasi profesional, efisiensi administrasi, hingga pencapaian tujuan kurikulum dan kepuasan siswa, sehingga menjadikan *knowledge management* sebagai prasyarat strategis dalam upaya peningkatan efektifitas mutu madrasah

8. Kepemimpinan Inklusif terhadap Efektifitas Mutu Madrasah melalui *Knowledge management*

Berdasarkan pengujian hipotesis dengan besar koefisien jalur tidak langsung melalui variabel *knowledge management* diperoleh $\rho_{51-4} = 0,128$. Dengan demikian pengaruh total yang diberikan kepemimpinan inklusif terhadap efektifitas mutu madrasah baik melalui jalur langsung maupun tidak langsung sebesar 0,412. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan inklusif mempengaruhi efektifitas mutu madrasah melalui peran *knowledge management* pada guru Madrasah Aliyah Negeri. Bila *knowledge management* dapat dimaksimalkan

Penelitian (Nugraha et al., 2025), Studi menunjukkan kepemimpinan inklusif memoderasi hubungan antara sistem pengetahuan (*acquisition, dissemination, utilisation*) dan hasil kinerja guru, tetapi tidak semua aspek inklusif secara langsung berdampak terhadap motivasi atau kinerja tanpa keterlibatan elemen pengetahuan yang jelas

Hal tersebut juga didukung oleh penelitian di luar pendidikan formal yang meneliti efek inklusif terhadap kualitas layanan, yang menunjukkan efek inklusif terhadap kualitas tidak langsung tetapi harus melalui mekanisme lain seperti persepsi kerja kelompok atau *workgroup inclusion* yang kemudian berdampak pada kualitas kinerja. Penelitian (Yousaf et al., 2022) menyatakan bahwa iklim keselamatan psikologis dan persepsi inklusi kelompok menyalurkan efek kepemimpinan inklusif terhadap kualitas layanan dalam suatu unit kerja. Dengan kata lain, proses sosial dan kognitif internal menjadi saluran yang mentransmisikan pengaruh kepemimpinan ke hasil mutu.

Penelitian Irfan, (Irfan. M et al., 2025) secara tegas menyatakan bahwa *education quality management* yang banyak mengandung aspek *knowledge management* menjadi jembatan yang menghubungkan gaya kepemimpinan dengan hasil profesional yang nyata. Penelitian (Khoiriyah et al., 2024) menyatakan bahwa *knowledge management* secara signifikan *contributes to improving teacher professionalism and educational quality*, di mana pengelolaan pengetahuan menjadi dasar bagi peningkatan mutu layanan dan pembelajaran di madrasah. penelitian (Korkmaz et al., 2022) tentang kepemimpinan inklusif menekankan bahwa *inclusive leadership behavior* diteliti dalam berbagai tingkatan (individual, tim, organisasi) dan bahwa pemahaman tentang hubungan menuju hasil organisasi masih memerlukan kajian tentang mekanisme yang menghubungkan inklusivitas dengan performa. penelitian (Irfan & Khan, 2024) menunjukkan pola sama yaitu hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja organisasi sering kali menunjukkan jalan mediasi melalui variabel seperti inovasi, keterlibatan kerja, atau *knowledge management*.

Dengan demikian, narasi penelitian menunjukkan kepemimpinan inklusif tidak secara langsung memengaruhi efektifitas mutu pendidikan di madrasah, tetapi

pengaruhnya berjalan melalui proses *knowledge management* yang memfasilitasi transformasi pengalaman, pembelajaran, dan pengetahuan profesional guru menjadi praktik madrasah yang lebih efektif.

9. Team work terhadap Efektifitas Mutu Madrasah melalui Knowledge management

Berdasarkan pengujian hipotesis dengan besar koefisien jalur tidak langsung melalui variabel *knowledge management* diperoleh $\rho_{52-4} = 0,093$. Dengan demikian pengaruh total yang diberikan *team work* terhadap efektifitas mutu madrasah baik melalui jalur langsung maupun tidak langsung sebesar 0,282. Hasil penelitian menunjukkan *team work* mempengaruhi efektifitas mutu madrasah melalui peran *knowledge management* pada guru Madrasah Aliyah Negeri Langkat, pada dasarnya menyediakan landasan bagi interaksi sosial antarguru, komunikasi yang lebih baik, dan kolaborasi dalam berbagai kegiatan pembelajaran. Namun, kerja tim sendiri cenderung menunjukkan hubungan fungsional seperti koordinasi tugas, penyelesaian pekerjaan bersama, dan kesamaan tujuan; yang belum otomatis berarti transformasi pengetahuan menjadi praktik yang meningkatkan mutu pendidikan.

Penelitian (Hidayat et al., 2023) Studi ini menyatakan bahwa kerja tim harus bersinergi dengan pengelolaan pengetahuan agar dampaknya terhadap mutu pendidikan menjadi signifikan secara nyata. (Pelealu, 2022) dalam penelitian menyatakan praktik pengelolaan pengetahuan memang menentukan kualitas pengetahuan yang dihasilkan dan sejauhmana pengetahuan itu dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi. (Irfan & Khan, 2024) menunjukkan *knowledge management* dan *knowledge sharing* memiliki efek positif yang kuat terhadap performa organisasi, sedangkan kontribusi *team work* terhadap performa sering kali bergantung pada bagaimana pengetahuan internal tim dibagikan dan dikelola, dan Sebuah studi yang dilakukan (Phulpoto et al., 2023) tentang tim kerja dan performa pegawai mengungkapkan bahwa hubungan positif antara *team work* dan performa secara signifikan dimediasi oleh variabel lain seperti kepuasan kerja, yang dalam banyak kasus merupakan produk dari proses pembelajaran kolektif dan pengelolaan pengetahuan.

Dengan demikian secara naratif dapat dijelaskan bahwa kerja tim menyediakan wadah sosial dan kolaboratif yang penting, namun untuk menghasilkan peningkatan mutu pendidikan yang terukur di madrasah, diperlukan proses *knowledge management* yang mengejawantahkan pengalaman, praktik terbaik, dan pembelajaran kolektif menjadi pengetahuan terstruktur. Pengetahuan ini kemudian harus dibentuk, disimpan, didistribusikan, dan dimanfaatkan untuk memperbaiki praktik pembelajaran. Inilah sebabnya mengapa kerja tim *tidak langsung* memengaruhi efektifitas mutu, tetapi harus melalui *knowledge management* sebagai mekanisme yang menyalurkan, menyaring, dan memberdayakan pengetahuan kolektif tim agar dapat meningkatkan mutu pendidikan di madrasah secara berkelanjutan.

10. Budaya Mutu terhadap Efektifitas Mutu Madrasah melalui Knowledge management

Berdasarkan pengujian hipotesis dengan besar koefisien jalur tidak langsung melalui variabel *knowledge management* diperoleh $\rho_{53-4} = 0,104$. Dengan demikian

pengaruh total yang diberikan budaya mutu terhadap efektifitas mutu madrasah baik melalui jalur langsung maupun tidak langsung sebesar 0,284. Hasil penelitian menunjukkan budaya mutu mempengaruhi efektifitas mutu madrasah melalui peran *knowledge management* pada guru Madrasah Aliyah Negeri langkat. Penelitian (Ferdian & Devita, 2020) studi yang mengkaji hubungan antara budaya organisasi *knowledge management*, dan kinerja organisasi menemukan bahwa budaya organisasi tidak secara langsung meningkatkan kinerja pegawai, tetapi melalui proses manajemen pengetahuan sebagai variabel perantara. Penelitian (Herminingsih & Sadikin, 2021) menyatakan bahwa *quality culture* secara positif memengaruhi praktik manajemen sumber daya manusia dan *knowledge sharing* yang pada gilirannya memperbaiki keterlibatan pegawai, bukan secara langsung terhadap output mutu madrasah

literatur hubungan *organizational culture* yang mencakup budaya mutu dan *knowledge management*, beberapa studi menunjukkan hubungan budaya dengan manajemen pengetahuan lebih kuat daripada hubungan langsung budaya dengan kinerja. Penelitian (Phulpoto et al., 2023) yang mengeksplorasi hubungan tersebut menemukan bahwa budaya organisasi yang mendukung kolaborasi, kepercayaan, dan komunikasi terbuka dapat meningkatkan aktivitas *knowledge management*, yang mencakup penciptaan, penyimpanan, dan penyebaran pengetahuan. Kemudian, *knowledge management* itulah yang terhubung secara signifikan dengan kinerja atau hasil organisasi, termasuk mutu layanan dan pembelajaran di madrasah. Dalam konteks madrasah, hal ini berarti budaya mutu membentuk iklim psikologis yang mendukung praktik berbasis pengetahuan guru, tetapi tidak otomatis menghasilkan mutu yang lebih baik tanpa proses manajemen pengetahuan yang eksplisit.

Penelitian (Cabrera Nuñez et al., 2025) dalam konteks organisasi pendidikan lainnya menemukan bahwa *knowledge management* dan sistem pendukungnya memainkan peran penting dalam menjadikan budaya positif menjadi tindakan nyata, seperti inovasi, kolaborasi berkelanjutan, dan perbaikan kualitas layanan. Bukti empiris lainnya dalam studi yang berkaitan dengan *knowledge sharing* juga mendukung peran mediasi ini. Hasil penelitian (Navarro & Naranjo, 2025) tentang perilaku kerja inovatif guru, diberi tahu bahwa budaya organisasi sendiri tidak berpengaruh signifikan terhadap inovasi guru, tetapi ketika digabungkan dengan praktik berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), hubungan tersebut menjadi signifikan. Ini mendukung pandangan bahwa *knowledge processes* merupakan jalur penting yang menghubungkan budaya organisasi dengan hasil kerja yang nyata. Penelitian (Dwinar et al., 2025) mengungkapkan pendekatan teori *knowledge-based view* yang memposisikan pengetahuan sebagai *resource strategis* yang menjembatani kondisi budaya organisasi dan performa organisasi yang terukur.

Secara keseluruhan narasi empiris dan teoretis ini menunjukkan budaya mutu memengaruhi efektifitas mutu di madrasah hanya ketika ia berhasil dimediasi oleh *knowledge management*. Budaya mutu menyediakan fondasi nilai yang memotivasi guru dan pemangku kepentingan madrasah untuk mengejar kualitas, tetapi *knowledge management* yang mengelola pengetahuan profesional secara sistematis adalah mekanisme operasional yang menyalurkan potensi budaya tersebut ke dalam praktik pembelajaran yang efektif dan hasil mutu yang terukur. Hal ini menjelaskan mengapa penelitian di banyak organisasi termasuk pendidikan menekankan peran mediasi *knowledge management* dalam hubungan antara budaya organisasi dan outcome

performa yang nyata, menunjukkan budaya tanpa *knowledge management* cenderung tinggal sebagai nilai ideal tanpa perubahan signifikan terhadap efektifitas mutu.

E. KESIMPULAN

Hasil penelitian menemukan bahwa: kepemimpinan inklusif berpengaruh langsung positif terhadap *knowledge management* Madrasah dengan nilai koefisien 0,396; *Team work* berpengaruh langsung positif terhadap *knowledge management* nilai koefisien = 0,251; Budaya mutu berpengaruh langsung positif terhadap *knowledge management* nilai koefisien = 0,301; Kepemimpinan inklusif berpengaruh langsung positif terhadap efektivitas nilai koefisien = 0,284; *Team Work* berpengaruh langsung positif terhadap efektivitas mutu dengan koefisien 0,189; Budaya mutu berpengaruh langsung positif terhadap efektivitas mutu dengan koefisien = 0,180; *Knowledge management* berpengaruh langsung positif terhadap efektivitas mutu dengan koefisien = 0,270; Kepemimpinan inklusif berpengaruh tidak langsung positif terhadap efektivitas mutu melalui *knowledge management* dengan koefisien = 0,128 dengan total pengaruh sebesar 0,412; *Team Work* berpengaruh tidak langsung positif terhadap efektivitas mutu melalui *knowledge management* dengan koefisien = 0,093; Budaya mutu berpengaruh tidak langsung positif terhadap efektivitas mutu melalui *knowledge management* dengan nilai koefisien = 0,104 dengan total pengaruh sebesar 0,284. Berdasarkan hasil penelitian pengujian secara keseluruhan di dukung dengan *narasi empiris* dan *teoretis* maka Dengan demikian kepemimpinan inklusif, Budaya mutu, *Team Work* dan *knowledge management* berperan sebagai variabel kunci/mediator yang memperkuat pengaruh terhadap efektivitas mutu madrasah secara berkelanjutan

G. DAFTAR PUSTAKA

- Adams, D., Hussain, S., & Tan, K. L. (2023). Inclusive leadership for schools: Practices, challenges, and future directions. In *Educational Leadership: Contemporary Theories, Principles, and Practices* (pp. 85–99). Springer.
- Ainissyifa, H. (2012). The influence of knowledge management implementation toward the quality of high schools. *International Journal of Development and Sustainability*, 1(2), 79–84.
- 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. <https://doi.org/DOI: 10.6007/IJARAFMS/v10-i1/6993>
- Awaludin S, M. R. (2017). Kinerja Kepala Sekolah, Disiplin Kerja Guru Dan Efektivitas Manajemen Mutu Sma Swasta. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 14(1), 94–106. <https://doi.org/10.17509/jap.v24i1.6518>
- Cabrera Nuñez, D., Romo Melo, L. M., & Rodríguez Sabogal, R. H. (2025). The positive influence of organizational culture on knowledge management in public education institutions in the Department of Caquetá, Colombia. *Sustainability*, 17(16), 7253.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2022). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 11, No. 2, 250. <https://psycnet.apa.org/record/2010-17315-002>
- Chung, J. C. F., Wai, Y. M., Lau, D., & Songip, A. R. (2013). Teamwork-a success factor of

- knowledge management for faculty development: A case study. *International Journal of Information and Education Technology*, 3(2), 192.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2002). *Research methods in education*. routledge.
- Dolphina, E., Ahmad Muktamar B, undefined, Kalsum, E. R. U., Malihah, L., & Iswanto, undefined. (2023). Analisis Bibliometrik Kepemimpinan Inklusif dan Diversitas: Menilai Dampaknya pada Efektivitas Organisasi dan Inovasi. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen West Science*, 2(03), 272–282. <https://doi.org/10.58812/jbmws.v2i03.577>
- Dwinar, L., Aliza, I. N., Safitri, A., & Setyawasih, R. (2025). Pengaruh Efikasi Diri Dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Guru Di Bekasi Melalui Knowledge Sharing Sebagai Variabel Intervening. *Menulis: Jurnal Penelitian Nusantara*, 1(6), 1061–1072.
- Elok, U., Rasmani, E., Vridge, M. I., & Azizah, P. N. (2024). *Mengkaji Efektivitas Manajemen Mutu dalam Pendidikan Anak Usia Dini : (Sebuah Studi Penelitian Lapangan di TK Al Abidin Surakarta)*. 6.
- Espejo, F. H. S., & Flores, E. (2021). Knowledge management and teamwork in organizational learning in educational institutions of Network No. 02, Lima. *Psychology and Education Journal*, 58, 5245–5259.
- Ferdian, A., & Devita, A. R. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 5(2), 187–193.
- Frandelli, J., & Silvianita, A. (2023). Pengaruh Penerapan Total Quality Management terhadap Kinerja Inovasi Dimediasi Knowledge Sharing. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 1311–1315.
- Futaqi, S. (2020). Manajemen pengetahuan dalam meningkatkan mutu lembaga Pendidikan Islam. *TA'LIM: Jurnal Studi Pendidikan Islam*, 3(2), 210–229.
- Gibson, J. L. (1991). *Organizations: Behavior, structure, processes*. (No Title).
- Goetsch D. & Davis. (1994). *Introduction to Total Quality Management: Quality, Productivity, Competitiveness*. Prentice Hall Int. Inc.
- Griffin, R. . (2004). *Manajemen*. Erlangga.
- Herminingsih, A., & Sadikin, M. R. (2021). Quality culture to improve knowledge sharing and the positive effect on engagement of academic staff: an empirical study in Indonesian private higher education. *Archives of Business Research*, 9(1), 65–74.
- Hidayat, R., Herfina, H., & Hendarman, D. R. (2023). The Effect of Knowledge Management and Teamwork on Teaching Effectiveness. *PICEI 2022: Proceedings of the 1st Pedagogika International Conference on Educational Innovation, PICEI 2022, 15 September 2022, Gorontalo, Indonesia*, 79.
- Irfan, M., & Khan, I. U. (2024). The Impact Of Inclusive Leadership On Innovative Performance: Mediating Role Of Intellectual Stimulation. *Journal Of Social Sciences Development*, 3(4), 40–51.
- Islamy, F. J., & Nurjaman, R. (2018). Budaya organisasi dalam mendukung implementasi knowledge sharing dosen pada perguruan tinggi negeri di kota bandung. *IMAGE*, 7(1), 29–37.
- Itjen Kemdikbudristek. (2022). *4 Isu Utama Bidang Pendidikan dalam Presidensi G20*. <https://itjen.kemdikbud.go.id/web/4-isu-utama-bidang-pendidikan-dalam-presidensi-g20/>
- Kartikasari, D. (2018). Perancangan Prosedur Berbasis Manajemen Risiko pada Perguruan Tinggi dalam Rangka Migrasi ke ISO 9001:2015. *Journal of Applied Accounting and Taxation*, 3(2), 143–149. <https://doi.org/10.30871/jaat.v3i2.868>
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 63 tahun 2009 tentang Sistem Penjaminan

- Mutu., (2009).
- Kerlinger, F. N. (1966). *Foundations of behavioral research*.
- Khaira Muflaha., Novita Sari, dan Z. R. (2025). Strategi Penerapan Knowledge Management dalam Mengembangkan Mutu dan Daya Saing Pendidikan di MAN 2 Langkat. *Invention: Journal Research and Education Studies*, 6 No 3.
- Khoa, B. T., & Huynh, T. T. (2023). The effectiveness of knowledge management systems in motivation and satisfaction in higher education Institutions: Data from Vietnam. *Data in Brief*, 49, 109454.
- Khoiriyah, J., Imron, A., & Sunarni, S. (2024). The Significance of Knowledge Management in Reaching the Fourth Sustainable Development Goal (SDG-4) and Enhancing Teacher Professionalism. *The Eurasia Proceedings of Educational and Social Sciences*, 36, 25–38.
- Korkmaz, A. V., Van Engen, M. L., Knappert, L., & Schalk, R. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100894.
- Krathwohl, D. R. (1993). *Methods of educational and social science research: An integrated approach*. Longman/Addison Wesley Longman.
- Kusnendy. (2005). *Analisis Jalur; Konsep Aplikasi Dengan Program SPSS & Lisreal*. UPI.
- Lomax, R. G. (2004). *A beginner's Guide to structural Equation Modeling*. psychology press.
- Majid, M. A. (2023). Koagulasi Nilai: Pemikiran Membangun Budaya Mutu Madrasah (Suatu Ikhtiar Epistemologis Memajukan Lembaga Pendidikan Islam). *Journal of Nusantara Education*, 3(1), 39–50. <https://doi.org/10.57176/jn.v3i1.82>
- McMillan, J. H., & Schumacher, S. (2001). *Research in education: A conceptual introduction*. Longman.
- Mei, Z. (1970). On the Content Framework of Enterprise Knowledge Management. *Null*. <https://doi.org/null>
- Men, C., Fong, P. S. W., Luo, J., Zhong, J., & Huo, W. (2019). When and how knowledge sharing benefits team creativity: The importance of cognitive team diversity. *Journal of Management & Organization*, 25(6), 807–824.
- Mesiono, M. (2018). *Efektivitas Manajemen Berbasis Madrasah/Sekolah Perspektif Ability And Power Leadership*. PPMPI.
- Montoya-Quintero, D. M., Bermudez-Ríos, L. F., & Cogollo-Flórez, J. M. (2022). Model for Integrating Knowledge Management System and Quality Management System in Industry 4.0. *Quality - Access to Success*, 23(189). <https://doi.org/10.47750/QAS/23.189.03>
- Navarro, G., & Naranjo, G. (2025). Quality Culture, Quality Management, and Organizational Performance: A Structural Model for the Manufacturing Sector. *Sustainability*, 17(9), 3934.
- Nembhard, I., & Edmondson, A. (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, 941–966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Newstrom, D. dan J. (1989). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. Mc Graw Hill International.
- Nugraha, G., Hidayatulloh, F. S., & Anggraeni, E. (2025). Modelling Inclusive Knowledge Systems and Leadership Effects on Teacher Outcomes in Bogor's Inclusive Primary Schools: A SEM-PLS and IPMA Study. *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, 11(03), 363–380.
- Pelealu, D. R. (2022). The effect of knowledge management system and knowledge sharing on employee performance and loyalty. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia*

- Economics (IJSE)*, 5(1), 371–389.
- Phulpoto, N. H., Xi, W., Memon, S., & Phulpoto, S. (2023). Teamwork and its impact on employee performance mediated by job satisfaction: a comprehensive study of services sector of Pakistan. *Journal on Innovation and Sustainability RISUS*, 14(3), 21–31.
- Puspitasari, R., Haryati, T., & Wuryandini, E. (2024). Pengaruh Budaya Mutu Sekolah terhadap Pengukuran Kinerja Sekolah di Sekolah Menengah Atas di Kabupaten Blora. *Journal Of Human And Education (JAHE)*, 4(6), 1351–1355.
- Raudeliūnienė, J., Tvaronavičienė, M., & Blažytė, M. (2020). Knowledge management practice in general education schools as a tool for sustainable development. *Sustainability*, 12(10), 4034.
- Ridwan Abdullah Sani, D. (2015). *Penjaminan Mutu Sekolah*. PT Bumi Aksara.
- Rohmah, Z. N., Etikariena, A., & Salendu, A. (2023). Kepemimpinan inklusif dan voice behavior pada karyawan: Menguji peran budaya inovatif. *Persona: Jurnal Psikologi Indonesia*, 11(2), 172–187. <https://doi.org/10.30996/persona.v11i2.7837>
- Salo, N. (2011). Knowledge management in Education in Indonesia: An Overview. *Global Journal of Human Social Science*, 11(1).
- Sani, R. A., Pramuniati, I., & Mucktiany, A. (2015). *Penjaminan mutu sekolah*. Bumi Aksara.
- Sashkin M. & Kiser K. (. (1993). *Putting Total Quality Management to Work*. Berrett-Kohler Pub.
- Schermerhorn. (2003). *Organizational Behavior*. Wiley.
- Schwartz, D. (2005). Encyclopedia of Knowledge Management. *Null*. <https://doi.org/10.5860/choice.43-4405>
- Singarimbun, M. (1989). *Metode Penelitian Survei*. LP3ES.
- Sugiono. (2010). *Metode Penelitian Administrasi*. Alfabeta.
- Sumarno, S. (2012). Manajemen pengetahuan untuk meningkatkan mutu sekolah. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis*, 4(02), 8993.
- Tuckman, B. W., & Harper, B. E. (2012). *Conducting educational research*. Rowman & Littlefield Publishers.
- Upton, G., & Cook, I. (1996). *Understanding Statistics*. Oxford University Press.
- West, B. (2009). *Managing Quality in Schools Effective Strategies for Quality-Based School Improvement*. Prentice Hall.
- Yousaf, M., Khan, M. M., & Paracha, A. T. (2022). Effects of inclusive leadership on quality of care: the mediating role of psychological safety climate and perceived workgroup inclusion. *Healthcare*, 10(11), 2258.
- Yu, Y. (2020). *Impact of Inclusive Leadership on Employees' Adaptive Performance*. 116(Icesed 2019), 393–396. <https://doi.org/10.2991/icesed-19.2020.74>
- Yulita, V. D. (2024). Kepemimpinan Mutu dan Kerjasama Tim pada Satuan Pendidikan. *Sulawesi Tenggara Educational Journal*, Vol. 5, No(3). <http://jurnal-unsultra.ac.id/index.php/seduj>
- ZA, M. I., Susbiyani, A., & Zakkiyah, A. M. (2025). The Influence of Inclusive Leadership on Teacher Performance through Educational Quality Management as an Intervening Variable. *Journal of Research in Social Science and Humanities*, 5(4).
- Zahlan, & Wahid, S. A. (2018). Implementasi Knowledge Management Dalam Meningkatkan Mutu Dan Kebijakan Pendidikan Di Sekolah. *Journal of Education Management and Learning*, 1(1).

