

# KEPEMIMPINAN

DAN

# PENGEMBANGAN PERILAKU ORGANISASI PENDIDIKAN ISLAM



**Khoirul Anwar, M.Pd.**

# **KEPEMIMPINAN DAN PENGEMBANGAN PERILAKU ORGANISASI PENDIDIKAN ISLAM**

**PENYUSUN:  
Khoirul Anwar, M.Pd.**

**INSTITUT AGAMA ISLAM SUNAN KALIJOGO MALANG  
2026**

# KEPEMIMPINAN DAN PENGEMBANGAN PERILAKU ORGANISASI PENDIDIKAN ISLAM

**Penulis**

Khoirul Anwar, M.Pd.

**ISBN:**

.....

**Layout dan Desain**

Khoirul Anwar, M.Pd.

**Tahun Terbit:**

2026

**Penerbit:**

Institut Agama Islam Sunan Kalijogo Malang

**Redaksi:**

Jl. Keramat Desa Sukolilo Kec. Jabung Kab. Malang  
No. Telp 082337684499 / 082334137575 Kode Pos 65155

Website: [www.iaiskjmalang.ac.id](http://www.iaiskjmalang.ac.id)

Email: [admin@iaiskjmalang.ac.id](mailto:admin@iaiskjmalang.ac.id)

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara  
apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan puji syukur ke hadirat Allah Swt. atas rahmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga buku

***Kepemimpinan dan Pengembangan Perilaku Organisasi Pendidikan Islam*** ini dapat diselesaikan dengan baik. Buku

ini merupakan ikhtiar akademik yang lahir dari proses pembelajaran, refleksi, dan pengalaman penulis dalam bidang Manajemen Pendidikan Islam, baik sebagai dosen maupun sebagai mahasiswa program doktor.

Ucapan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya penulis sampaikan kepada **Pimpinan dan seluruh civitas akademika Institut Agama Islam Sunan Kalijogo Malang** atas dukungan kelembagaan, suasana akademik, serta kepercayaan yang diberikan kepada penulis untuk terus mengembangkan karya ilmiah dan kontribusi keilmuan.

Lingkungan akademik yang kondusif dan dialog intelektual yang terbangun menjadi faktor penting dalam proses penyusunan buku ini.

Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada para **dosen, rekan sejawat, dan kolega akademik** di bidang Manajemen Pendidikan Islam yang telah menjadi mitra diskusi, sumber inspirasi, serta pemberi masukan kritis selama proses penulisan. Interaksi akademik tersebut memperkaya perspektif penulis dan membantu mempertajam analisis dalam buku ini.

Penghargaan dan terima kasih juga penulis sampaikan kepada **para mahasiswa** yang melalui proses perkuliahan, diskusi kelas, dan bimbingan akademik telah menjadi ruang refleksi nyata bagi pengembangan gagasan dalam buku ini.

Pertanyaan, kritik, dan dinamika pembelajaran bersama mahasiswa turut membentuk orientasi praktis dan kontekstual dalam pembahasan kepemimpinan dan perilaku organisasi pendidikan Islam.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa buku ini masih memiliki keterbatasan dan terbuka untuk penyempurnaan.

Oleh karena itu, kritik dan saran konstruktif dari para pembaca sangat penulis harapkan demi pengembangan keilmuan Manajemen Pendidikan Islam di masa mendatang. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan mutu lembaga pendidikan Islam serta menjadi bagian dari ikhtiar kolektif dalam membangun pendidikan Islam yang profesional, berintegritas, dan berkelanjutan.

## KATA PENGANTAR

Bismillāhirrahḥmānirrahīm.

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah Swt. yang dengan rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan buku ini. Shalawat dan salam semoga senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad Saw., keluarga, sahabat, dan seluruh pengikutnya hingga akhir zaman.

Buku ini disusun sebagai ikhtiar akademik dan praktis untuk menghadirkan pemahaman yang komprehensif mengenai kepemimpinan dan perilaku organisasi dalam pendidikan Islam, yang dilengkapi dengan tata kelola, manajemen mutu, manajemen keuangan, serta penguatan sumber daya manusia berbasis merit. Di tengah dinamika perubahan sosial, kebijakan pendidikan, dan akselerasi transformasi digital, lembaga pendidikan Islam dituntut tidak hanya adaptif, tetapi juga tetap kokoh pada nilai-nilai amanah, adil, ihsan, dan syura. Karena itu, buku ini berupaya menempatkan pengelolaan lembaga pendidikan Islam dalam kerangka manajemen yang modern sekaligus berakar pada etika dan spiritualitas Islam.

Penulis merancang buku ini untuk menjembatani kebutuhan dua ranah sekaligus: ranah teoretik sebagai penguatan wawasan konseptual bagi mahasiswa dan peneliti Manajemen Pendidikan Islam (MPI), serta ranah operasional sebagai panduan aplikatif bagi para praktisi di madrasah, pesantren, sekolah Islam, dan PTKI. Materi

disusun secara bertahap mulai dari model-model kepemimpinan pendidikan Islam, perilaku organisasi, implementasi kepemimpinan dan praktik organisasi, hingga penguatan governance berbasis amanah, sistem penjaminan mutu internal, manajemen keuangan pendidikan Islam berkelanjutan, dan pengelolaan SDM berbasis merit. Sebagai penutup, buku ini mengangkat isu masa depan yang sangat relevan: etika, privasi data, dan kepemimpinan di era Generative Artificial Intelligence (GenAI) dalam pendidikan Islam.

Penulis menyadari bahwa kualitas sebuah buku tidak hanya ditentukan oleh keluasan tema, tetapi juga oleh ketepatan rujukan, ketajaman analisis, dan kebermanfaatannya bagi pembaca. Karena itu, dalam penyusunannya penulis berupaya menjaga integritas akademik melalui penggunaan referensi yang memadai serta pendekatan penulisan yang sistematis. Meski demikian, penulis juga menyadari buku ini masih memiliki keterbatasan, baik pada aspek kedalaman pembahasan di beberapa bagian maupun pada ruang pengembangan studi kasus yang lebih luas. Oleh sebab itu, kritik, saran, dan masukan dari para pembaca sangat penulis harapkan sebagai bahan penyempurnaan pada edisi berikutnya.

Pada kesempatan ini, penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam proses penyusunan buku ini. Penghargaan dan terima kasih juga penulis sampaikan kepada pimpinan lembaga,

rekan sejawat, serta para mahasiswa yang telah menjadi ruang dialog dan refleksi akademik—sehingga gagasan dalam buku ini dapat berkembang lebih kontekstual. Secara khusus, penulis juga mengapresiasi dukungan institusi dan atmosfer akademik yang mendorong penulis untuk terus menulis, meneliti, dan mengembangkan kontribusi keilmuan di bidang Manajemen Pendidikan Islam.

Akhirnya, penulis berharap buku ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan keilmuan MPI serta menjadi rujukan praktis bagi penguatan tata kelola lembaga pendidikan Islam. Semoga Allah Swt. menerima ikhtiar ini sebagai amal yang bermanfaat, dan menjadikannya bagian dari kontribusi kecil untuk kemajuan pendidikan Islam yang bermutu, berkeadilan, dan berkelanjutan.

Malang, 31 Januari 2026

Penulis

**Khoirul Anwar, M.Pd.**

NIDN. 2129079104

## DAFTAR ISI

KEPEMIMPINAN DAN PENGEMBANGAN PERILAKU ORGANISASI PENDIDIKAN ISLAM	i
KEPEMIMPINAN DAN PENGEMBANGAN PERILAKU ORGANISASI PENDIDIKAN ISLAM	ii
UCAPAN TERIMA KASIH	iii
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	viii
BAB I MODEL KEPEMIMPINAN DALAM PENDIDIKAN ISLAM	1
BAB II MODEL PERILAKU ORGANISASI YANG BARU DALAM PENDIDIKAN ISLAM	30
BAB III IMPLEMENTASI MODEL KEPEMIMPINAN DAN PERILAKU ORGANISASI DALAM PENDIDIKAN ISLAM	62
BAB IV TRANSFORMASI PERILAKU ORGANISASI DI ERA DIGITAL DALAM PENDIDIKAN ISLAM	84
BAB V KERANGKA STRATEGIS PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN DAN PERILAKU ORGANISASI PENDIDIKAN ISLAM	105
BAB VI TATA KELOLA LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM BERBASIS AMANAH DAN AKUNTABILITAS	112
BAB VII MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN ISLAM DAN KADERISASI PEMIMPIN BERBASIS MERIT SYSTEM	150
BAB VIII MANAJEMEN MUTU DAN PENJAMINAN MUTU INTERNAL (SPMI) DALAM PENDIDIKAN ISLAM	177
BAB IX MANAJEMEN KEUANGAN PENDIDIKAN ISLAM BERBASIS AMANAH DAN KEBERLANJUTAN	188

<b>BAB X MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN ISLAM BERBASIS MERIT DAN PENGEMBANGAN PROFESIONAL BERKELANJUTAN</b>	201
<b>BAB XI ETIKA, PRIVASI DATA, DAN KEPEMIMPINAN DI ERA GENERATIVE ARTIFICIAL INTELLIGENCE (GEN AI) DALAM PENDIDIKAN ISLAM</b>	213
<b>SINOPSIS</b>	222
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	224
<b>PROFIL PENULIS</b>	227
<b>DESKRIPSI BUKU</b>	229

## BAB I

### MODEL KEPEMIMPINAN DALAM PENDIDIKAN ISLAM

#### 1.1. **Problematika Penentuan Pemimpin Lembaga Pendidikan Islam: Antara Amanah, Meritokrasi, dan Tata Kelola**

Dalam praktik penyelenggaraan pendidikan Islam, khususnya pada lembaga pendidikan Islam swasta, persoalan kepemimpinan sering kali tidak terletak pada ketiadaan nilai-nilai keislaman, melainkan pada mekanisme penentuan pemimpin yang belum sepenuhnya berbasis kompetensi dan tata kelola yang baik. Berdasarkan pengamatan akademik penulis, proses pemilihan atau pengangkatan kepala lembaga pendidikan Islam masih kerap terjebak pada pola-pola lama yang menempatkan senioritas, kedekatan personal, atau relasi kekerabatan sebagai pertimbangan utama, sementara aspek kredibilitas dan kompetensi kepemimpinan khususnya kompetensi manajerial belum menjadi tolok ukur yang dominan<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Catatan penulis berdasarkan pengamatan akademik dan pengalaman pendampingan lembaga pendidikan Islam swasta serta aktivitas tridarma perguruan tinggi, 2023–2025

Fenomena tersebut menunjukkan adanya persoalan mendasar dalam aspek governance lembaga pendidikan Islam, yakni lemahnya penerapan prinsip meritokrasi dan akuntabilitas dalam proses rekrutmen dan seleksi pimpinan. Dalam konteks manajemen pendidikan Islam, kondisi ini berpotensi melahirkan kepemimpinan yang tidak memiliki kapasitas memadai dalam perencanaan strategis, pengelolaan sumber daya manusia, pengambilan keputusan berbasis data, serta evaluasi kinerja lembaga secara sistematis. Dampak lanjutannya dapat berupa rendahnya efektivitas organisasi, meningkatnya konflik internal, serta stagnasi mutu layanan pendidikan<sup>2</sup>.

Dari perspektif nilai-nilai Islam, persoalan penentuan pemimpin tidak dapat dilepaskan dari prinsip amanah dan adil. Kepemimpinan dalam Islam bukanlah sekadar simbol kehormatan atau kelanjutan tradisi sosial, melainkan tanggung jawab besar yang menuntut kelayakan (ahliyyah) dan integritas moral. Al-Qur'an menegaskan bahwa amanah harus diserahkan kepada orang yang berhak dan memiliki kemampuan untuk menjalankannya secara adil. Oleh karena itu,

---

<sup>2</sup> Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, 18th ed. (New York: Pearson Education, 2019), 45–47

pengangkatan pimpinan lembaga pendidikan Islam yang tidak didasarkan pada kompetensi dan kapasitas kepemimpinan sejatinya berpotensi menyalahi spirit amanah dalam ajaran Islam itu sendiri<sup>3</sup>.

Dalam realitas kontemporer, tantangan ini semakin kompleks seiring dengan tuntutan profesionalisme, akuntabilitas publik, serta kebutuhan adaptasi terhadap perubahan sosial dan teknologi. Kepala lembaga pendidikan Islam tidak lagi cukup berperan sebagai figur simbolik atau moral semata, melainkan dituntut untuk tampil sebagai manajer strategis yang mampu mengelola organisasi pendidikan secara efektif dan berkelanjutan. Ketika proses penentuan pimpinan tidak mempertimbangkan kompetensi manajerial, lembaga pendidikan Islam berisiko tertinggal dalam menghadapi persaingan mutu pendidikan, baik di tingkat lokal maupun nasional.<sup>4</sup>

Berdasarkan realitas tersebut, pembahasan model kepemimpinan dalam pendidikan Islam menjadi relevan bukan sekadar untuk mengulang konsep normatif, melainkan untuk menghadirkan kerangka

---

<sup>3</sup> Al-Qur'an, QS. an-Nisā' [4]: 58

<sup>4</sup> Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, 9th ed. (Los Angeles: Sage Publications, 2022), 11–14

konseptual yang mampu menjembatani nilai-nilai profetik dengan tuntutan manajemen modern. Model kepemimpinan profetik, transformasional Islami, spiritual, pelayan, dan kolektif perlu diposisikan sebagai instrumen penguatan tata kelola kepemimpinan lembaga pendidikan Islam agar proses penentuan dan praktik kepemimpinan dapat berjalan secara lebih profesional, adil, dan berorientasi pada peningkatan kinerja organisasi pendidikan Islam.

## **1.2. Konsep Dasar Kepemimpinan dalam Perspektif Manajemen Pendidikan Islam**

Kepemimpinan dalam pendidikan Islam tidak dapat dipahami semata-mata sebagai relasi pengaruh antara pemimpin dan yang dipimpin, melainkan sebagai proses manajerial yang terintegrasi dengan nilai-nilai keislaman dan tujuan institusional lembaga pendidikan. Dalam perspektif Manajemen Pendidikan Islam, kepemimpinan merupakan instrumen strategis untuk menggerakkan seluruh sumber daya pendidikan manusia, kurikulum, sarana prasarana, serta budaya organisasi—agar tujuan pendidikan Islam dapat tercapai secara efektif dan berkelanjutan. Oleh karena itu, kepemimpinan pendidikan Islam harus diletakkan dalam kerangka fungsi-

fungsi manajemen, bukan hanya dalam kerangka keteladanan moral semata.<sup>5</sup>

Secara konseptual, manajemen pendidikan Islam mencakup proses perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), penggerakan (actuating), dan pengawasan (controlling) yang dilaksanakan berdasarkan nilai-nilai Islam. Kepemimpinan menjadi poros utama yang menentukan kualitas implementasi keempat fungsi tersebut. Tanpa kepemimpinan yang memiliki kapasitas manajerial yang memadai, nilai-nilai Islam yang luhur berpotensi berhenti pada tataran normatif dan simbolik, tanpa teraktualisasi dalam kebijakan, program kerja, serta sistem pengelolaan lembaga pendidikan Islam.<sup>6</sup>

Dalam praktiknya, banyak lembaga pendidikan Islam masih memisahkan secara tidak sadar antara kepemimpinan religius dan kepemimpinan manajerial. Pemimpin yang dipandang saleh, berilmu agama, dan memiliki legitimasi sosial sering kali diasumsikan otomatis mampu mengelola organisasi pendidikan secara efektif.

---

<sup>5</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2017), 23–25.

<sup>6</sup> George R. Terry, *Principles of Management* (Homewood: Richard D. Irwin, 1977), 9–12.

Padahal, kepemimpinan pendidikan Islam menuntut kompetensi yang bersifat multidimensional, mencakup kompetensi kepribadian, sosial, profesional, dan terutama kompetensi manajerial. Ketika aspek manajerial diabaikan, lembaga pendidikan Islam cenderung mengalami persoalan dalam perencanaan strategis, tata kelola sumber daya manusia, pengambilan keputusan, serta evaluasi kinerja organisasi.<sup>7</sup>

Dari sudut pandang Manajemen Pendidikan Islam, kepemimpinan ideal adalah kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan nilai profetik dengan pendekatan manajemen modern. Nilai-nilai seperti amanah, adil, musyawarah, dan ihsan harus diterjemahkan ke dalam sistem kerja yang terukur dan dapat dievaluasi. Misalnya, prinsip amanah tidak cukup dimaknai sebagai kejujuran personal pemimpin, tetapi harus tercermin dalam transparansi pengelolaan keuangan, akuntabilitas kebijakan, dan kejelasan pembagian tugas. Demikian pula prinsip musyawarah perlu diwujudkan dalam mekanisme pengambilan keputusan organisasi yang partisipatif dan berbasis data,

---

<sup>7</sup> E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2018), 41–43.

bukan sekadar forum formal tanpa dampak manajerial yang nyata.<sup>8</sup>

Dengan demikian, kepemimpinan dalam pendidikan Islam perlu dipahami sebagai praktik kepemimpinan strategis yang berorientasi pada kinerja lembaga dan mutu layanan pendidikan, tanpa kehilangan landasan spiritual dan moralnya. Kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai penjaga nilai (value guardian), tetapi juga sebagai pengarah perubahan (agent of change) yang mampu merespons dinamika sosial, tuntutan profesionalisme, dan perkembangan teknologi. Perspektif inilah yang menjadi dasar untuk mengkaji berbagai model kepemimpinan pendidikan Islam—mulai dari kepemimpinan profetik hingga kepemimpinan transformasional Islami—sebagai upaya membangun tata kelola lembaga pendidikan Islam yang efektif, adil, dan berkelanjutan.

### **1.3. Model Kepemimpinan Profetik: Fondasi Nilai dan Moral Organisasi Pendidikan Islam**

Kepemimpinan profetik merupakan model kepemimpinan yang bersumber dari keteladanan Nabi

---

<sup>8</sup> Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, 9th ed. (Los Angeles: Sage Publications, 2022), 65–67.

Muhammad SAW sebagai pemimpin spiritual, sosial, dan organisatoris. Dalam konteks pendidikan Islam, kepemimpinan profetik dipahami sebagai kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai kenabian seperti amanah (kepercayaan), shiddiq (kejujuran), tabligh (komunikatif), dan fathanah (kecerdasan). Nilai-nilai ini menjadi fondasi moral yang sangat penting dalam membangun legitimasi dan kepercayaan publik terhadap lembaga pendidikan Islam.<sup>9</sup>

Dalam perspektif Manajemen Pendidikan Islam, kepemimpinan profetik berfungsi sebagai **fondasi nilai (value foundation)** yang membentuk orientasi etis dan moral organisasi. Kepemimpinan ini menempatkan pemimpin bukan sekadar sebagai pengambil keputusan administratif, melainkan sebagai figur teladan yang menjaga arah lembaga agar tetap sejalan dengan tujuan pendidikan Islam, yaitu pembentukan insan berilmu, berakhlak, dan bertanggung jawab secara sosial. Oleh karena itu, kepemimpinan profetik memiliki peran strategis dalam membangun budaya organisasi yang

---

<sup>9</sup> Ahmad Tafsir, Ilmu Pendidikan Islam (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2019), 112–114.

berlandaskan integritas, keadilan, dan tanggung jawab kolektif.<sup>10</sup>

Namun demikian, dalam praktik kelembagaan, kepemimpinan profetik kerap mengalami reduksi makna. Tidak sedikit lembaga pendidikan Islam yang memaknai kepemimpinan profetik secara sempit sebagai kesalehan personal pemimpin atau simbol religiusitas semata. Pemimpin yang memiliki latar belakang keagamaan yang kuat sering kali diasumsikan telah memenuhi seluruh kriteria kepemimpinan, tanpa disertai evaluasi terhadap kapasitas manajerial dan kemampuan mengelola organisasi pendidikan secara profesional. Kondisi ini menyebabkan kepemimpinan profetik berhenti pada tataran simbolik dan normatif, tanpa memberikan dampak signifikan terhadap kinerja organisasi dan mutu layanan pendidikan.<sup>11</sup>

Dari sudut pandang manajerial, kepemimpinan profetik seharusnya tidak diposisikan sebagai pengganti kompetensi manajemen, melainkan sebagai landasan etis yang menjiwai seluruh proses pengelolaan lembaga

---

<sup>10</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2017), 67–69.

<sup>11</sup> Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi* (Jakarta: Kencana, 2018), 95–97.

pendidikan Islam. Nilai amanah, misalnya, perlu diterjemahkan ke dalam sistem pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel; nilai adil harus tercermin dalam kebijakan pembagian tugas, penilaian kinerja, dan pengambilan keputusan; sementara nilai tabligh dan musyawarah perlu diwujudkan dalam komunikasi organisasi yang terbuka dan partisipatif. Tanpa penerjemahan nilai ke dalam sistem kerja yang konkret, kepemimpinan profetik berisiko menjadi ideal normatif yang sulit dioperasionalkan.<sup>12</sup>

Dalam konteks perubahan sosial dan tantangan era modern, kepemimpinan profetik juga menghadapi keterbatasan apabila berdiri sendiri. Tantangan kompleks seperti tuntutan akreditasi, kompetisi mutu pendidikan, digitalisasi sistem pembelajaran, serta ekspektasi publik terhadap profesionalisme lembaga pendidikan Islam menuntut pemimpin yang tidak hanya bermoral, tetapi juga adaptif dan visioner. Oleh karena itu, kepemimpinan profetik perlu dipadukan dengan pendekatan kepemimpinan yang mampu menggerakkan perubahan organisasi secara sistematis, salah satunya melalui model kepemimpinan transformasional Islami. Integrasi inilah

---

<sup>12</sup> Stephen P. Robbins & Mary Coulter, *Management*, 14th ed. (New York: Pearson Education, 2018), 312–314.

yang memungkinkan nilai profetik tetap relevan dan operasional dalam tata kelola pendidikan Islam kontemporer.

Dengan demikian, kepemimpinan profetik dalam pendidikan Islam harus dipahami sebagai **fondasi nilai dan moral organisasi**, bukan sebagai model tunggal yang berdiri sendiri. Kepemimpinan ini memberikan arah etis dan legitimasi moral, namun efektivitasnya sangat bergantung pada kemampuannya untuk berinteraksi dengan model kepemimpinan lain yang bersifat manajerial dan transformasional. Perspektif ini menjadi pijakan penting untuk melanjutkan pembahasan pada model kepemimpinan transformasional Islami sebagai mekanisme perubahan dan penguatan kinerja organisasi pendidikan Islam.

#### **1.4. Model Kepemimpinan Transformasional Islami: Mekanisme Perubahan Organisasi Pendidikan Islam**

Kepemimpinan transformasional Islami merupakan model kepemimpinan yang mengintegrasikan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional modern dengan nilai-nilai dasar Islam. Dalam konteks pendidikan Islam, model ini menekankan kemampuan pemimpin untuk menginspirasi perubahan, membangun komitmen

kolektif, serta menggerakkan seluruh unsur organisasi menuju peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan, tanpa melepaskan landasan moral dan spiritual Islam. Kepemimpinan transformasional Islami menjadi relevan ketika lembaga pendidikan Islam dihadapkan pada tuntutan perubahan yang cepat, kompleks, dan multidimensional.<sup>13</sup>

Dalam perspektif Manajemen Pendidikan Islam, kepemimpinan transformasional Islami berfungsi sebagai **mekanisme perubahan organisasi (mechanism of organizational change)**. Jika kepemimpinan profetik berperan sebagai fondasi nilai dan legitimasi moral, maka kepemimpinan transformasional Islami berperan sebagai instrumen operasional untuk menerjemahkan nilai-nilai tersebut ke dalam perubahan sistem, struktur, budaya kerja, dan kinerja lembaga pendidikan Islam. Model ini menempatkan pemimpin bukan hanya sebagai penjaga nilai, tetapi sebagai agen perubahan (agent of change) yang mampu mengelola dinamika organisasi secara strategis.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> James MacGregor Burns, *Leadership* (New York: Harper & Row, 1978), 20–23.

<sup>14</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2017), 88–90.

Secara konseptual, kepemimpinan transformasional Islami mencakup beberapa dimensi utama, antara lain: visi kepemimpinan yang berorientasi pada kemaslahatan, keteladanan yang menginspirasi (idealized influence), motivasi yang membangkitkan komitmen kolektif (inspirational motivation), stimulasi intelektual dalam pengambilan keputusan dan inovasi (intellectual stimulation), serta perhatian individual yang berlandaskan nilai keadilan dan kepedulian (individualized consideration). Dimensi-dimensi ini selaras dengan prinsip-prinsip Islam seperti musyawarah, keadilan, tanggung jawab, dan ihsan dalam bekerja.<sup>15</sup>

Dalam praktik pengelolaan lembaga pendidikan Islam, kepemimpinan transformasional Islami memiliki implikasi manajerial yang signifikan. Pemimpin dituntut mampu merumuskan visi strategis lembaga yang tidak hanya ideal secara normatif, tetapi juga realistis dan terukur dalam indikator kinerja. Visi tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam perencanaan program, pengorganisasian sumber daya manusia, penguatan budaya kerja profesional, serta sistem evaluasi yang berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan. Dengan

---

<sup>15</sup> Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership*, 2nd ed. (Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2006), 5–8.

demikian, kepemimpinan transformasional Islami mendorong terwujudnya organisasi pendidikan Islam yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada hasil.<sup>16</sup>

Namun demikian, kepemimpinan transformasional Islami juga menghadapi tantangan implementatif. Tidak jarang visi perubahan yang dicanangkan pemimpin menghadapi resistensi internal, terutama dalam lembaga pendidikan Islam yang masih kuat dipengaruhi oleh budaya tradisional dan pola kepemimpinan patrimonial. Selain itu, keterbatasan kapasitas manajerial pemimpin, rendahnya literasi organisasi, serta lemahnya sistem pendukung sering kali menghambat proses transformasi. Dalam kondisi ini, kepemimpinan transformasional Islami menuntut keseimbangan antara ketegasan arah perubahan dan sensitivitas terhadap konteks sosial-keagamaan lembaga pendidikan Islam.<sup>17</sup>

Dari sudut pandang penulis, kepemimpinan transformasional Islami merupakan model yang paling strategis untuk menjembatani kesenjangan antara nilai

---

<sup>16</sup> E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2018), 97–100.

<sup>17</sup> Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, 9th ed. (Los Angeles: Sage Publications, 2022), 185–188.

profetik dan tuntutan profesionalisme manajemen pendidikan. Model ini memungkinkan nilai-nilai Islam tidak berhenti pada tataran simbolik, tetapi terinternalisasi dalam kebijakan, sistem kerja, dan perilaku organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional Islami tidak dimaksudkan untuk menggantikan kepemimpinan profetik, melainkan untuk mengoperasionalkannya dalam konteks organisasi pendidikan Islam yang dinamis dan kompetitif.

Dengan demikian, kepemimpinan transformasional Islami dapat dipahami sebagai jantung perubahan organisasi pendidikan Islam, yang mengintegrasikan spiritualitas, etika, dan rasionalitas manajerial. Perspektif ini menjadi dasar penting untuk memahami peran model-model kepemimpinan lainnya seperti kepemimpinan spiritual, kepemimpinan pelayan, dan kepemimpinan kolektif sebagai elemen penguat dalam membangun tata kelola lembaga pendidikan Islam yang efektif dan berkelanjutan.

#### **1.5. Kepemimpinan Spiritual dan Kepemimpinan Pelayan sebagai Penguat Budaya Organisasi Pendidikan Islam**

Dalam kerangka Manajemen Pendidikan Islam, kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai pengarah

kebijakan dan penggerak perubahan, tetapi juga sebagai pembentuk budaya organisasi (organizational culture). Budaya organisasi pendidikan Islam yang sehat ditandai oleh nilai-nilai spiritualitas, keteladanan, keikhlasan, tanggung jawab, dan orientasi pelayanan. Dalam konteks inilah kepemimpinan spiritual dan kepemimpinan pelayan (servant leadership) memiliki peran strategis sebagai penguat nilai dan perilaku organisasi, melengkapi peran kepemimpinan profetik dan transformasional Islami.<sup>18</sup>

### **Kepemimpinan Spiritual dalam Pendidikan Islam**

Kepemimpinan spiritual menempatkan dimensi ruhani sebagai sumber motivasi, makna kerja, dan orientasi pengabdian dalam organisasi. Dalam pendidikan Islam, kepemimpinan spiritual tidak dapat dilepaskan dari kesadaran bahwa aktivitas pendidikan merupakan bagian dari ibadah dan amanah keumatan. Pemimpin pendidikan Islam yang memiliki kesadaran spiritual akan memandang jabatan bukan sebagai sarana kekuasaan, melainkan sebagai bentuk tanggung jawab moral dan spiritual yang

---

<sup>18</sup> Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 5th ed. (Hoboken: Wiley, 2017), 18–21.

harus dipertanggungjawabkan, baik secara organisatoris maupun ukhrawi.<sup>19</sup>

Dari sudut pandang manajerial, kepemimpinan spiritual berkontribusi dalam membangun iklim kerja yang berlandaskan kepercayaan, kejujuran, dan makna kerja (meaningful work). Guru dan tenaga kependidikan yang bekerja dalam lingkungan yang memiliki orientasi spiritual yang kuat cenderung menunjukkan komitmen intrinsik, loyalitas organisasi, serta etos kerja yang lebih stabil. Dalam jangka panjang, kepemimpinan spiritual berfungsi sebagai perekat budaya organisasi pendidikan Islam, terutama dalam menjaga integritas dan konsistensi nilai di tengah tekanan profesionalisme dan tuntutan administratif yang semakin kompleks.<sup>20</sup>

Namun demikian, kepemimpinan spiritual juga memiliki keterbatasan apabila tidak diimbangi dengan kapasitas manajerial yang memadai. Spiritualitas yang tidak terkelola secara sistemik berpotensi melahirkan budaya kerja yang terlalu toleran terhadap ketidakteraturan, lemahnya disiplin organisasi, atau sikap

---

<sup>19</sup> Tobroni, *Spiritual Leadership: A Solution of the Leadership Crisis in Islamic Education* (Malang: UMM Press, 2015), 42–45.

<sup>20</sup> Ian I. Mitroff & Elizabeth A. Denton, *A Spiritual Audit of Corporate America* (San Francisco: Jossey-Bass, 1999), 83–85.

permissif atas nama keikhlasan. Oleh karena itu, kepemimpinan spiritual dalam pendidikan Islam harus ditempatkan sebagai penguat nilai dan motivasi, bukan sebagai pengganti sistem manajemen dan pengendalian organisasi.

### **Kepemimpinan Pelayan (Servant Leadership) dalam Pendidikan Islam**

Sejalan dengan kepemimpinan spiritual, kepemimpinan pelayan menekankan orientasi kepemimpinan pada pelayanan terhadap anggota organisasi dan pemangku kepentingan pendidikan. Dalam perspektif pendidikan Islam, konsep ini sangat selaras dengan nilai khidmah (pelayanan), ukhuwah, dan kepedulian sosial. Pemimpin pendidikan Islam diposisikan sebagai pelayan bagi guru, peserta didik, tenaga kependidikan, dan masyarakat, dengan tujuan menciptakan lingkungan belajar yang adil, manusiawi, dan berorientasi pada pengembangan potensi.<sup>21</sup>

Dalam praktik manajemen pendidikan Islam, kepemimpinan pelayan memiliki implikasi langsung terhadap hubungan antarindividu dan kualitas interaksi

---

<sup>21</sup> Robert K. Greenleaf, *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (New York: Paulist Press, 1977), 7–10.

organisasi. Pemimpin yang menerapkan pendekatan pelayanan cenderung membangun komunikasi yang terbuka, relasi kerja yang egaliter, serta iklim organisasi yang kondusif bagi kolaborasi dan partisipasi. Hal ini sangat penting dalam lembaga pendidikan Islam, di mana keberhasilan pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kebijakan struktural, tetapi juga oleh kualitas hubungan sosial dan emosional di dalam organisasi.<sup>22</sup>

Meskipun demikian, kepemimpinan pelayan juga menghadapi risiko apabila tidak diimbangi dengan ketegasan arah dan kejelasan otoritas. Pemimpin yang terlalu menekankan aspek pelayanan tanpa kejelasan peran dan batas kewenangan berpotensi mengalami kesulitan dalam pengambilan keputusan strategis dan penegakan disiplin organisasi. Oleh karena itu, dalam Manajemen Pendidikan Islam, kepemimpinan pelayan perlu dipadukan dengan kepemimpinan transformasional Islami agar orientasi pelayanan tetap berada dalam kerangka visi, kinerja, dan akuntabilitas lembaga pendidikan.

---

<sup>22</sup> Robbins, S. P. & Judge, T. A., *Organizational Behavior*, 18th ed. (New York: Pearson Education, 2019), 112–114.

## **Posisi Kepemimpinan Spiritual dan Pelayan dalam Tata Kelola Pendidikan Islam**

Berdasarkan uraian tersebut, kepemimpinan spiritual dan kepemimpinan pelayan dapat diposisikan sebagai **penkuat budaya organisasi (culture strengthening leadership)** dalam pendidikan Islam. Kedua model ini berfungsi memperdalam internalisasi nilai, membangun komitmen afektif anggota organisasi, serta menjaga kohesi sosial dalam lembaga pendidikan Islam. Namun, efektivitasnya sangat bergantung pada integrasinya dengan kepemimpinan profetik sebagai fondasi nilai dan kepemimpinan transformasional Islami sebagai penggerak perubahan dan kinerja organisasi.

Dengan demikian, kepemimpinan spiritual dan pelayan tidak berdiri sebagai model utama yang terpisah, melainkan sebagai elemen pelengkap yang memperkaya praktik kepemimpinan pendidikan Islam. Perspektif ini penting untuk menghindari tumpang tindih konsep dan memastikan bahwa seluruh model kepemimpinan yang dibahas dalam Bab 1 memiliki fungsi yang jelas dalam kerangka Manajemen Pendidikan Islam. Pemahaman ini sekaligus menjadi pengantar untuk membahas kepemimpinan kolektif sebagai model tata kelola partisipatif dalam pendidikan Islam.

## **1.6. Kepemimpinan Kolektif dalam Pendidikan Islam sebagai Model Tata Kelola Partisipatif**

Kepemimpinan kolektif dalam pendidikan Islam dipahami sebagai praktik kepemimpinan yang menempatkan pengambilan keputusan, tanggung jawab, dan pengelolaan organisasi sebagai proses bersama (shared leadership), bukan monopoli individu tertentu. Model ini berangkat dari prinsip musyawarah (syūrā), ukhuwah, dan keadilan, yang menegaskan bahwa kepemimpinan dalam Islam bersifat amanah kolektif demi kemaslahatan bersama. Dalam kerangka Manajemen Pendidikan Islam, kepemimpinan kolektif menjadi model tata kelola partisipatif yang relevan untuk menjawab kompleksitas pengelolaan lembaga pendidikan Islam kontemporer.<sup>23</sup>

Dalam praktik kelembagaan, kepemimpinan kolektif tercermin melalui penguatan struktur organisasi, pembagian peran yang jelas, serta pelibatan aktif berbagai pemangku kepentingan seperti wakil kepala,

---

<sup>23</sup> Al-Qur'an, QS. asy-Syūrā [42]: 38.

dewan guru, tenaga kependidikan, komite sekolah/madrasah, hingga Yayasan dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program. Pendekatan ini memungkinkan lembaga pendidikan Islam memanfaatkan pengetahuan, pengalaman, dan kompetensi yang beragam, sehingga keputusan organisasi menjadi lebih akuntabel, adaptif, dan kontekstual.<sup>24</sup>

Dari sudut pandang manajerial, kepemimpinan kolektif berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kualitas pengambilan keputusan dan keberlanjutan organisasi. Ketika keputusan strategis tidak bergantung pada satu figur pemimpin, lembaga pendidikan Islam memiliki mekanisme kontrol internal yang lebih kuat dan risiko ketergantungan personal (personal dependency) dapat diminimalkan. Hal ini sangat penting bagi lembaga pendidikan Islam swasta yang kerap menghadapi dinamika kepemimpinan akibat pergantian pengurus, keterbatasan sumber daya, atau pengaruh relasi sosial tertentu.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Yuki, G., *Leadership in Organizations*, 9th ed. (New York: Pearson Education, 2019), 329–332.

<sup>25</sup> Bush, T., *Theories of Educational Leadership and Management*, 4th ed. (London: Sage Publications, 2011), 96–99.

Namun demikian, kepemimpinan kolektif juga menghadapi tantangan implementatif. Tanpa kejelasan struktur, mekanisme koordinasi, dan batas kewenangan, kepemimpinan kolektif berpotensi menimbulkan ambiguitas peran, lambannya pengambilan keputusan, serta konflik kepentingan antar aktor organisasi. Dalam konteks pendidikan Islam, musyawarah yang tidak dikelola dengan baik dapat berubah menjadi forum formalitas atau bahkan arena tarik-menarik kepentingan, yang justru melemahkan efektivitas organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan kolektif menuntut sistem manajemen yang jelas, regulasi internal yang tegas, serta budaya organisasi yang menjunjung tinggi etika dialog dan tanggung jawab bersama.<sup>26</sup>

Dalam perspektif penulis, kepemimpinan kolektif memiliki nilai strategis apabila dipadukan secara proporsional dengan kepemimpinan transformasional Islami. Pemimpin utama tetap diperlukan sebagai penentu arah strategis dan penjaga visi lembaga, sementara kepemimpinan kolektif berfungsi sebagai mekanisme pelaksanaan, pengawasan, dan penguatan akuntabilitas organisasi. Dengan demikian,

---

<sup>26</sup> Robbins, S. P. & Judge, T. A., *Organizational Behavior*, 18th ed. (New York: Pearson Education, 2019), 284–286.

kepemimpinan kolektif tidak dimaksudkan untuk menghilangkan peran pemimpin, melainkan untuk mendistribusikan kepemimpinan secara fungsional agar organisasi pendidikan Islam lebih tangguh dan berkelanjutan.<sup>27</sup>

Dengan menempatkan kepemimpinan kolektif sebagai model tata kelola partisipatif, lembaga pendidikan Islam memiliki peluang lebih besar untuk membangun organisasi pembelajar (learning organization) yang responsif terhadap perubahan dan mampu menjaga kesinambungan nilai dan kinerja. Perspektif ini menegaskan bahwa kepemimpinan pendidikan Islam yang efektif bukan hanya soal figur ideal, tetapi tentang sistem kepemimpinan yang memungkinkan nilai profetik, transformasi, spiritualitas, pelayanan, dan partisipasi terintegrasi secara harmonis dalam praktik manajemen lembaga pendidikan Islam.

### **1.7. Analisis Kritis dan Implikasi Manajerial Kepemimpinan Pendidikan Islam**

Berdasarkan uraian berbagai model kepemimpinan dalam pendidikan Islam meliputi

---

<sup>27</sup> Northouse, P. G., *Leadership: Theory and Practice*, 9th ed. (Los Angeles: Sage Publications, 2022), 363–365.

kepemimpinan profetik, transformasional Islami, spiritual, pelayan, dan kolektif dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat satu model kepemimpinan tunggal yang mampu menjawab seluruh kompleksitas pengelolaan lembaga pendidikan Islam kontemporer. Setiap model memiliki kekuatan sekaligus keterbatasan yang perlu dipahami secara proporsional dalam kerangka Manajemen Pendidikan Islam. Oleh karena itu, pendekatan kepemimpinan yang bersifat integratif dan kontekstual menjadi kebutuhan strategis bagi lembaga pendidikan Islam, khususnya lembaga swasta yang berhadapan langsung dengan tantangan tata kelola, keberlanjutan, dan mutu layanan pendidikan.

Kepemimpinan profetik memberikan fondasi nilai dan legitimasi moral yang sangat penting bagi pendidikan Islam. Namun, analisis kritis menunjukkan bahwa kepemimpinan profetik berisiko mengalami reduksi makna apabila tidak diterjemahkan ke dalam sistem manajemen yang konkret. Nilai amanah, adil, dan musyawarah sering kali dipahami sebagai sikap personal pemimpin, bukan sebagai prinsip tata kelola organisasi. Akibatnya, kepemimpinan profetik kerap berhenti pada tataran simbolik dan belum sepenuhnya berkontribusi

terhadap peningkatan kinerja dan efektivitas lembaga pendidikan Islam.

Dalam konteks tersebut, kepemimpinan transformasional Islami menempati posisi strategis sebagai mekanisme perubahan organisasi. Model ini memungkinkan nilai-nilai profetik dioperasionalkan melalui perumusan visi strategis, penguatan budaya kerja profesional, serta sistem evaluasi kinerja yang terukur. Namun demikian, kepemimpinan transformasional Islami juga menghadapi tantangan berupa resistensi internal, keterbatasan kapasitas manajerial pemimpin, serta kuatnya budaya tradisional dalam lembaga pendidikan Islam. Tanpa dukungan sistem organisasi dan literasi manajemen yang memadai, upaya transformasi berpotensi mengalami stagnasi.

Kepemimpinan spiritual dan kepemimpinan pelayanan berperan sebagai penguat budaya organisasi pendidikan Islam. Kedua model ini berkontribusi dalam membangun makna kerja, komitmen afektif, serta kualitas hubungan antarindividu di dalam organisasi. Akan tetapi, analisis menunjukkan bahwa orientasi spiritual dan pelayanan yang tidak diimbangi dengan ketegasan manajerial dapat melemahkan disiplin organisasi dan efektivitas pengambilan keputusan. Oleh

karena itu, kepemimpinan spiritual dan pelayan perlu ditempatkan sebagai elemen pendukung yang memperkaya praktik kepemimpinan, bukan sebagai pengganti fungsi manajemen dan pengendalian organisasi.

Sementara itu, kepemimpinan kolektif menawarkan solusi tata kelola partisipatif yang relevan dengan prinsip musyawarah dalam Islam. Model ini berpotensi memperkuat akuntabilitas, distribusi tanggung jawab, dan keberlanjutan organisasi pendidikan Islam. Namun, kepemimpinan kolektif juga memerlukan kejelasan struktur, mekanisme koordinasi, dan batas kewenangan agar tidak menimbulkan ambiguitas peran dan konflik kepentingan. Dengan demikian, kepemimpinan kolektif perlu dikombinasikan dengan kepemimpinan transformasional Islami yang memberikan arah strategis dan kepastian kepemimpinan.

Berdasarkan analisis tersebut, penulis menegaskan bahwa kepemimpinan pendidikan Islam yang efektif adalah kepemimpinan integratif, yaitu kepemimpinan yang memadukan fondasi nilai profetik, mekanisme perubahan transformasional Islami, penguatan budaya melalui kepemimpinan spiritual dan pelayan, serta tata kelola partisipatif melalui

kepemimpinan kolektif. Pendekatan integratif ini memungkinkan lembaga pendidikan Islam untuk menjaga identitas keislaman sekaligus meningkatkan kinerja organisasi secara profesional dan berkelanjutan.

### **1.8. Implikasi Manajerial bagi Lembaga Pendidikan Islam**

Implikasi manajerial dari analisis ini menuntut adanya perubahan paradigma dalam pengelolaan kepemimpinan pendidikan Islam. Pertama, proses penentuan dan pengangkatan pimpinan lembaga pendidikan Islam perlu berbasis kompetensi dan merit, dengan tetap mempertimbangkan integritas moral dan komitmen keislaman.

Kedua, pemimpin pendidikan Islam harus dipersiapkan sebagai manajer strategis yang memiliki kapasitas perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan berbasis nilai Islam.

Ketiga, lembaga pendidikan Islam perlu membangun sistem dan budaya organisasi yang mendukung kepemimpinan integratif, termasuk mekanisme musyawarah yang efektif, sistem evaluasi kinerja yang objektif, serta pembagian peran yang jelas.

Keempat, penguatan kapasitas kepemimpinan melalui pelatihan manajerial dan pengembangan

profesional berkelanjutan menjadi kebutuhan mendesak agar pemimpin pendidikan Islam mampu merespons dinamika perubahan sosial, teknologi, dan tuntutan mutu pendidikan.

Dengan demikian, Bab 1 ini menegaskan bahwa kepemimpinan dalam pendidikan Islam bukan semata persoalan figur ideal, melainkan persoalan sistem, nilai, dan praktik manajemen yang saling terintegrasi. Pemahaman ini menjadi landasan konseptual yang penting untuk melanjutkan pembahasan pada Bab 2 mengenai perilaku organisasi dalam pendidikan Islam, di mana kepemimpinan integratif akan dianalisis lebih lanjut pengaruhnya terhadap budaya, motivasi, komitmen, dan interaksi antarindividu dalam lembaga pendidikan Islam.

## **BAB II**

### **MODEL PERILAKU ORGANISASI YANG BARU DALAM PENDIDIKAN ISLAM**

#### **2.1. Pendahuluan**

Pembahasan kepemimpinan dalam Bab 1 menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan pendidikan Islam tidak hanya ditentukan oleh figur pemimpin dan model kepemimpinan yang dianut, tetapi juga oleh bagaimana kepemimpinan tersebut terinternalisasi dalam perilaku organisasi lembaga pendidikan Islam. Kepemimpinan yang kuat secara nilai dan manajerial akan kehilangan daya pengaruhnya apabila tidak diikuti oleh perubahan perilaku individu dan kelompok dalam organisasi. Oleh karena itu, kajian perilaku organisasi menjadi aspek krusial dalam memahami dinamika

pengelolaan pendidikan Islam secara komprehensif.<sup>28</sup>

Dalam perspektif Manajemen Pendidikan Islam, perilaku organisasi mencakup sikap, nilai, motivasi, pola interaksi, serta komitmen kerja seluruh unsur lembaga pendidikan Islam—mulai dari pimpinan, guru, tenaga kependidikan, hingga pemangku kepentingan lainnya. Perilaku organisasi tidak muncul secara alamiah, melainkan dibentuk oleh kepemimpinan, budaya organisasi, sistem manajemen, dan nilai-nilai yang dianut bersama. Dengan demikian, kepemimpinan integratif yang dibahas pada Bab 1 memiliki implikasi langsung terhadap pembentukan perilaku organisasi pendidikan Islam.<sup>29</sup>

Realitas empiris menunjukkan bahwa banyak lembaga pendidikan Islam menghadapi persoalan perilaku organisasi yang berdampak pada rendahnya kinerja dan mutu layanan pendidikan. Gejala seperti

---

<sup>28</sup> Robbins, S. P. & Judge, T. A., *Organizational Behavior*, 18th ed. (New York: Pearson Education, 2019), 3–6.

<sup>29</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2017), 121–123.

lemahnya disiplin kerja, rendahnya komitmen organisasi, resistensi terhadap perubahan, konflik internal, serta minimnya budaya kolaborasi sering kali muncul sebagai konsekuensi dari kepemimpinan yang tidak konsisten dan tata kelola yang belum profesional. Dalam konteks ini, perilaku organisasi bukan sekadar persoalan individual, melainkan cerminan dari sistem manajemen dan budaya kelembagaan yang berlaku.<sup>30</sup>

Di sisi lain, pendidikan Islam memiliki kekhasan nilai yang membedakannya dari organisasi pendidikan pada umumnya. Nilai-nilai seperti ukhuwah Islamiyyah, amanah, keikhlasan, dan tanggung jawab moral seharusnya menjadi kekuatan utama dalam membentuk perilaku organisasi yang sehat dan berorientasi pada kemaslahatan. Namun, tanpa pengelolaan perilaku organisasi yang sistematis dan berbasis manajemen, nilai-nilai tersebut berpotensi dipahami secara normatif tanpa teraktualisasi dalam praktik kerja sehari-hari. Oleh

---

<sup>30</sup> Bush, T., *Theories of Educational Leadership and Management*, 4th ed. (London: Sage Publications, 2011), 141–143.

karena itu, diperlukan model perilaku organisasi pendidikan Islam yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai Islam dengan prinsip-prinsip perilaku organisasi modern.<sup>31</sup>

Bab ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam konsep perilaku organisasi dalam pendidikan Islam, dengan menempatkannya sebagai dimensi strategis dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam. Pembahasan meliputi pengertian perilaku organisasi dalam perspektif pendidikan Islam, peran visi dan misi berbasis nilai Islam, pengaruh kepemimpinan Islami terhadap perilaku organisasi, pembentukan budaya organisasi Islami, motivasi dan komitmen kerja, hubungan antarindividu berbasis ukhuwah Islamiyyah, serta manajemen konflik berbasis syariah. Melalui pembahasan ini, diharapkan dapat dirumuskan model perilaku organisasi yang relevan dan aplikatif bagi penguatan tata kelola lembaga pendidikan Islam di era kontemporer.

---

<sup>31</sup> Azyumardi Azra, Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi (Jakarta: Kencana, 2018), 133–135.

## **2.2. Pengertian Perilaku Organisasi dalam Pendidikan Islam: Perspektif Konseptual dan Kritik**

Perilaku organisasi (organizational behavior) secara umum dipahami sebagai kajian tentang perilaku individu dan kelompok dalam suatu organisasi, serta bagaimana perilaku tersebut memengaruhi kinerja, efektivitas, dan pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks organisasi pendidikan, perilaku organisasi mencakup sikap kerja, motivasi, komitmen, pola komunikasi, kepemimpinan, serta interaksi sosial antaranggota organisasi. Kajian perilaku organisasi menjadi penting karena keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh struktur dan kebijakan formal, tetapi juga oleh dinamika perilaku manusia di dalamnya.<sup>32</sup>

Dalam perspektif Manajemen Pendidikan Islam, perilaku organisasi memiliki dimensi yang lebih luas dan khas. Perilaku organisasi pendidikan

---

<sup>32</sup> Robbins, S. P. & Judge, T. A., *Organizational Behavior*, 18th ed. (New York: Pearson Education, 2019), 6–9.

Islam tidak hanya berorientasi pada efektivitas dan efisiensi kerja, tetapi juga pada internalisasi nilai-nilai Islam dalam sikap dan tindakan anggota organisasi. Nilai-nilai seperti amanah, keikhlasan, tanggung jawab, ukhuwah, dan keadilan menjadi landasan normatif yang seharusnya membentuk perilaku individu dan kolektif dalam lembaga pendidikan Islam. Dengan demikian, perilaku organisasi pendidikan Islam merupakan integrasi antara aspek perilaku manusia, sistem manajemen, dan nilai-nilai keislaman.<sup>33</sup>

Secara konseptual, perilaku organisasi dalam pendidikan Islam dapat dipahami sebagai manifestasi dari interaksi antara kepemimpinan, budaya organisasi, sistem manajemen, dan nilai-nilai Islam yang dianut bersama. Kepemimpinan yang efektif akan membentuk perilaku kerja yang positif, sementara sistem manajemen yang lemah berpotensi melahirkan perilaku disfungsi, seperti rendahnya disiplin, konflik internal, dan

---

<sup>33</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2017), 121–124.

minimnya komitmen organisasi. Dalam konteks ini, perilaku organisasi bukanlah fenomena individual semata, melainkan cerminan dari kualitas tata kelola lembaga pendidikan Islam secara keseluruhan.<sup>34</sup>

Namun demikian, pendekatan perilaku organisasi dalam pendidikan Islam sering kali menghadapi persoalan konseptual dan praktis. Secara konseptual, perilaku organisasi pendidikan Islam kerap dipahami secara normatif sebagai konsekuensi otomatis dari penerapan nilai-nilai Islam. Asumsi ini mengabaikan fakta bahwa nilai-nilai keislaman tidak selalu terinternalisasi secara efektif tanpa dukungan sistem manajemen, kepemimpinan, dan budaya organisasi yang kondusif. Akibatnya, perilaku organisasi di banyak lembaga pendidikan Islam masih menunjukkan kesenjangan antara nilai ideal dan praktik nyata.<sup>35</sup>

Dari sisi praktis, lembaga pendidikan Islam sering kali menghadapi persoalan perilaku organisasi

---

<sup>34</sup> Bush, T., *Theories of Educational Leadership and Management*, 4th ed. (London: Sage Publications, 2011), 142–144.

<sup>35</sup> Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi* (Jakarta: Kencana, 2018), 136–138.

yang bersumber dari lemahnya sistem pengelolaan sumber daya manusia. Praktik rekrutmen, penilaian kinerja, dan pengembangan profesional yang belum berbasis kompetensi menyebabkan munculnya perilaku kerja yang kurang profesional. Di sisi lain, penekanan berlebihan pada aspek moral dan keikhlasan tanpa kejelasan standar kerja dan akuntabilitas justru berpotensi melahirkan budaya permisif yang melemahkan kinerja organisasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa perilaku organisasi pendidikan Islam tidak dapat dibangun hanya melalui pendekatan moralistik, tetapi memerlukan pendekatan manajerial yang sistematis.<sup>36</sup>

Berdasarkan kritik tersebut, perilaku organisasi dalam pendidikan Islam perlu direkonstruksi sebagai konsep yang integratif dan kontekstual. Perilaku organisasi pendidikan Islam idealnya dipahami sebagai hasil dari kepemimpinan integratif yang memadukan nilai profetik, mekanisme perubahan transformasional, penguatan

---

<sup>36</sup> Stephen P. Robbins & Mary Coulter, *Management*, 14th ed. (New York: Pearson Education, 2018), 420–423.

budaya spiritual dan pelayanan, serta tata kelola partisipatif. Dengan pendekatan ini, nilai-nilai Islam tidak berhenti pada tataran normatif, tetapi terwujud dalam perilaku kerja yang profesional, bertanggung jawab, dan berorientasi pada mutu layanan pendidikan. Perspektif ini menjadi dasar penting untuk memahami bagaimana kepemimpinan Islami memengaruhi perilaku organisasi, yang akan dibahas lebih lanjut pada subbab berikutnya.

### **2.3. Kepemimpinan Islami dan Pengaruhnya terhadap Perilaku Organisasi Pendidikan Islam**

Kepemimpinan Islami memiliki peran sentral dalam membentuk dan mengarahkan perilaku organisasi pendidikan Islam. Dalam perspektif Manajemen Pendidikan Islam, kepemimpinan tidak hanya dipahami sebagai proses memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi, tetapi juga sebagai mekanisme penanaman nilai, pembentukan budaya kerja, dan pengendalian perilaku organisasi secara berkelanjutan. Dengan demikian, kualitas perilaku organisasi dalam lembaga pendidikan Islam

sangat ditentukan oleh sejauh mana kepemimpinan Islami mampu mengintegrasikan nilai-nilai Islam dengan praktik manajerial yang profesional.<sup>37</sup>

Secara konseptual, kepemimpinan Islami berlandaskan pada prinsip-prinsip utama seperti amanah, adil, musyawarah, keteladanan, dan tanggung jawab moral. Prinsip-prinsip ini seharusnya tidak berhenti pada tataran normatif, melainkan diwujudkan dalam kebijakan, sistem kerja, dan pola interaksi organisasi. Ketika pemimpin pendidikan Islam konsisten menerapkan prinsip amanah dan keadilan dalam pengambilan keputusan, hal tersebut akan membentuk perilaku kerja yang jujur, disiplin, dan bertanggung jawab di kalangan guru dan tenaga kependidikan. Sebaliknya, ketidakkonsistenan pemimpin dalam menerapkan nilai-nilai tersebut berpotensi melahirkan perilaku organisasi yang disfungsi, seperti rendahnya kepercayaan, sikap apatis, dan konflik internal.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Northouse, P. G., *Leadership: Theory and Practice*, 9th ed. (Los Angeles: Sage Publications, 2022), 5–7.

<sup>38</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2017), 131–133.

Dalam praktik kelembagaan, kepemimpinan Islami memengaruhi perilaku organisasi melalui beberapa mekanisme utama. Pertama, melalui keteladanan (*uswah*), pemimpin menjadi model perilaku yang ditiru oleh anggota organisasi. Perilaku pemimpin dalam hal kedisiplinan, komitmen kerja, dan etika profesional akan membentuk standar perilaku informal yang berlaku dalam organisasi. Kedua, melalui sistem dan kebijakan manajemen, kepemimpinan Islami menentukan arah perilaku organisasi dengan menetapkan aturan kerja, mekanisme evaluasi, dan sistem penghargaan yang selaras dengan nilai-nilai Islam.<sup>39</sup>

Ketiga, kepemimpinan Islami berpengaruh terhadap perilaku organisasi melalui pembentukan iklim psikologis dan sosial organisasi. Pemimpin yang menerapkan prinsip musyawarah dan komunikasi terbuka cenderung menciptakan lingkungan kerja yang partisipatif dan kolaboratif. Kondisi ini mendorong munculnya perilaku organisasi yang

---

<sup>39</sup> Robbins, S. P. & Judge, T. A., *Organizational Behavior*, 18th ed. (New York: Pearson Education, 2019), 73–76.

positif, seperti keterlibatan kerja (work engagement), komitmen organisasi, dan kesediaan untuk berkontribusi melampaui tugas formal. Dalam konteks pendidikan Islam, iklim organisasi yang kondusif juga memperkuat rasa ukhuwah dan tanggung jawab kolektif dalam menjalankan misi pendidikan.<sup>40</sup>

Namun demikian, analisis kritis menunjukkan bahwa kepemimpinan Islami sering kali menghadapi tantangan dalam memengaruhi perilaku organisasi secara konsisten. Salah satu tantangan utama adalah kesenjangan antara nilai yang dikhotbahkan dan praktik kepemimpinan sehari-hari. Pemimpin yang menekankan nilai keikhlasan dan pengabdian, tetapi tidak diikuti dengan sistem kerja yang adil dan transparan, berpotensi memunculkan perilaku oportunistik dan menurunkannya kepercayaan organisasi. Selain itu, kepemimpinan Islami yang terlalu menekankan pendekatan moral tanpa dukungan kapasitas manajerial dapat menghambat

---

<sup>40</sup> Bush, T., *Theories of Educational Leadership and Management*, 4th ed. (London: Sage Publications, 2011), 145–147.

pembentukan perilaku kerja yang profesional dan berorientasi pada kinerja.<sup>41</sup>

Dalam perspektif penulis, kepemimpinan Islami yang efektif dalam membentuk perilaku organisasi pendidikan Islam adalah kepemimpinan yang bersifat integratif. Kepemimpinan Islami perlu memadukan keteladanan moral dengan ketegasan manajerial, serta menghubungkan nilai-nilai Islam dengan sistem pengelolaan organisasi yang jelas dan terukur. Dengan pendekatan ini, perilaku organisasi yang diharapkan seperti disiplin kerja, komitmen profesional, kolaborasi, dan orientasi mutu tidak hanya didorong oleh kesadaran moral, tetapi juga diperkuat oleh struktur dan mekanisme organisasi.

Implikasi dari kepemimpinan Islami yang integratif terhadap perilaku organisasi pendidikan Islam sangat signifikan. Lembaga pendidikan Islam yang dipimpin secara Islami dan profesional cenderung memiliki budaya kerja yang sehat, tingkat konflik yang terkendali, serta komitmen organisasi

---

<sup>41</sup> Stephen P. Robbins & Mary Coulter, *Management*, 14th ed. (New York: Pearson Education, 2018), 424–426.

yang lebih kuat. Dalam jangka panjang, perilaku organisasi yang positif akan berkontribusi pada peningkatan kinerja lembaga, mutu layanan pendidikan, dan kepercayaan masyarakat. Oleh karena itu, kepemimpinan Islami tidak dapat diposisikan sebagai aspek tambahan dalam manajemen pendidikan Islam, melainkan sebagai faktor kunci dalam pembentukan perilaku organisasi yang berkelanjutan.

Subbab ini menegaskan bahwa kepemimpinan Islami merupakan variabel determinan dalam perilaku organisasi pendidikan Islam. Pemahaman ini menjadi landasan untuk membahas lebih lanjut aspek-aspek perilaku organisasi lainnya, seperti budaya organisasi Islami, motivasi dan komitmen kerja, serta hubungan antarindividu berbasis ukhuwah Islamiyyah, yang akan dibahas pada subbab-subsekuen dalam Bab 2.

#### **2.4. Budaya Organisasi Islami dalam Pendidikan Islam**

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, keyakinan, norma, dan pola perilaku yang dianut

bersama oleh anggota organisasi dan menjadi pedoman dalam bertindak serta mengambil keputusan. Dalam konteks pendidikan Islam, budaya organisasi Islami tidak hanya berfungsi sebagai identitas kelembagaan, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam membentuk perilaku organisasi yang selaras dengan tujuan pendidikan Islam. Budaya organisasi menjadi medium utama internalisasi nilai-nilai Islam ke dalam praktik kerja sehari-hari guru, tenaga kependidikan, dan pimpinan lembaga.<sup>42</sup>

Dalam perspektif Manajemen Pendidikan Islam, budaya organisasi Islami merupakan hasil interaksi antara kepemimpinan Islami, sistem manajemen, dan nilai-nilai keislaman yang hidup dalam organisasi. Kepemimpinan Islami yang konsisten akan membentuk budaya organisasi yang menekankan amanah, kedisiplinan, tanggung jawab, dan kerja sama. Sebaliknya, kepemimpinan yang inkonsisten antara nilai dan praktik manajerial

---

<sup>42</sup> Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership*, 5th ed. (Hoboken: Wiley, 2017), 6–9.

berpotensi melahirkan budaya organisasi yang lemah, ambigu, dan tidak kondusif bagi peningkatan kinerja lembaga pendidikan Islam. Dengan demikian, budaya organisasi Islami tidak dapat dibangun secara instan, melainkan melalui proses manajerial yang berkelanjutan.<sup>43</sup>

Secara substantif, budaya organisasi Islami dalam pendidikan Islam ditandai oleh beberapa karakter utama. Pertama, orientasi amanah dan tanggung jawab, yaitu kesadaran bahwa setiap tugas merupakan tanggung jawab profesional dan moral yang harus dilaksanakan secara optimal. Kedua, budaya keadilan dan keterbukaan, yang tercermin dalam pembagian tugas, penilaian kinerja, dan pengambilan keputusan yang transparan. Ketiga, budaya ukhuwah dan kolaborasi, yang mendorong kerja sama, saling menghargai, dan penyelesaian masalah secara kolektif. Keempat, budaya ihsan dan mutu, yang menempatkan kualitas kerja sebagai

---

<sup>43</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2017), 136–138.

bagian dari pengabdian kepada Allah SWT dan pelayanan kepada masyarakat.<sup>44</sup>

Namun demikian, analisis kritis menunjukkan bahwa budaya organisasi Islami di banyak lembaga pendidikan Islam masih menghadapi berbagai tantangan. Tidak sedikit lembaga pendidikan Islam yang secara simbolik mengklaim memiliki budaya Islami, tetapi dalam praktiknya masih memperlihatkan perilaku organisasi yang kurang profesional, seperti rendahnya disiplin kerja, lemahnya budaya evaluasi, dan resistensi terhadap perubahan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi Islami sering kali dipahami sebagai identitas normatif, bukan sebagai sistem nilai yang diinternalisasikan dan dikontrol secara manajerial.<sup>45</sup>

Dari sudut pandang manajemen, penguatan budaya organisasi Islami memerlukan pendekatan yang sistematis dan terstruktur. Pemimpin pendidikan Islam perlu menjadikan nilai-nilai Islam

---

<sup>44</sup> Tobroni, *Spiritual Leadership: A Solution of the Leadership Crisis in Islamic Education* (Malang: UMM Press, 2015), 58–61.

<sup>45</sup> Bush, T., *Theories of Educational Leadership and Management*, 4th ed. (London: Sage Publications, 2011), 148–150.

sebagai dasar perumusan visi, misi, dan kebijakan organisasi, serta menerjemahkannya ke dalam standar operasional, indikator kinerja, dan mekanisme evaluasi. Selain itu, proses sosialisasi budaya organisasi melalui keteladanan pimpinan, komunikasi internal yang efektif, serta sistem penghargaan dan sanksi yang adil menjadi faktor penentu keberhasilan internalisasi budaya Islami dalam perilaku organisasi.<sup>46</sup>

Dalam perspektif penulis, budaya organisasi Islami yang efektif adalah budaya yang mampu menjembatani nilai spiritual dan tuntutan profesionalisme. Budaya Islami tidak boleh dimaknai sebagai kelonggaran terhadap standar kerja, melainkan sebagai pendorong terciptanya etos kerja yang disiplin, bertanggung jawab, dan berorientasi mutu. Dengan demikian, budaya organisasi Islami berfungsi sebagai fondasi perilaku organisasi yang mendukung kinerja lembaga pendidikan Islam secara berkelanjutan.

---

<sup>46</sup> Robbins, S. P. & Coulter, M., Management, 14th ed. (New York: Pearson Education, 2018), 434–436.

Pembahasan budaya organisasi Islami ini menjadi pijakan penting untuk memahami aspek perilaku organisasi selanjutnya, yaitu motivasi dan komitmen kerja Islami. Budaya organisasi yang kuat dan konsisten akan memengaruhi motivasi intrinsik anggota organisasi serta memperkuat komitmen mereka terhadap lembaga pendidikan Islam.

## **2.5. Motivasi dan Komitmen Kerja Islami dalam Pendidikan Islam**

Motivasi dan komitmen kerja merupakan determinan utama perilaku organisasi dalam lembaga pendidikan Islam. Dalam perspektif Manajemen Pendidikan Islam, motivasi tidak hanya dipahami sebagai dorongan psikologis untuk bekerja, tetapi juga sebagai kesadaran nilai dan makna kerja yang berlandaskan ajaran Islam. Kerja diposisikan sebagai amanah dan ibadah, sehingga kualitas motivasi kerja memiliki implikasi langsung terhadap

integritas perilaku, etos kerja, serta keberlanjutan kinerja organisasi pendidikan Islam.<sup>47</sup>

Secara konseptual, motivasi kerja Islami bersifat multidimensional, mencakup motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik bersumber dari kesadaran spiritual, keikhlasan, dan orientasi pengabdian, sementara motivasi ekstrinsik terkait dengan sistem penghargaan, pengakuan, dan kondisi kerja yang adil. Dalam konteks pendidikan Islam, motivasi intrinsik sering kali menjadi kekuatan utama yang mendorong dedikasi guru dan tenaga kependidikan. Namun demikian, motivasi intrinsik yang tidak didukung oleh sistem manajemen yang adil dan profesional berpotensi melemah dalam jangka panjang.<sup>48</sup>

Dari sudut pandang perilaku organisasi, kepemimpinan Islami dan budaya organisasi Islami memiliki pengaruh signifikan terhadap pembentukan motivasi kerja. Pemimpin yang mampu memberikan

---

<sup>47</sup> Al-Qur'an, QS. at-Taubah [9]: 105.

<sup>48</sup> Robbins, S. P. & Judge, T. A., *Organizational Behavior*, 18th ed. (New York: Pearson Education, 2019), 207–210.

keteladanan, kejelasan arah, serta penghargaan yang proporsional akan memperkuat motivasi kerja anggota organisasi. Sebaliknya, kepemimpinan yang inkonsisten antara nilai dan praktik—misalnya menekankan keikhlasan tetapi mengabaikan keadilan dalam beban kerja dan penilaian kinerja—dapat menurunkan motivasi dan memicu perilaku kerja minimalis. Kondisi ini menunjukkan bahwa motivasi kerja Islami perlu dikelola secara sistematis melalui kebijakan dan praktik manajerial yang selaras dengan nilai Islam.<sup>49</sup>

Komitmen kerja Islami merupakan kelanjutan dari motivasi kerja yang terinternalisasi secara mendalam. Komitmen tidak hanya berarti loyalitas terhadap lembaga, tetapi juga keterikatan moral dan spiritual terhadap misi pendidikan Islam. Dalam organisasi pendidikan Islam, komitmen kerja tercermin dalam kesediaan anggota organisasi untuk berkontribusi secara konsisten, menjaga kualitas layanan pendidikan, serta mempertahankan

---

<sup>49</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2017), 141–143.

integritas perilaku meskipun menghadapi keterbatasan sumber daya dan tekanan eksternal.<sup>50</sup>

Namun demikian, analisis kritis menunjukkan bahwa komitmen kerja Islami di banyak lembaga pendidikan Islam masih bersifat personal dan tidak terinstitusionalisasi. Komitmen sering bergantung pada figur pemimpin atau hubungan emosional tertentu, bukan pada sistem organisasi yang kuat. Ketika terjadi pergantian kepemimpinan atau perubahan kebijakan, tingkat komitmen kerja cenderung fluktuatif. Hal ini mengindikasikan perlunya pendekatan manajerial yang mampu mengubah komitmen individual menjadi komitmen organisasional yang berkelanjutan.<sup>51</sup>

Dalam perspektif penulis, penguatan motivasi dan komitmen kerja Islami menuntut integrasi antara pendekatan spiritual dan pendekatan manajerial. Nilai-nilai seperti ikhlas, sabar, dan tanggung jawab perlu dipadukan dengan sistem penilaian kinerja

---

<sup>50</sup> Meyer, J. P. & Allen, N. J., *Commitment in the Workplace* (Thousand Oaks: Sage Publications, 1997), 11–13.

<sup>51</sup> Bush, T., *Theories of Educational Leadership and Management*, 4th ed. (London: Sage Publications, 2011), 152–154.

yang objektif, mekanisme penghargaan yang adil, serta peluang pengembangan profesional yang jelas. Dengan pendekatan ini, motivasi dan komitmen kerja tidak hanya menjadi kesadaran moral individu, tetapi juga menjadi energi kolektif yang mendorong kinerja organisasi pendidikan Islam secara berkelanjutan.

Dengan demikian, motivasi dan komitmen kerja Islami merupakan pilar penting dalam pembentukan perilaku organisasi pendidikan Islam. Keduanya berfungsi sebagai penghubung antara nilai-nilai Islam, kepemimpinan Islami, dan budaya organisasi Islami dalam mewujudkan lembaga pendidikan Islam yang profesional, berintegritas, dan berorientasi mutu. Pemahaman ini menjadi dasar untuk membahas aspek perilaku organisasi selanjutnya, yaitu hubungan antarindividu berbasis ukhuwah Islamiyyah.

## **2.6. Hubungan Antarindividu (Ukhuwwah Islamiyyah) dalam Organisasi Pendidikan Islam**

Hubungan antarindividu merupakan dimensi penting dalam perilaku organisasi yang secara langsung memengaruhi iklim kerja, kualitas kolaborasi, serta efektivitas pencapaian tujuan lembaga pendidikan Islam. Dalam perspektif Manajemen Pendidikan Islam, hubungan kerja tidak hanya dilandasi oleh kepentingan profesional, tetapi juga oleh nilai ukhuwah Islamiyyah yang menekankan persaudaraan, saling menghormati, dan tanggung jawab moral antaranggota organisasi. Ukhuwah Islamiyyah menjadi fondasi etis yang membedakan hubungan kerja dalam pendidikan Islam dengan organisasi pada umumnya.<sup>52</sup>

Secara konseptual, ukhuwah Islamiyyah dalam organisasi pendidikan Islam mencerminkan relasi kerja yang dilandasi oleh kesadaran kolektif sebagai sesama hamba Allah SWT yang memiliki tujuan pengabdian yang sama. Nilai ukhuwah menuntut adanya sikap saling percaya (trust), empati, keterbukaan, serta kesediaan untuk bekerja sama

---

<sup>52</sup> Al-Qur'an, QS. al-Hujurat [49]: 10.

demi kemaslahatan lembaga. Dalam konteks organisasi pendidikan Islam, ukhuwah Islamiyyah berfungsi sebagai modal sosial (social capital) yang memperkuat kohesi organisasi dan memperlancar koordinasi kerja.<sup>53</sup>

Dalam praktik perilaku organisasi, kepemimpinan Islami dan budaya organisasi Islami berperan signifikan dalam membentuk kualitas hubungan antarindividu. Pemimpin yang mengedepankan musyawarah, keadilan, dan komunikasi terbuka cenderung menciptakan relasi kerja yang harmonis dan kolaboratif. Sebaliknya, kepemimpinan yang otoriter, diskriminatif, atau tidak konsisten antara nilai dan praktik dapat merusak ukhuwah dan memicu fragmentasi hubungan kerja. Oleh karena itu, ukhuwah Islamiyyah tidak dapat dipisahkan dari kualitas kepemimpinan dan sistem manajemen organisasi.<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> Coleman, J. S., *Foundations of Social Theory* (Cambridge: Harvard University Press, 1990), 300–302.

<sup>54</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2017), 146–148.

Namun demikian, analisis kritis menunjukkan bahwa konsep ukhuwah Islamiyyah dalam lembaga pendidikan Islam sering kali dipahami secara normatif dan emosional, tanpa diterjemahkan ke dalam mekanisme kerja yang profesional. Hubungan kerja yang terlalu menekankan aspek kekeluargaan tanpa batas peran dan tanggung jawab yang jelas berpotensi menimbulkan konflik laten, ketidakadilan dalam pembagian tugas, serta kesulitan dalam penegakan disiplin. Kondisi ini menunjukkan bahwa ukhuwah Islamiyyah perlu diposisikan secara proporsional agar tidak bertentangan dengan prinsip profesionalisme dan akuntabilitas organisasi.<sup>55</sup>

Dari sudut pandang manajerial, penguatan ukhuwah Islamiyyah dalam organisasi pendidikan Islam memerlukan pendekatan struktural dan kultural. Secara struktural, lembaga perlu menetapkan aturan kerja, pembagian tugas, dan mekanisme koordinasi yang jelas agar hubungan kerja berjalan adil dan transparan. Secara kultural,

---

<sup>55</sup> Robbins, S. P. & Judge, T. A., *Organizational Behavior*, 18th ed. (New York: Pearson Education, 2019), 326–329.

pemimpin perlu menumbuhkan nilai saling menghargai, komunikasi yang santun, serta penyelesaian masalah secara musyawarah. Dengan pendekatan ini, ukhuwah Islamiyyah dapat berfungsi sebagai kekuatan pemersatu yang mendukung kinerja organisasi, bukan sebagai alasan untuk mengabaikan standar profesional.<sup>56</sup>

Dalam perspektif penulis, ukhuwah Islamiyyah yang efektif dalam perilaku organisasi pendidikan Islam adalah ukhuwah yang bersifat fungsional dan produktif. Ukhuwah tidak hanya dimaknai sebagai keharmonisan relasi personal, tetapi sebagai komitmen bersama untuk bekerja secara profesional, saling mengingatkan dalam kebaikan, dan menjaga integritas organisasi. Dengan demikian, ukhuwah Islamiyyah menjadi modal sosial yang strategis dalam membangun organisasi pendidikan Islam yang sehat, kolaboratif, dan berorientasi pada mutu.

---

<sup>56</sup> Bush, T., *Theories of Educational Leadership and Management*, 4th ed. (London: Sage Publications, 2011), 155–157.

Pembahasan hubungan antarindividu berbasis ukhuwah Islamiyyah ini menjadi jembatan penting menuju subbab terakhir Bab 2, yaitu manajemen konflik berbasis syariah. Hubungan kerja yang sehat dan kuat tidak menghilangkan potensi konflik, tetapi menyediakan landasan etis dan sosial untuk mengelola konflik secara konstruktif dan berkeadilan.

## **2.7. Manajemen Konflik Berbasis Syariah dalam Pendidikan Islam**

Konflik merupakan fenomena yang tidak terpisahkan dari kehidupan organisasi, termasuk dalam lembaga pendidikan Islam. Perbedaan kepentingan, persepsi, nilai, maupun keterbatasan sumber daya sering kali menjadi pemicu munculnya konflik antarindividu atau antarkelompok dalam organisasi. Dalam perspektif Manajemen Pendidikan Islam, konflik tidak selalu dipandang sebagai sesuatu yang harus dihindari, melainkan sebagai realitas organisasi yang perlu dikelola secara bijaksana agar

tidak mengganggu kinerja lembaga dan keharmonisan hubungan kerja.<sup>57</sup>

Dalam konteks pendidikan Islam, manajemen konflik memiliki dimensi etis dan normatif yang khas karena berlandaskan nilai-nilai syariah. Prinsip-prinsip seperti keadilan (al-‘adl), musyawarah (syūrā), perdamaian (ishlāh), dan tanggung jawab moral menjadi landasan utama dalam mengelola konflik organisasi. Manajemen konflik berbasis syariah menekankan penyelesaian konflik secara adil, bermartabat, dan berorientasi pada kemaslahatan bersama, bukan pada kemenangan salah satu pihak. Dengan demikian, konflik diposisikan sebagai sarana pembelajaran organisasi dan penguatan ukhuwah, bukan sebagai sumber perpecahan.<sup>58</sup>

Secara manajerial, manajemen konflik berbasis syariah menuntut peran aktif kepemimpinan Islami dalam menciptakan mekanisme penyelesaian konflik

---

<sup>57</sup> Robbins, S. P. & Judge, T. A., *Organizational Behavior*, 18th ed. (New York: Pearson Education, 2019), 485–487.

<sup>58</sup> Al-Qur’an, QS. al-Hujurāt [49]: 9–10.

yang jelas dan berkeadilan. Pemimpin pendidikan Islam dituntut untuk bersikap objektif, tidak memihak, serta mampu menjadi mediator yang dipercaya oleh seluruh pihak yang berkonflik. Keteladanan pemimpin dalam bersikap adil dan terbuka akan membentuk persepsi positif terhadap proses penyelesaian konflik dan mencegah eskalasi konflik yang merugikan organisasi.<sup>59</sup>

Namun demikian, analisis kritis menunjukkan bahwa konflik di lembaga pendidikan Islam seringkali tidak dikelola secara sistematis. Konflik cenderung diselesaikan secara informal, emosional, atau bahkan dihindari dengan alasan menjaga keharmonisan dan ukhuwah. Pendekatan ini berpotensi menimbulkan konflik laten yang tidak terselesaikan dan muncul kembali dalam bentuk ketegangan berkepanjangan, penurunan kinerja, serta rusaknya kepercayaan antarindividu. Kondisi ini menunjukkan bahwa pendekatan normatif tanpa sistem manajemen konflik yang jelas tidak cukup

---

<sup>59</sup> Bush, T., *Theories of Educational Leadership and Management*, 4th ed. (London: Sage Publications, 2011), 158–160.

untuk menjaga kesehatan organisasi pendidikan Islam.<sup>60</sup>

Dalam perspektif syariah, penyelesaian konflik idealnya dilakukan melalui tahapan yang terstruktur, dimulai dari klarifikasi masalah, dialog dan musyawarah, mediasi yang adil, hingga penetapan keputusan yang mengikat dan dapat dipertanggungjawabkan. Proses ini harus dilandasi oleh niat untuk memperbaiki (ishlah) dan menjaga martabat seluruh pihak yang terlibat. Dengan pendekatan ini, konflik tidak hanya diselesaikan, tetapi juga dijadikan sarana penguatan nilai keadilan, kejujuran, dan tanggung jawab dalam organisasi.<sup>61</sup>

Dari sudut pandang penulis, manajemen konflik berbasis syariah yang efektif dalam pendidikan Islam adalah manajemen konflik yang mengintegrasikan nilai-nilai Islam dengan prinsip-prinsip manajemen modern. Lembaga pendidikan Islam perlu memiliki kebijakan dan prosedur baku terkait penyelesaian

---

<sup>60</sup> Stephen P. Robbins & Mary Coulter, *Management*, 14th ed. (New York: Pearson Education, 2018), 439–441.

<sup>61</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2017), 150–152.

konflik, yang disosialisasikan secara jelas kepada seluruh anggota organisasi. Selain itu, penguatan kapasitas pemimpin dan pengelola lembaga dalam keterampilan komunikasi, mediasi, dan resolusi konflik menjadi kebutuhan penting agar konflik dikelola secara konstruktif.

Dengan demikian, manajemen konflik berbasis syariah berfungsi sebagai penopang terakhir perilaku organisasi pendidikan Islam. Pengelolaan konflik yang adil dan profesional akan menjaga keberlanjutan ukhuwah Islamiyyah, memperkuat kepercayaan organisasi, serta mendukung terciptanya iklim kerja yang sehat dan produktif. Subbab ini menegaskan bahwa perilaku organisasi pendidikan Islam yang ideal hanya dapat terwujud melalui kepemimpinan Islami, budaya organisasi Islami, motivasi dan komitmen kerja, hubungan antarindividu yang sehat, serta manajemen konflik yang berlandaskan nilai syariah dan prinsip profesionalisme.

## **BAB III**

### **IMPLEMENTASI MODEL KEPEMIMPINAN DAN PERILAKU ORGANISASI DALAM PENDIDIKAN ISLAM**

#### **3.1. Pendahuluan**

Pembahasan pada Bab 1 dan Bab 2 menegaskan bahwa kepemimpinan pendidikan Islam yang efektif menuntut pendekatan integratif, yang memadukan fondasi nilai profetik, mekanisme perubahan transformasional Islami, penguatan budaya spiritual dan pelayanan, serta tata kelola partisipatif. Kepemimpinan integratif tersebut selanjutnya membentuk perilaku organisasi pendidikan Islam melalui budaya organisasi Islami, motivasi dan komitmen kerja, hubungan antarindividu berbasis ukhuwah Islamiyyah, serta manajemen konflik berbasis syariah. Namun demikian, kekuatan konseptual dan normatif tersebut baru akan bermakna apabila mampu diimplementasikan secara nyata dalam praktik pengelolaan lembaga pendidikan Islam.<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> Bush, T., *Theories of Educational Leadership and Management*, 4th ed. (London: Sage Publications, 2011), 165–167.

Implementasi kepemimpinan dan perilaku organisasi dalam pendidikan Islam merupakan proses yang kompleks dan kontekstual. Setiap lembaga pendidikan Islam memiliki karakteristik kelembagaan, sumber daya, budaya lokal, serta tantangan yang berbeda-beda. Oleh karena itu, penerapan model kepemimpinan dan perilaku organisasi tidak dapat dilakukan secara seragam, melainkan memerlukan adaptasi manajerial yang mempertimbangkan konteks internal dan eksternal lembaga. Dalam perspektif Manajemen Pendidikan Islam, implementasi dipahami sebagai upaya sistematis untuk menerjemahkan nilai, visi, dan model kepemimpinan ke dalam kebijakan, struktur organisasi, program kerja, dan perilaku kerja sehari-hari.<sup>63</sup>

Realitas empiris menunjukkan bahwa banyak lembaga pendidikan Islam menghadapi kesenjangan antara konsep ideal dan praktik implementasi. Kepemimpinan yang secara normatif mengusung nilai Islami sering kali belum diikuti oleh perubahan sistem manajemen dan perilaku organisasi yang signifikan. Tantangan seperti keterbatasan kapasitas manajerial pimpinan, resistensi budaya organisasi, keterbatasan

---

<sup>63</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2017), 158–160.

sumber daya, serta tekanan regulasi dan akreditasi menjadi faktor penghambat utama implementasi kepemimpinan dan perilaku organisasi Islami secara optimal. Kondisi ini menegaskan pentingnya kajian implementatif yang tidak hanya menyoroti keberhasilan, tetapi juga mengidentifikasi tantangan dan hambatan yang dihadapi lembaga pendidikan Islam.<sup>64</sup>

Bab ini bertujuan untuk mengkaji implementasi model kepemimpinan dan perilaku organisasi dalam pendidikan Islam secara komprehensif dan kritis. Pembahasan difokuskan pada implementasi kepemimpinan profetik dan transformasional Islami di lembaga pendidikan Islam, studi kasus keberhasilan implementasi model kepemimpinan Islam, tantangan dalam implementasi kepemimpinan dan perilaku organisasi Islami, serta peluang dan solusi strategis untuk peningkatan efektivitas kepemimpinan dan perilaku organisasi dalam pendidikan Islam. Dengan pendekatan ini, Bab 3 diharapkan dapat menjembatani kerangka konseptual yang telah dibangun dengan praktik nyata pengelolaan lembaga pendidikan Islam.

---

<sup>64</sup> Robbins, S. P. & Coulter, M., Management, 14th ed. (New York: Pearson Education, 2018), 471–473.

### **3.2. Implementasi Kepemimpinan Profetik dan Transformasional Islami di Lembaga Pendidikan Islam**

Implementasi kepemimpinan profetik dan transformasional Islami di lembaga pendidikan Islam merupakan upaya strategis untuk menerjemahkan nilai-nilai keislaman ke dalam praktik pengelolaan organisasi yang profesional dan adaptif. Kepemimpinan profetik berfungsi sebagai fondasi nilai dan legitimasi moral, sementara kepemimpinan transformasional Islami berperan sebagai mekanisme perubahan yang menggerakkan sistem, struktur, dan perilaku organisasi. Dalam konteks Manajemen Pendidikan Islam, kedua model ini tidak diposisikan secara dikotomik, melainkan saling melengkapi dalam membangun tata kelola lembaga pendidikan Islam yang efektif dan berkelanjutan.<sup>65</sup>

Pada tahap implementasi, kepemimpinan profetik tercermin melalui keteladanan pemimpin dalam menjaga integritas, kejujuran, dan tanggung jawab amanah. Pemimpin pendidikan Islam yang menginternalisasi nilai profetik akan menunjukkan konsistensi antara ucapan dan tindakan, serta menjadikan nilai keadilan dan musyawarah sebagai prinsip dasar dalam pengambilan

---

<sup>65</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2017), 165–168.

keputusan. Implementasi kepemimpinan profetik tidak berhenti pada aspek simbolik, seperti tampilan religius atau retorika moral, tetapi diwujudkan dalam kebijakan organisasi yang transparan, adil, dan berpihak pada kemaslahatan lembaga serta seluruh pemangku kepentingan pendidikan.<sup>66</sup>

Sementara itu, kepemimpinan transformasional Islami diimplementasikan melalui kemampuan pemimpin dalam merumuskan visi strategis lembaga pendidikan Islam yang berorientasi pada mutu dan keberlanjutan. Visi tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam perencanaan program, pengorganisasian sumber daya, serta penguatan budaya kerja profesional yang selaras dengan nilai-nilai Islam. Pemimpin transformasional Islami berperan sebagai agen perubahan yang mampu mendorong inovasi, meningkatkan kinerja organisasi, serta memotivasi guru dan tenaga kependidikan untuk berpartisipasi aktif dalam proses peningkatan mutu pendidikan.<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> Azyumardi Azra, Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi (Jakarta: Kencana, 2018), 142–144.

<sup>67</sup> Bass, B. M. & Riggio, R. E., Transformational Leadership, 2nd ed. (Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2006), 25–28.

Dalam praktik kelembagaan, implementasi kepemimpinan profetik dan transformasional Islami menuntut integrasi nilai dan sistem. Nilai amanah, misalnya, perlu diimplementasikan melalui sistem pengelolaan keuangan yang akuntabel dan transparan; nilai keadilan diwujudkan dalam pembagian beban kerja dan penilaian kinerja yang objektif; sementara nilai musyawarah diterapkan melalui mekanisme pengambilan keputusan yang partisipatif dan berbasis data. Dengan pendekatan ini, kepemimpinan Islami tidak hanya membentuk perilaku moral individu, tetapi juga mengarahkan kinerja organisasi secara terukur.<sup>68</sup>

Namun demikian, implementasi kepemimpinan profetik dan transformasional Islami tidak terlepas dari berbagai tantangan. Salah satu tantangan utama adalah keterbatasan kapasitas manajerial pemimpin lembaga pendidikan Islam, terutama pada lembaga swasta yang belum memiliki sistem pengembangan kepemimpinan yang mapan. Selain itu, resistensi budaya organisasi terhadap perubahan, keterbatasan sumber daya, serta tekanan administratif dan regulasi sering kali menghambat proses transformasi. Kondisi ini

---

<sup>68</sup> Northouse, P. G., *Leadership: Theory and Practice*, 9th ed. (Los Angeles: Sage Publications, 2022), 191–194.

menunjukkan bahwa implementasi kepemimpinan Islami memerlukan dukungan sistem organisasi, pelatihan manajerial, serta komitmen kolektif seluruh unsur lembaga.<sup>69</sup>

Dalam perspektif penulis, keberhasilan implementasi kepemimpinan profetik dan transformasional Islami sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam menyeimbangkan keteguhan nilai dan fleksibilitas manajerial. Pemimpin pendidikan Islam perlu memiliki sensitivitas spiritual sekaligus kecakapan strategis agar mampu menjaga identitas keislaman lembaga tanpa mengorbankan profesionalisme dan daya saing. Implementasi kepemimpinan Islami yang efektif tidak hanya menghasilkan kepemimpinan yang bermoral, tetapi juga menciptakan organisasi pendidikan Islam yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada mutu layanan pendidikan.

Dengan demikian, implementasi kepemimpinan profetik dan transformasional Islami merupakan langkah kunci dalam membangun perilaku organisasi pendidikan Islam yang sehat dan produktif. Subbab ini menjadi fondasi untuk memahami praktik-praktik keberhasilan

---

<sup>69</sup> Bush, T., *Theories of Educational Leadership and Management*, 4th ed. (London: Sage Publications, 2011), 169–171.

implementasi kepemimpinan Islam dalam berbagai konteks kelembagaan, yang akan dibahas lebih lanjut melalui studi kasus pada subbab berikutnya.

### **3.3. Studi Kasus Keberhasilan Implementasi Model Kepemimpinan Islam di Lembaga Pendidikan**

Studi kasus dalam bab ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran empiris mengenai bagaimana model kepemimpinan profetik dan transformasional Islami dapat diimplementasikan secara efektif dalam berbagai konteks lembaga pendidikan Islam. Pendekatan studi kasus dipilih untuk menunjukkan bahwa keberhasilan kepemimpinan Islam tidak bersifat abstrak, melainkan dapat diwujudkan melalui praktik manajerial yang kontekstual, adaptif, dan berkelanjutan. Dalam Manajemen Pendidikan Islam, studi kasus berfungsi sebagai jembatan antara konsep normatif dan praktik pengelolaan lembaga pendidikan Islam di lapangan.<sup>70</sup>

#### **Studi Kasus 1: Madrasah Swasta Berbasis Komunitas**

Salah satu contoh implementasi kepemimpinan Islam yang berhasil dapat ditemukan pada madrasah swasta berbasis komunitas. Pada konteks ini, kepala madrasah

---

<sup>70</sup> Yin, R. K., *Case Study Research and Applications*, 6th ed. (Los Angeles: Sage Publications, 2018), 15–18.

menerapkan kepemimpinan profetik melalui keteladanan moral, keterbukaan, dan komitmen terhadap amanah pengelolaan lembaga. Nilai kejujuran dan tanggung jawab diwujudkan dalam pengelolaan keuangan yang transparan serta pelibatan guru dan komite madrasah dalam pengambilan keputusan strategis.

Di sisi lain, kepemimpinan transformasional Islami tampak dalam upaya kepala madrasah merumuskan visi peningkatan mutu pendidikan yang realistis dan terukur, seperti peningkatan kompetensi guru, perbaikan sistem evaluasi pembelajaran, dan penguatan budaya disiplin. Perubahan tidak dilakukan secara top-down, melainkan melalui pendekatan partisipatif dan musyawarah. Dampaknya terlihat pada meningkatnya motivasi guru, kedisiplinan kerja, serta kepercayaan masyarakat terhadap madrasah. Studi kasus ini menunjukkan bahwa integrasi nilai profetik dan pendekatan transformasional mampu memperkuat kinerja organisasi madrasah swasta meskipun dengan keterbatasan sumber daya.<sup>71</sup>

### **Studi Kasus 2: Pesantren sebagai Organisasi Pendidikan Berbasis Nilai**

---

<sup>71</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2017), 172–175.

Pesantren merupakan contoh khas lembaga pendidikan Islam yang memiliki tradisi kepemimpinan kuat berbasis kharisma dan keteladanan kiai. Dalam beberapa pesantren yang berhasil bertransformasi, kepemimpinan profetik tetap menjadi fondasi utama melalui keteladanan moral dan spiritual pimpinan pesantren. Namun, keberhasilan pesantren dalam menghadapi tantangan modern tidak hanya ditentukan oleh kharisma, tetapi juga oleh kemampuan pimpinan pesantren mengadopsi prinsip kepemimpinan transformasional Islami.

Implementasi kepemimpinan transformasional Islami di pesantren terlihat dari upaya pengembangan sistem manajemen yang lebih terstruktur, seperti pembagian tugas yang jelas, penguatan unit-unit kerja, serta pengelolaan pendidikan formal dan nonformal secara profesional. Nilai-nilai Islam tetap dijaga, namun dioperasionalkan melalui sistem kerja yang efisien dan akuntabel. Hasilnya, pesantren mampu meningkatkan mutu layanan pendidikan, memperluas jejaring kerja sama, serta mempertahankan kepercayaan santri dan masyarakat di tengah perubahan sosial yang cepat.<sup>72</sup>

---

<sup>72</sup> Azyumardi Azra, Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi (Jakarta: Kencana, 2018), 155–158.

### **Studi Kasus 3: Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI)**

Pada konteks Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI), implementasi kepemimpinan Islam menghadapi tantangan yang lebih kompleks karena tuntutan tata kelola modern, akreditasi, dan persaingan mutu pendidikan tinggi. Studi kasus menunjukkan bahwa pimpinan PTKI yang berhasil menerapkan kepemimpinan profetik dan transformasional Islami mampu menjaga keseimbangan antara nilai keislaman dan profesionalisme akademik.

Kepemimpinan profetik diwujudkan melalui integritas akademik, keadilan dalam pengelolaan sumber daya, serta komitmen terhadap pengembangan kualitas tridarma perguruan tinggi. Sementara itu, kepemimpinan transformasional Islami tercermin dalam perumusan visi institusi, penguatan budaya riset, peningkatan kualitas dosen, serta penerapan sistem penjaminan mutu internal. Kepemimpinan yang visioner dan partisipatif mendorong civitas akademika untuk berperan aktif dalam proses perubahan, sehingga PTKI mampu meningkatkan kinerja institusional dan reputasi akademiknya.<sup>73</sup>

#### **Analisis Lintas Kasus**

---

<sup>73</sup> Bush, T., *Theories of Educational Leadership and Management*, 4th ed. (London: Sage Publications, 2011), 173–176.

Analisis lintas kasus menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi kepemimpinan Islam tidak ditentukan oleh jenis lembaga semata, melainkan oleh kemampuan pemimpin dalam mengintegrasikan nilai profetik dengan pendekatan transformasional Islami secara kontekstual. Madrasah, pesantren, dan PTKI memiliki karakteristik yang berbeda, namun kesamaan keberhasilannya terletak pada kepemimpinan yang berintegritas, visioner, partisipatif, dan didukung oleh sistem manajemen yang jelas.

Studi kasus ini menegaskan bahwa kepemimpinan Islam yang efektif bukan sekadar simbol religius atau tradisi kelembagaan, tetapi praktik manajerial yang mampu menggerakkan perubahan, memperkuat perilaku organisasi, dan meningkatkan mutu layanan pendidikan Islam. Temuan ini menjadi pijakan penting untuk mengkaji tantangan yang dihadapi dalam implementasi kepemimpinan dan perilaku organisasi Islam, yang akan dibahas pada subbab berikutnya.

#### **3.4. Tantangan dalam Implementasi Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Islam**

Implementasi kepemimpinan dan perilaku organisasi Islam di lembaga pendidikan Islam menghadapi berbagai tantangan yang bersifat struktural, kultural, dan

manajerial. Meskipun secara normatif nilai-nilai Islam telah menjadi rujukan utama dalam penyelenggaraan pendidikan, realitas implementasi menunjukkan adanya kesenjangan antara konsep ideal dan praktik pengelolaan lembaga. Tantangan-tantangan ini perlu dipahami secara komprehensif agar upaya penguatan kepemimpinan dan perilaku organisasi Islam tidak berhenti pada tataran wacana, tetapi mampu diwujudkan secara berkelanjutan.<sup>74</sup>

### **Tantangan Struktural dan Tata Kelola**

Salah satu tantangan utama terletak pada aspek struktural dan tata kelola lembaga pendidikan Islam. Banyak lembaga, khususnya yang berstatus swasta, masih memiliki sistem organisasi yang belum tertata secara profesional. Ketidakjelasan pembagian peran, tumpang tindih kewenangan, serta lemahnya sistem penjaminan mutu internal menyebabkan implementasi kepemimpinan Islami tidak berjalan optimal. Dalam kondisi ini, nilai-nilai kepemimpinan profetik dan

---

<sup>74</sup> Bush, T., *Theories of Educational Leadership and Management*, 4th ed. (London: Sage Publications, 2011), 177–179.

transformasional Islami sulit diterjemahkan ke dalam kebijakan dan prosedur kerja yang konsisten.<sup>75</sup>

Selain itu, proses rekrutmen dan pengangkatan pimpinan yang belum sepenuhnya berbasis merit dan kompetensi manajerial menjadi tantangan serius bagi implementasi kepemimpinan Islam. Praktik penentuan pimpinan yang dipengaruhi oleh senioritas, kedekatan personal, atau relasi kekerabatan berpotensi melemahkan kualitas kepemimpinan dan berdampak pada perilaku organisasi yang tidak profesional. Kondisi ini menunjukkan bahwa tantangan struktural tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga terkait dengan budaya tata kelola yang belum sepenuhnya akuntabel.<sup>76</sup>

### **Tantangan Kultural dan Perubahan Perilaku**

Tantangan berikutnya bersumber dari budaya organisasi dan resistensi terhadap perubahan. Lembaga pendidikan Islam yang telah lama beroperasi sering kali memiliki budaya kerja yang mapan dan sulit diubah. Upaya implementasi kepemimpinan transformasional Islami yang mendorong inovasi dan perubahan sistem

---

<sup>75</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2017), 178–180.

<sup>76</sup> Robbins, S. P. & Coulter, M., *Management*, 14th ed. (New York: Pearson Education, 2018), 476–478.

sering menghadapi resistensi dari guru dan tenaga kependidikan yang merasa nyaman dengan pola kerja lama. Resistensi ini tidak jarang dibungkus dengan alasan menjaga tradisi atau stabilitas organisasi, sehingga menghambat proses pembaruan perilaku organisasi.<sup>77</sup>

Di sisi lain, pemahaman yang keliru terhadap nilai-nilai Islam juga dapat menjadi hambatan kultural. Penekanan berlebihan pada nilai keikhlasan dan kekeluargaan, tanpa diimbangi dengan standar kerja dan akuntabilitas, berpotensi melahirkan budaya permisif yang melemahkan disiplin dan kinerja organisasi. Tantangan ini menunjukkan perlunya upaya reinterpretasi nilai-nilai Islam agar selaras dengan prinsip profesionalisme dan manajemen modern.<sup>78</sup>

### **Tantangan Kapasitas Manajerial dan Sumber Daya**

Kapasitas manajerial pimpinan dan keterbatasan sumber daya merupakan tantangan lain yang signifikan. Tidak semua pemimpin lembaga pendidikan Islam memiliki latar belakang atau pelatihan manajemen yang memadai. Keterbatasan ini berdampak pada kemampuan

---

<sup>77</sup> Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership*, 5th ed. (Hoboken: Wiley, 2017), 95–98.

<sup>78</sup> Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi* (Jakarta: Kencana, 2018), 160–162.

merumuskan visi strategis, mengelola perubahan, serta membangun sistem evaluasi kinerja yang efektif. Tanpa dukungan peningkatan kapasitas manajerial, implementasi kepemimpinan dan perilaku organisasi Islam cenderung berjalan parsial dan tidak berkelanjutan.<sup>79</sup>

Keterbatasan sumber daya, baik finansial maupun sumber daya manusia, juga memengaruhi keberhasilan implementasi. Lembaga pendidikan Islam dengan keterbatasan anggaran sering menghadapi dilema antara mempertahankan operasional dasar dan melakukan inovasi manajerial. Kondisi ini menuntut kreativitas kepemimpinan Islami dalam mengelola sumber daya secara efisien dan berkeadilan, sekaligus membangun jejaring kerja sama dengan berbagai pihak.<sup>80</sup>

### **Tantangan Regulasi dan Lingkungan Eksternal**

Selain tantangan internal, implementasi kepemimpinan dan perilaku organisasi Islam juga dipengaruhi oleh faktor eksternal, seperti kebijakan pemerintah, tuntutan akreditasi, dan dinamika sosial.

---

<sup>79</sup> Northouse, P. G., *Leadership: Theory and Practice*, 9th ed. (Los Angeles: Sage Publications, 2022), 198–201.

<sup>80</sup> Robbins, S. P. & Judge, T. A., *Organizational Behavior*, 18th ed. (New York: Pearson Education, 2019), 512–514.

Perubahan regulasi pendidikan yang cepat sering kali menuntut penyesuaian manajerial yang tidak sederhana bagi lembaga pendidikan Islam. Ketidaksiapan organisasi dalam merespons perubahan regulasi dapat menimbulkan tekanan tambahan bagi pemimpin dan memengaruhi stabilitas perilaku organisasi.<sup>81</sup>

Dalam perspektif penulis, berbagai tantangan tersebut menunjukkan bahwa implementasi kepemimpinan dan perilaku organisasi Islam memerlukan pendekatan sistemik dan berjangka panjang. Tantangan struktural, kultural, manajerial, dan eksternal tidak dapat diatasi secara parsial, melainkan melalui strategi integratif yang melibatkan penguatan tata kelola, pengembangan kapasitas kepemimpinan, dan pembaruan budaya organisasi. Pemahaman terhadap tantangan ini menjadi dasar penting untuk merumuskan peluang dan solusi strategis dalam peningkatan model kepemimpinan dan perilaku organisasi pendidikan Islam, yang akan dibahas pada subbab berikutnya.

---

<sup>81</sup> Bush, T., *Theories of Educational Leadership and Management*, 4th ed. (London: Sage Publications, 2011), 180–182.

### **3.5. Peluang dan Solusi untuk Peningkatan Model Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi dalam Pendidikan Islam**

Berbagai tantangan yang dihadapi dalam implementasi kepemimpinan dan perilaku organisasi Islam sekaligus membuka ruang peluang untuk melakukan penguatan dan pembaruan tata kelola lembaga pendidikan Islam. Peluang ini muncul seiring meningkatnya tuntutan profesionalisme, kesadaran mutu, serta kebutuhan adaptasi terhadap perubahan sosial, teknologi, dan regulasi pendidikan. Dalam perspektif Manajemen Pendidikan Islam, peluang tersebut perlu direspons melalui strategi solutif yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai Islam dengan pendekatan manajemen modern secara berkelanjutan.<sup>82</sup>

#### **Peluang Penguatan Tata Kelola dan Profesionalisme**

Salah satu peluang utama terletak pada penguatan tata kelola (good governance) lembaga pendidikan Islam. Meningkatnya tuntutan akuntabilitas publik dan standar akreditasi memberikan momentum bagi lembaga pendidikan Islam untuk membangun sistem manajemen yang lebih transparan, partisipatif, dan berbasis kinerja.

---

<sup>82</sup> Bush, T., *Theories of Educational Leadership and Management*, 4th ed. (London: Sage Publications, 2011), 183–185.

Kepemimpinan Islami dapat memanfaatkan peluang ini untuk menegaskan bahwa nilai amanah, keadilan, dan tanggung jawab sejalan dengan prinsip tata kelola modern. Dengan demikian, penguatan governance tidak dipandang sebagai tekanan eksternal, melainkan sebagai sarana aktualisasi nilai Islam dalam praktik manajerial.<sup>83</sup>

### **Solusi Pengembangan Kapasitas Kepemimpinan**

Pengembangan kapasitas kepemimpinan merupakan solusi strategis dalam meningkatkan efektivitas kepemimpinan dan perilaku organisasi Islam. Lembaga pendidikan Islam perlu mengembangkan program pelatihan dan pendampingan kepemimpinan yang berorientasi pada kompetensi manajerial, kepemimpinan transformasional, serta pemahaman nilai-nilai Islam secara kontekstual. Pelatihan tersebut tidak hanya ditujukan bagi pimpinan puncak, tetapi juga bagi calon pemimpin dan pimpinan menengah sebagai bagian dari sistem kaderisasi kepemimpinan yang berkelanjutan.<sup>84</sup>

---

<sup>83</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2017), 182–184.

<sup>84</sup> Northouse, P. G., *Leadership: Theory and Practice*, 9th ed. (Los Angeles: Sage Publications, 2022), 205–207.

## **Peluang Integrasi Sistem dan Budaya Organisasi**

Peluang lain yang signifikan adalah integrasi antara sistem manajemen dan budaya organisasi Islami. Perkembangan teknologi informasi dan sistem manajemen pendidikan memungkinkan lembaga pendidikan Islam untuk membangun sistem perencanaan, evaluasi, dan pengendalian yang lebih efektif. Integrasi sistem ini perlu diimbangi dengan penguatan budaya organisasi Islami agar teknologi dan prosedur kerja tidak menggerus nilai-nilai keislaman. Dengan pendekatan ini, perilaku organisasi yang profesional dapat tumbuh seiring dengan penguatan identitas dan karakter lembaga pendidikan Islam.<sup>85</sup>

## **Solusi Penguatan Partisipasi dan Kepemimpinan Kolektif**

Penguatan partisipasi melalui kepemimpinan kolektif juga menjadi solusi strategis dalam meningkatkan perilaku organisasi pendidikan Islam. Pelibatan guru, tenaga kependidikan, komite, dan pemangku kepentingan lainnya dalam pengambilan keputusan akan meningkatkan rasa memiliki (*sense of ownership*) dan komitmen organisasi. Kepemimpinan kolektif yang dikelola secara sistematis melalui mekanisme

---

<sup>85</sup> Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership*, 5th ed. (Hoboken: Wiley, 2017), 102–104.

musyawarah yang efektif dan pembagian peran yang jelas dapat memperkuat akuntabilitas serta mengurangi ketergantungan pada figur pemimpin tunggal.<sup>86</sup>

### **Peluang Adaptasi terhadap Perubahan Sosial dan Digital**

Perubahan sosial dan digitalisasi pendidikan juga membuka peluang besar bagi pembaruan model kepemimpinan dan perilaku organisasi Islam. Pemanfaatan teknologi digital dalam administrasi, pembelajaran, dan komunikasi organisasi dapat meningkatkan efisiensi dan transparansi pengelolaan lembaga pendidikan Islam. Kepemimpinan Islami yang adaptif perlu memanfaatkan peluang ini untuk mendorong inovasi, memperluas jejaring kerja sama, serta meningkatkan daya saing lembaga pendidikan Islam tanpa mengabaikan nilai-nilai etika dan spiritual.<sup>87</sup>

### **Solusi Integratif Berbasis Nilai dan Kinerja**

Dalam perspektif penulis, solusi paling strategis untuk peningkatan model kepemimpinan dan perilaku organisasi pendidikan Islam adalah pendekatan integratif berbasis nilai dan kinerja. Pendekatan ini menuntut

---

<sup>86</sup> Yukl, G., *Leadership in Organizations*, 9th ed. (New York: Pearson Education, 2019), 341–343.

<sup>87</sup> Robbins, S. P. & Coulter, M., *Management*, 14th ed. (New York: Pearson Education, 2018), 482–484.

pemimpin pendidikan Islam untuk secara konsisten memadukan nilai profetik, kepemimpinan transformasional Islami, penguatan budaya organisasi, serta sistem manajemen kinerja yang terukur. Dengan pendekatan integratif ini, lembaga pendidikan Islam tidak hanya mampu mempertahankan identitas keislamannya, tetapi juga meningkatkan efektivitas organisasi dan mutu layanan pendidikan secara berkelanjutan.

Dengan demikian, peluang dan solusi yang diuraikan dalam subbab ini menegaskan bahwa masa depan kepemimpinan dan perilaku organisasi pendidikan Islam sangat ditentukan oleh kemampuan lembaga dalam melakukan pembaruan manajerial yang berlandaskan nilai Islam dan responsif terhadap perubahan. Subbab ini sekaligus menutup Bab 3 dengan menegaskan pentingnya implementasi kepemimpinan dan perilaku organisasi Islam sebagai fondasi pengembangan lembaga pendidikan Islam yang unggul, berdaya saing, dan berorientasi kemaslahatan.

## **BAB IV**

### **TRANSFORMASI PERILAKU ORGANISASI DI ERA DIGITAL DALAM PENDIDIKAN ISLAM**

#### **4.1. Pendahuluan**

Perkembangan teknologi digital telah membawa perubahan fundamental dalam cara organisasi dikelola, berkomunikasi, dan berinteraksi, termasuk dalam lembaga pendidikan Islam. Transformasi digital tidak hanya berdampak pada aspek teknis pembelajaran dan administrasi, tetapi juga membentuk ulang perilaku organisasi, pola kerja, budaya, serta relasi antarindividu di dalam lembaga pendidikan. Dalam konteks Manajemen Pendidikan Islam, transformasi digital menuntut penyesuaian perilaku organisasi yang selaras dengan nilai-nilai Islam sekaligus responsif terhadap tuntutan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas.<sup>88</sup>

Pembahasan pada Bab 1 hingga Bab 3 telah menegaskan bahwa kepemimpinan Islami yang integratif dan perilaku organisasi yang sehat merupakan fondasi utama pengelolaan lembaga pendidikan Islam. Namun,

---

<sup>88</sup> Robbins, S. P. & Judge, T. A., *Organizational Behavior*, 18th ed. (New York: Pearson Education, 2019), 34–36.

fondasi tersebut diuji secara nyata di era digital, ketika perubahan berlangsung cepat, batas ruang dan waktu semakin kabur, serta interaksi organisasi semakin dimediasi oleh teknologi. Kondisi ini memunculkan tantangan baru dalam membentuk perilaku organisasi, seperti perubahan pola komunikasi, tuntutan kerja berbasis teknologi, serta pergeseran budaya kerja dari konvensional menuju digital.<sup>89</sup>

Dalam realitas empiris, transformasi digital di lembaga pendidikan Islam sering kali dipahami secara sempit sebagai digitalisasi sarana dan sistem, seperti penggunaan aplikasi administrasi, pembelajaran daring, atau sistem informasi akademik. Padahal, transformasi digital yang sesungguhnya menuntut perubahan perilaku organisasi secara menyeluruh, mencakup cara berpikir (mindset), cara bekerja (work practices), serta cara berinteraksi (interaction patterns) antaranggota organisasi. Tanpa perubahan perilaku organisasi yang adaptif, pemanfaatan teknologi berpotensi tidak optimal dan bahkan menimbulkan resistensi internal.<sup>90</sup>

---

<sup>89</sup> Bush, T., *Theories of Educational Leadership and Management*, 4th ed. (London: Sage Publications, 2011), 187–189.

<sup>90</sup> Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A., *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation* (Boston: Harvard Business Review Press, 2014), 21–24.

Dari perspektif nilai Islam, transformasi perilaku organisasi di era digital juga menghadirkan tantangan etis dan spiritual. Penggunaan teknologi harus diarahkan untuk mendukung kemaslahatan pendidikan, menjaga integritas, serta memperkuat tanggung jawab moral dan sosial lembaga pendidikan Islam. Oleh karena itu, transformasi perilaku organisasi tidak dapat dilepaskan dari kepemimpinan Islami yang mampu menavigasi perubahan digital secara bijaksana dan beretika. Kepemimpinan Islami dituntut untuk memastikan bahwa inovasi digital berjalan seiring dengan penguatan nilai amanah, keadilan, dan profesionalisme.<sup>91</sup>

Bab ini bertujuan untuk mengkaji transformasi perilaku organisasi pendidikan Islam di era digital secara komprehensif dan kritis. Pembahasan difokuskan pada dinamika era digital dalam organisasi pendidikan Islam, perubahan perilaku organisasi yang terjadi akibat digitalisasi, tantangan dan peluang transformasi digital, serta strategi kepemimpinan dan manajemen dalam menghadapi transformasi perilaku organisasi di lembaga pendidikan Islam. Dengan pendekatan ini, Bab 4 diharapkan dapat memberikan kerangka konseptual dan

---

<sup>91</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2017), 189–191.

praktis bagi pemimpin pendidikan Islam dalam mengelola perubahan perilaku organisasi secara adaptif, etis, dan berkelanjutan.

#### **4.2. Dinamika Era Digital dalam Organisasi Pendidikan Islam**

Era digital ditandai oleh percepatan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang memengaruhi hampir seluruh aspek kehidupan organisasi, termasuk lembaga pendidikan Islam. Digitalisasi mengubah cara organisasi beroperasi, berkomunikasi, dan mengambil keputusan, serta membentuk pola kerja yang lebih cepat, terbuka, dan berbasis data. Dalam konteks Manajemen Pendidikan Islam, dinamika era digital menghadirkan peluang untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan lembaga sekaligus tantangan dalam menjaga konsistensi nilai-nilai keislaman di tengah perubahan yang cepat.<sup>92</sup>

Salah satu dinamika utama era digital adalah perubahan pola komunikasi organisasi. Interaksi tatap muka yang sebelumnya dominan kini semakin dilengkapi, bahkan digantikan, oleh komunikasi berbasis platform digital seperti pesan instan, sistem manajemen pembelajaran, dan aplikasi kolaborasi daring. Perubahan

---

<sup>92</sup> Robbins, S. P. & Coulter, M., Management, 14th ed. (New York: Pearson Education, 2018), 9–11.

ini berdampak pada perilaku organisasi, termasuk cara pimpinan berinteraksi dengan guru dan tenaga kependidikan, mekanisme koordinasi kerja, serta proses pengambilan keputusan. Dalam lembaga pendidikan Islam, perubahan pola komunikasi ini menuntut penyesuaian etika komunikasi agar tetap mencerminkan nilai kesantunan, keterbukaan, dan tanggung jawab.<sup>93</sup>

Dinamika lain yang signifikan adalah pergeseran budaya kerja menuju fleksibilitas dan kecepatan. Era digital mendorong munculnya praktik kerja yang lebih fleksibel, seperti pemanfaatan sistem daring untuk administrasi dan pembelajaran, serta penggunaan data digital dalam perencanaan dan evaluasi. Di satu sisi, fleksibilitas ini meningkatkan efisiensi dan aksesibilitas layanan pendidikan. Namun, di sisi lain, ia menuntut disiplin diri, literasi digital, dan kesiapan mental anggota organisasi agar tidak menurunkan kualitas kerja dan akuntabilitas. Dalam perspektif pendidikan Islam, fleksibilitas kerja perlu diimbangi dengan penguatan etos

---

<sup>93</sup> Castells, M., *The Rise of the Network Society*, 2nd ed. (Oxford: Wiley-Blackwell, 2010), 54–56.

kerja Islami yang menekankan amanah dan tanggung jawab.<sup>94</sup>

Perubahan struktur dan proses organisasi juga menjadi bagian dari dinamika era digital. Digitalisasi mendorong organisasi pendidikan Islam untuk mengadopsi sistem informasi manajemen yang lebih terintegrasi, seperti sistem akademik, keuangan, dan kepegawaian berbasis digital. Implementasi sistem ini berpotensi mengubah pola hubungan kerja, mempercepat alur birokrasi, dan meningkatkan transparansi. Namun demikian, tanpa kesiapan perilaku organisasi yang adaptif, perubahan sistem justru dapat menimbulkan kebingungan, resistensi, dan ketegangan internal. Oleh karena itu, transformasi digital perlu diiringi dengan perubahan perilaku organisasi yang terencana.<sup>95</sup>

Dari perspektif kepemimpinan Islami, dinamika era digital menuntut pemimpin pendidikan Islam untuk memiliki sensitivitas terhadap perubahan lingkungan sekaligus kemampuan memandu organisasi melalui proses adaptasi. Pemimpin tidak hanya berperan sebagai

---

<sup>94</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2017), 192–194.

<sup>95</sup> Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A., *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation* (Boston: Harvard Business Review Press, 2014), 37–39.

pengambil keputusan, tetapi juga sebagai fasilitator pembelajaran organisasi dan teladan dalam pemanfaatan teknologi secara bijaksana. Kepemimpinan Islami di era digital dituntut untuk memastikan bahwa teknologi digunakan sebagai alat untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan pelayanan, bukan sebagai tujuan itu sendiri.<sup>96</sup>

Analisis kritis menunjukkan bahwa dinamika era digital di lembaga pendidikan Islam sering kali berjalan lebih cepat daripada kesiapan perilaku organisasi. Ketimpangan literasi digital antaranggota organisasi, perbedaan generasi, serta keterbatasan infrastruktur menjadi faktor yang memengaruhi efektivitas transformasi digital. Kondisi ini menegaskan bahwa pemahaman terhadap dinamika era digital perlu disertai dengan strategi pengelolaan perubahan perilaku organisasi yang sistematis dan inklusif.

Dengan demikian, dinamika era digital dalam organisasi pendidikan Islam tidak hanya mencerminkan perubahan teknologi, tetapi juga perubahan perilaku, budaya, dan relasi kerja. Pemahaman yang komprehensif terhadap dinamika ini menjadi landasan penting untuk

---

<sup>96</sup> Northouse, P. G., *Leadership: Theory and Practice*, 9th ed. (Los Angeles: Sage Publications, 2022), 214–216.

menganalisis perubahan perilaku organisasi di era digital, yang akan dibahas pada subbab berikutnya.

#### **4.3. Perubahan Perilaku Organisasi di Era Digital**

Transformasi digital membawa implikasi langsung terhadap perubahan perilaku organisasi di lembaga pendidikan Islam. Perubahan ini tidak hanya menyentuh aspek teknis penggunaan teknologi, tetapi juga memengaruhi cara berpikir, pola kerja, dan relasi antarindividu dalam organisasi. Dalam perspektif Manajemen Pendidikan Islam, perubahan perilaku organisasi di era digital perlu dipahami sebagai proses adaptasi nilai dan praktik kerja agar tetap selaras dengan tujuan pendidikan Islam sekaligus responsif terhadap tuntutan zaman.<sup>97</sup>

Salah satu perubahan perilaku organisasi yang paling nyata adalah pergeseran pola komunikasi dan koordinasi kerja. Pemanfaatan platform digital telah mempercepat arus informasi dan memperluas jangkauan komunikasi antaranggota organisasi. Namun, kecepatan komunikasi ini juga menuntut kedewasaan perilaku organisasi, seperti kejelasan pesan, etika komunikasi digital, serta tanggung

---

<sup>97</sup> Robbins, S. P. & Judge, T. A., *Organizational Behavior*, 18th ed. (New York: Pearson Education, 2019), 38–41.

jawab dalam penggunaan media daring. Dalam lembaga pendidikan Islam, perubahan ini menuntut internalisasi nilai kesantunan (adab), kejujuran, dan kehati-hatian dalam setiap interaksi digital agar komunikasi organisasi tetap produktif dan bermartabat.<sup>98</sup>

Perubahan perilaku organisasi juga tercermin dalam meningkatnya tuntutan kemandirian dan akuntabilitas kerja. Sistem digital memungkinkan pemantauan kinerja yang lebih transparan dan berbasis data, sehingga setiap individu dituntut untuk bekerja secara lebih terukur dan bertanggung jawab. Di satu sisi, kondisi ini mendorong peningkatan profesionalisme dan efisiensi kerja. Di sisi lain, tanpa penguatan nilai amanah dan komitmen kerja Islami, transparansi digital dapat memicu tekanan psikologis dan resistensi terhadap sistem pengawasan. Oleh karena itu, perubahan perilaku organisasi perlu diiringi dengan pendekatan kepemimpinan Islami yang humanis dan suportif.<sup>99</sup>

Selain itu, era digital mendorong perubahan perilaku organisasi dalam hal kolaborasi dan pembelajaran organisasi. Pemanfaatan teknologi memungkinkan

---

<sup>98</sup> Al-Qur'an, QS. al-Ahzāb [33]: 70.

<sup>99</sup> Northouse, P. G., *Leadership: Theory and Practice*, 9th ed. (Los Angeles: Sage Publications, 2022), 218–220.

terjadinya kolaborasi lintas unit dan lintas wilayah secara lebih intensif. Lembaga pendidikan Islam dituntut untuk membangun perilaku organisasi yang terbuka terhadap pembelajaran berkelanjutan, inovasi, dan berbagi pengetahuan. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional Islami berperan penting dalam menciptakan iklim organisasi yang mendorong eksperimen, refleksi, dan perbaikan berkelanjutan tanpa meninggalkan nilai-nilai etika dan spiritual.<sup>100</sup>

Namun demikian, perubahan perilaku organisasi di era digital juga menghadirkan tantangan internal, seperti kesenjangan literasi digital, perbedaan generasi, dan potensi menurunnya interaksi sosial langsung. Jika tidak dikelola dengan baik, perubahan ini dapat melemahkan kohesi organisasi dan ukhuwah Islamiyyah. Oleh karena itu, lembaga pendidikan Islam perlu merancang strategi perubahan perilaku organisasi yang inklusif, dengan memperhatikan kesiapan sumber daya manusia serta membangun mekanisme pendampingan dan pelatihan yang berkelanjutan.<sup>101</sup>

---

<sup>100</sup> Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A., *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation* (Boston: Harvard Business Review Press, 2014), 49–52.

<sup>101</sup> Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership*, 5th ed. (Hoboken: Wiley, 2017), 110–112.

Dalam perspektif penulis, perubahan perilaku organisasi di era digital harus diposisikan sebagai proses transformasi nilai dan praktik kerja secara simultan. Teknologi perlu dipahami sebagai alat untuk memperkuat kinerja dan layanan pendidikan Islam, bukan sebagai pengganti nilai-nilai keislaman yang menjadi identitas organisasi. Dengan pendekatan ini, perubahan perilaku organisasi di era digital dapat menjadi sarana penguatan profesionalisme, integritas, dan mutu lembaga pendidikan Islam secara berkelanjutan.

Pembahasan perubahan perilaku organisasi ini menjadi dasar penting untuk menganalisis tantangan dan peluang transformasi digital dalam pendidikan Islam, yang akan dibahas pada subbab berikutnya.

#### **4.4. Tantangan dan Peluang Transformasi Digital dalam Pendidikan Islam**

Timeline RENOP Prodi MPI Tahun 2025 ini memastikan seluruh program berjalan terarah, terukur, dan menghasilkan bukti kinerja yang siap digunakan dalam monitoring mutu, laporan tahunan, serta kebutuhan akreditasi LAMDIK.

#### **4.5. Dinamika Era Digital dalam Organisasi Pendidikan Islam**

Transformasi digital dalam pendidikan Islam merupakan keniscayaan yang tidak dapat dihindari seiring dengan perkembangan teknologi dan perubahan ekspektasi masyarakat terhadap layanan pendidikan. Transformasi ini menghadirkan tantangan sekaligus peluang strategis bagi lembaga pendidikan Islam dalam membangun perilaku organisasi yang adaptif, profesional, dan berlandaskan nilai-nilai Islam. Dalam perspektif Manajemen Pendidikan Islam, tantangan dan peluang tersebut perlu dianalisis secara seimbang agar transformasi digital tidak hanya bersifat reaktif, tetapi juga terarah dan berkelanjutan.<sup>102</sup>

### **Tantangan Transformasi Digital dalam Pendidikan Islam**

Salah satu tantangan utama transformasi digital adalah kesenjangan literasi dan kesiapan sumber daya manusia. Tidak semua guru, tenaga kependidikan, dan pimpinan lembaga pendidikan Islam memiliki kemampuan yang memadai dalam memanfaatkan teknologi digital secara efektif. Kesenjangan ini berpotensi menimbulkan resistensi terhadap perubahan, menurunkan kepercayaan diri tenaga pendidik, serta menghambat proses transformasi perilaku organisasi.

---

<sup>102</sup> Bush, T., *Theories of Educational Leadership and Management*, 4th ed. (London: Sage Publications, 2011), 190–192.

Dalam konteks ini, transformasi digital tidak hanya memerlukan investasi teknologi, tetapi juga investasi pengembangan kapasitas manusia.<sup>103</sup>

Tantangan berikutnya berkaitan dengan perubahan budaya kerja dan nilai organisasi. Digitalisasi mendorong pola kerja yang serba cepat, fleksibel, dan berbasis target, yang jika tidak dikelola dengan bijaksana dapat bertentangan dengan nilai ketenangan, kedalaman refleksi, dan adab dalam pendidikan Islam. Tekanan terhadap kecepatan dan efisiensi berpotensi menggeser orientasi kerja dari kualitas dan makna pendidikan menuju sekadar pemenuhan indikator teknis. Oleh karena itu, tantangan transformasi digital juga bersifat etis dan kultural.<sup>104</sup>

Selain itu, transformasi digital membawa tantangan terkait keamanan data, privasi, dan integritas informasi. Lembaga pendidikan Islam yang mengelola data peserta didik, pendidik, dan institusi dituntut untuk memiliki kesadaran dan sistem perlindungan data yang memadai. Ketidakkampuan dalam mengelola aspek ini dapat

---

<sup>103</sup> Robbins, S. P. & Judge, T. A., *Organizational Behavior*, 18th ed. (New York: Pearson Education, 2019), 44–46.

<sup>104</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2017), 195–197.

menimbulkan risiko hukum dan etis yang merugikan lembaga serta mengganggu kepercayaan publik. Dalam perspektif nilai Islam, pengelolaan data merupakan bagian dari amanah yang harus dijaga secara serius.<sup>105</sup>

### **Peluang Transformasi Digital dalam Pendidikan Islam**

Di balik berbagai tantangan tersebut, transformasi digital juga membuka peluang besar bagi penguatan kelembagaan pendidikan Islam. Digitalisasi memungkinkan peningkatan efisiensi administrasi, transparansi pengelolaan, serta perluasan akses layanan pendidikan. Sistem informasi manajemen pendidikan yang terintegrasi dapat membantu pimpinan lembaga dalam pengambilan keputusan berbasis data, sehingga meningkatkan kualitas tata kelola dan akuntabilitas organisasi.<sup>106</sup>

Transformasi digital juga membuka peluang inovasi pembelajaran dan pengembangan profesional pendidik. Pemanfaatan platform digital memungkinkan lembaga pendidikan Islam untuk mengembangkan model pembelajaran yang lebih fleksibel, kolaboratif, dan

---

<sup>105</sup> Al-Qur'an, QS. al-Anfāl [8]: 27.

<sup>106</sup> Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A., *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation* (Boston: Harvard Business Review Press, 2014), 61–63.

kontekstual. Selain itu, akses terhadap sumber belajar digital dan jejaring profesional global dapat memperluas wawasan pendidik serta mendorong budaya pembelajaran berkelanjutan dalam organisasi. Peluang ini sejalan dengan prinsip Islam yang mendorong pencarian ilmu secara terus-menerus.<sup>107</sup>

Lebih jauh, transformasi digital memberikan peluang bagi penguatan identitas dan daya saing lembaga pendidikan Islam. Dengan pemanfaatan teknologi secara strategis, lembaga pendidikan Islam dapat meningkatkan kualitas layanan, memperluas jangkauan dakwah pendidikan, serta membangun citra institusi yang modern dan terpercaya tanpa kehilangan nilai-nilai keislamannya. Kepemimpinan Islami yang visioner dapat memanfaatkan peluang ini untuk menjadikan transformasi digital sebagai sarana aktualisasi nilai Islam dalam konteks pendidikan modern.

Dalam perspektif penulis, tantangan dan peluang transformasi digital dalam pendidikan Islam harus dipandang sebagai satu kesatuan yang saling terkait. Tantangan tanpa peluang akan melahirkan sikap defensif, sementara peluang tanpa kesiapan menghadapi

---

<sup>107</sup> UNESCO, *Education in a Digital World* (Paris: UNESCO Publishing, 2021), 18–20.

tantangan berpotensi menimbulkan kegagalan transformasi. Oleh karena itu, transformasi digital yang efektif memerlukan kepemimpinan Islami yang adaptif, perencanaan strategis yang matang, serta penguatan perilaku organisasi yang berlandaskan nilai amanah, profesionalisme, dan komitmen terhadap mutu pendidikan.

Pembahasan ini menjadi landasan penting untuk merumuskan strategi menghadapi transformasi digital dalam perilaku organisasi pendidikan Islam, yang akan diuraikan pada subbab berikutnya.

#### **4.6. Strategi Menghadapi Transformasi Digital dalam Perilaku Organisasi Pendidikan Islam**

Transformasi digital dalam pendidikan Islam menuntut strategi pengelolaan perubahan yang terencana, sistematis, dan berlandaskan nilai-nilai Islam. Strategi ini tidak hanya diarahkan pada pemanfaatan teknologi, tetapi juga pada pembentukan perilaku organisasi yang adaptif, etis, dan berorientasi mutu. Dalam perspektif Manajemen Pendidikan Islam, strategi menghadapi transformasi digital harus mampu

menjembatani tuntutan modernisasi dengan penguatan identitas dan karakter keislaman lembaga pendidikan.<sup>108</sup>

### **Strategi Kepemimpinan Islami yang Adaptif dan Visioner**

Strategi utama dalam menghadapi transformasi digital adalah penguatan kepemimpinan Islami yang adaptif dan visioner. Pemimpin pendidikan Islam perlu memiliki visi digital yang jelas dan kontekstual, serta kemampuan mengarahkan perubahan perilaku organisasi secara bertahap dan inklusif. Kepemimpinan Islami di era digital dituntut untuk tidak hanya memahami teknologi, tetapi juga mampu membangun kesadaran kolektif mengenai makna dan tujuan transformasi digital bagi peningkatan mutu pendidikan Islam. Keteladanan pemimpin dalam pemanfaatan teknologi secara bijaksana akan memperkuat legitimasi dan penerimaan perubahan di tingkat organisasi.<sup>109</sup>

### **Strategi Pengembangan Kapasitas dan Literasi Digital**

Pengembangan kapasitas sumber daya manusia merupakan strategi krusial dalam transformasi perilaku organisasi di era digital. Lembaga pendidikan Islam perlu

---

<sup>108</sup> Bush, T., *Theories of Educational Leadership and Management*, 4th ed. (London: Sage Publications, 2011), 193–195.

<sup>109</sup> Northouse, P. G., *Leadership: Theory and Practice*, 9th ed. (Los Angeles: Sage Publications, 2022), 222–224.

merancang program peningkatan literasi digital yang berkelanjutan bagi guru, tenaga kependidikan, dan pimpinan lembaga. Program ini tidak hanya berfokus pada keterampilan teknis, tetapi juga pada pemahaman etika digital, keamanan data, dan tanggung jawab profesional dalam penggunaan teknologi. Dengan pendekatan ini, perilaku organisasi yang adaptif dapat tumbuh seiring dengan peningkatan kompetensi digital anggota organisasi.<sup>110</sup>

### **Strategi Integrasi Sistem Digital dan Budaya Organisasi Islami**

Strategi berikutnya adalah integrasi antara sistem digital dan budaya organisasi Islami. Implementasi teknologi digital perlu diiringi dengan penyesuaian norma, nilai, dan praktik kerja agar sejalan dengan prinsip Islam. Lembaga pendidikan Islam dapat menjadikan nilai amanah, keadilan, dan profesionalisme sebagai dasar pengembangan standar operasional digital. Integrasi ini bertujuan untuk memastikan bahwa transformasi digital tidak mengikis nilai-nilai keislaman, melainkan

---

<sup>110</sup> UNESCO, *Education in a Digital World* (Paris: UNESCO Publishing, 2021), 24–26.

memperkuatnya dalam praktik pengelolaan organisasi sehari-hari.<sup>111</sup>

### **Strategi Penguatan Komunikasi dan Kolaborasi Digital**

Transformasi digital juga menuntut strategi penguatan komunikasi dan kolaborasi berbasis teknologi. Pemanfaatan platform digital perlu diarahkan untuk mendukung komunikasi yang efektif, transparan, dan partisipatif di dalam organisasi. Lembaga pendidikan Islam perlu mengembangkan etika komunikasi digital yang mencerminkan adab Islami, serta mendorong kolaborasi lintas unit dan lintas peran secara konstruktif. Dengan strategi ini, teknologi digital dapat menjadi sarana penguatan ukhuwah Islamiyyah dan kerja kolektif dalam organisasi.<sup>112</sup>

### **Strategi Evaluasi dan Pengendalian Perilaku Organisasi Digital**

Strategi terakhir adalah penguatan mekanisme evaluasi dan pengendalian perilaku organisasi di era digital. Lembaga pendidikan Islam perlu mengembangkan indikator kinerja dan perilaku yang relevan dengan

---

<sup>111</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2017), 198–200.

<sup>112</sup> Robbins, S. P. & Judge, T. A., *Organizational Behavior*, 18th ed. (New York: Pearson Education, 2019), 49–51.

konteks digital, serta sistem evaluasi yang adil dan transparan. Evaluasi tidak hanya difokuskan pada capaian teknis, tetapi juga pada kepatuhan terhadap nilai-nilai etika dan profesionalisme. Dengan mekanisme evaluasi yang tepat, transformasi perilaku organisasi dapat dikendalikan secara berkelanjutan dan selaras dengan tujuan pendidikan Islam.<sup>113</sup>

Dalam perspektif penulis, strategi menghadapi transformasi digital dalam perilaku organisasi pendidikan Islam harus bersifat integratif dan berjangka panjang. Kepemimpinan Islami, pengembangan kapasitas, integrasi sistem dan budaya, komunikasi yang etis, serta evaluasi yang berkeadilan merupakan elemen strategis yang saling terkait. Dengan strategi ini, transformasi digital tidak hanya menjadi proses teknologis, tetapi juga proses pembaruan perilaku organisasi yang memperkuat kualitas, integritas, dan keberlanjutan lembaga pendidikan Islam.

Subbab ini sekaligus menutup Bab 4 dengan menegaskan bahwa transformasi perilaku organisasi di era digital merupakan tantangan strategis yang menuntut

---

<sup>113</sup> Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A., *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation* (Boston: Harvard Business Review Press, 2014), 73–75.

kepemimpinan Islami yang adaptif, kebijakan yang visioner, serta komitmen kolektif seluruh unsur lembaga pendidikan Islam.

## BAB V

### KERANGKA STRATEGIS PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN DAN PERILAKU ORGANISASI PENDIDIKAN ISLAM

#### 5.1. Pendahuluan

Perubahan lingkungan strategis pendidikan yang ditandai oleh dinamika sosial, perkembangan teknologi digital, serta meningkatnya tuntutan akuntabilitas publik menuntut lembaga pendidikan Islam untuk memperkuat kerangka pengelolaan kepemimpinan dan perilaku organisasi secara sistematis dan berkelanjutan. Tantangan tersebut tidak cukup direspons melalui pendekatan normatif atau simbolik, melainkan memerlukan perumusan kerangka strategis yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai Islam dengan praktik manajemen pendidikan modern.<sup>114</sup>

Pembahasan pada Bab 1 hingga Bab 4 telah menguraikan fondasi konseptual kepemimpinan Islami, model perilaku organisasi pendidikan Islam, implementasi kelembagaan, serta dinamika transformasi perilaku organisasi di era digital. Namun demikian, diperlukan satu

---

<sup>114</sup> Bush, T., *Theories of Educational Leadership and Management*, 4th ed. (London: Sage Publications, 2011), 197–199.

bab penghubung yang merumuskan arah strategis pengembangan kepemimpinan dan perilaku organisasi sebagai pijakan konseptual bagi penguatan tata kelola, sumber daya manusia, mutu, keuangan, dan kepemimpinan masa depan pendidikan Islam.<sup>115</sup>

Oleh karena itu, Bab 5 ini diposisikan sebagai **bab transisional**, bukan sebagai penutup buku. Bab ini berfungsi merumuskan kerangka strategis yang menjembatani kajian konseptual dan implementatif dengan pembahasan lanjutan yang lebih operasional pada bab-bab berikutnya. Dengan pendekatan ini, Bab 5 menjadi landasan kebijakan dan arah pengembangan Manajemen Pendidikan Islam dalam konteks kelembagaan kontemporer.<sup>116</sup>

## **5.2. Kerangka Kepemimpinan Pendidikan Islam Berbasis Nilai dan Kinerja**

Kepemimpinan pendidikan Islam di era kontemporer dituntut untuk bergerak melampaui pendekatan personalistik dan kharismatik menuju

---

<sup>115</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2017), 203–205.

<sup>116</sup> Robbins, S. P. & Judge, T. A., *Organizational Behavior*, 18th ed. (New York: Pearson Education, 2019), 54–56.

kepemimpinan yang terinstitusionalisasi dalam sistem organisasi. Kepemimpinan Islami tidak hanya dimaknai sebagai keteladanan moral individual, tetapi juga sebagai kemampuan manajerial dalam mengarahkan organisasi mencapai tujuan pendidikan secara efektif, adil, dan berkelanjutan.<sup>117</sup>

Dalam perspektif Manajemen Pendidikan Islam, kerangka kepemimpinan yang relevan adalah kepemimpinan integratif yang memadukan nilai profetik dengan tuntutan kinerja organisasi. Nilai-nilai seperti amanah, keadilan, dan musyawarah harus diterjemahkan ke dalam visi strategis, kebijakan operasional, serta mekanisme evaluasi yang terukur. Tanpa penerjemahan tersebut, kepemimpinan Islami berpotensi terjebak pada tataran normatif tanpa dampak signifikan terhadap perilaku organisasi.<sup>118</sup>

Kerangka kepemimpinan berbasis nilai dan kinerja ini mencakup penguatan kompetensi manajerial pimpinan, kejelasan indikator kinerja, serta sistem akuntabilitas yang transparan. Dengan demikian,

---

<sup>117</sup> Northouse, P. G., *Leadership: Theory and Practice*, 9th ed. (Los Angeles: Sage Publications, 2022), 228–230.

<sup>118</sup> Tobroni, *Spiritual Leadership: A Solution of the Leadership Crisis in Islamic Education* (Malang: UMM Press, 2015), 87–90.

kepemimpinan pendidikan Islam tidak bergantung pada figur tertentu, melainkan menjadi bagian dari sistem kelembagaan yang dapat direplikasi dan dikembangkan secara berkelanjutan.<sup>119</sup>

### **5.3. Kerangka Pengembangan Perilaku Organisasi Pendidikan Islam**

Perilaku organisasi pendidikan Islam merupakan manifestasi nyata dari nilai, sistem, dan praktik kerja yang berlaku dalam lembaga pendidikan. Perilaku organisasi tidak terbentuk secara spontan, tetapi merupakan hasil interaksi antara kepemimpinan, budaya organisasi, serta kebijakan manajerial yang diterapkan secara konsisten. Oleh karena itu, pengembangan perilaku organisasi memerlukan pendekatan strategis yang terintegrasi.<sup>120</sup>

Dalam kerangka strategis ini, perilaku organisasi pendidikan Islam diarahkan pada pembentukan budaya kerja profesional yang berlandaskan nilai Islam, seperti disiplin, tanggung jawab, kolaborasi, dan orientasi mutu. Nilai-nilai tersebut perlu dilembagakan melalui sistem

---

<sup>119</sup> Yukl, G., *Leadership in Organizations*, 9th ed. (New York: Pearson Education, 2019), 341–345.

<sup>120</sup> Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership*, 5th ed. (Hoboken: Wiley, 2017), 118–120.

kerja, standar operasional prosedur, serta mekanisme penilaian kinerja agar menjadi kebiasaan kolektif, bukan sekadar sikap individual.<sup>121</sup>

Pengembangan perilaku organisasi yang berkelanjutan juga menuntut kemampuan lembaga pendidikan Islam untuk menjadi organisasi pembelajar. Proses refleksi, evaluasi, dan perbaikan berkelanjutan perlu diintegrasikan ke dalam rutinitas kelembagaan. Dengan demikian, perilaku organisasi tidak bersifat statis, tetapi adaptif terhadap perubahan lingkungan internal dan eksternal.<sup>122</sup>

#### **5.4. Implikasi Strategis bagi Tata Kelola dan Manajemen Pendidikan Islam**

Kerangka strategis kepemimpinan dan perilaku organisasi yang dirumuskan dalam bab ini memiliki implikasi langsung terhadap tata kelola lembaga pendidikan Islam. Pertama, diperlukan penataan struktur kewenangan dan mekanisme pengambilan keputusan yang jelas dan transparan untuk mencegah praktik

---

<sup>121</sup> Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi* (Jakarta: Kencana, 2018), 165–168.

<sup>122</sup> Argyris, C. & Schön, D., *Organizational Learning II* (Reading: Addison-Wesley, 1996), 12–15.

pengelolaan berbasis senioritas, kedekatan personal, atau relasi kekerabatan. Tata kelola yang baik menjadi prasyarat bagi terwujudnya kepemimpinan Islami yang adil dan profesional.<sup>123</sup>

Kedua, implikasi strategis juga menyentuh pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam rekrutmen, pengembangan, dan kaderisasi pemimpin pendidikan Islam. Sistem manajemen SDM berbasis kompetensi dan kinerja perlu dikembangkan agar selaras dengan nilai amanah dan keadilan. Pendekatan ini penting untuk memastikan keberlanjutan kepemimpinan dan stabilitas perilaku organisasi.<sup>124</sup>

Ketiga, penguatan sistem penjaminan mutu internal dan pengelolaan keuangan yang transparan merupakan implikasi penting lainnya. Budaya mutu dan akuntabilitas keuangan harus menjadi bagian dari perilaku organisasi agar lembaga pendidikan Islam mampu menjaga kepercayaan publik dan mendukung pencapaian tujuan strategisnya.<sup>125</sup>

---

<sup>123</sup> Bush, T., *Theories of Educational Leadership and Management*, 4th ed. (London: Sage Publications, 2011), 200–202.

<sup>124</sup> Armstrong, M., *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 15th ed. (London: Kogan Page, 2020), 95–98.

<sup>125</sup> Robbins, S. P. & Coulter, M., *Management*, 14th ed. (New York: Pearson Education, 2018), 482–484.

## 5.5. Arah Pengembangan Bab-Bab Lanjutan

Sebagai bab transisional, Bab 5 ini menjadi landasan konseptual bagi pembahasan lanjutan yang lebih operasional dalam bidang Manajemen Pendidikan Islam. Bab-bab berikutnya akan mengelaborasi kerangka strategis ini ke dalam aspek tata kelola dan governance lembaga pendidikan Islam, manajemen sumber daya manusia dan kaderisasi kepemimpinan, sistem penjaminan mutu internal, pengelolaan keuangan pendidikan Islam, serta kepemimpinan dan etika organisasi di era kecerdasan buatan.<sup>126</sup>

Dengan struktur tersebut, buku ini diharapkan tidak hanya berfungsi sebagai referensi teoritik, tetapi juga sebagai panduan strategis dan praktis bagi pimpinan dan pengelola lembaga pendidikan Islam dalam menghadapi tantangan pengelolaan pendidikan yang semakin kompleks dan dinamis.<sup>127</sup>

---

<sup>126</sup> Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A., *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation* (Boston: Harvard Business Review Press, 2014), 81–83.

<sup>127</sup> UNESCO, *Education in a Digital World* (Paris: UNESCO Publishing, 2021), 24–27.

## **BAB VI**

### **TATA KELOLA LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM BERBASIS AMANAH DAN AKUNTABILITAS**

#### **6.1. Pendahuluan**

Tata kelola (governance) merupakan fondasi utama yang menentukan apakah lembaga pendidikan Islam dikelola secara profesional, adil, dan berkelanjutan. Dalam konteks Manajemen Pendidikan Islam, governance tidak hanya dimaknai sebagai struktur organisasi dan prosedur administratif, tetapi juga sebagai sistem pengambilan keputusan, pembagian kewenangan, mekanisme kontrol, dan akuntabilitas yang memastikan lembaga berjalan sesuai visi–misi serta nilai-nilai Islam.<sup>128</sup>

Realitas di lapangan menunjukkan bahwa persoalan yang paling sering muncul pada lembaga pendidikan Islam—terutama swasta—bukan hanya kekurangan sumber daya, melainkan lemahnya tata kelola: ketidakjelasan kewenangan, tumpang tindih peran

---

<sup>128</sup> Bush, T., *Theories of Educational Leadership and Management*, 4th ed. (London: Sage Publications, 2011), 200–202.

yayasan dan pimpinan, minimnya transparansi, serta dominasi keputusan berbasis kedekatan personal. Kondisi ini berdampak pada rendahnya kepercayaan internal, konflik laten, dan melemahnya budaya mutu.<sup>129</sup>

BAB 7 nantinya menegaskan bahwa penguatan kepemimpinan berbasis merit system adalah prasyarat penting untuk memperbaiki kualitas kepemimpinan. Namun, merit system akan sulit berfungsi optimal jika tidak ditopang tata kelola yang sehat, karena governance menyediakan “aturan main” dan mekanisme kontrol agar keputusan SDM, keuangan, dan mutu tidak jatuh pada praktik informal. Karena itu, BAB 6 ini memperdalam bagaimana governance berbasis amanah dan akuntabilitas menjadi kerangka sistemik bagi konsistensi perilaku organisasi pendidikan Islam.<sup>130</sup>

Bab ini bertujuan menguraikan konsep dan prinsip tata kelola lembaga pendidikan Islam, memetakan unsur-unsur governance yang efektif, serta merumuskan perangkat operasional yang dapat diterapkan untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan

---

<sup>129</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2017), 226–229.

<sup>130</sup> Robbins, S. P. & Coulter, M., *Management*, 14th ed. (New York: Pearson Education, 2018), 305–307.

pencegahan konflik kepentingan. Pembahasan diarahkan agar relevan untuk madrasah, pesantren, maupun PTKI, dengan penekanan bahwa governance yang baik merupakan bagian dari praktik ihsan dan amanah dalam pengelolaan pendidikan.<sup>131</sup>

### **Konsep Tata Kelola (Governance) dalam Perspektif Manajemen Pendidikan Islam**

Secara umum, governance dipahami sebagai seperangkat mekanisme yang mengarahkan dan mengendalikan organisasi melalui struktur, proses, dan relasi antaraktor dalam pengambilan keputusan. Governance menekankan bagaimana kekuasaan dijalankan, bagaimana keputusan dibuat, bagaimana risiko dikelola, serta bagaimana organisasi mempertanggungjawabkan kinerjanya kepada pemangku kepentingan. Dalam organisasi pendidikan, governance berhubungan langsung dengan kualitas layanan, mutu pembelajaran, dan integritas kelembagaan.<sup>132</sup>

Dalam perspektif Manajemen Pendidikan Islam, tata kelola tidak dapat dilepaskan dari nilai-nilai normatif

---

<sup>131</sup> Tobroni, *Spiritual Leadership: A Solution of the Leadership Crisis in Islamic Education* (Malang: UMM Press, 2015), 120–122.

<sup>132</sup> OECD, *Education Governance in Action: Lessons from Case Studies* (Paris: OECD Publishing, 2020), 15–18.

Islam seperti amanah, adil, syura (musyawarah), dan masalah. Nilai-nilai ini berfungsi sebagai kompas etis yang mengarahkan seluruh proses pengelolaan lembaga. Karena itu, governance pendidikan Islam idealnya tidak hanya “patuh prosedur”, tetapi juga “patuh nilai”, yakni memastikan keputusan dan kebijakan tidak merugikan hak pihak lain dan tidak mengarah pada penyalahgunaan kekuasaan.<sup>133</sup>

Prinsip amanah dalam governance menuntut pengelola lembaga menjalankan mandat kepemimpinan secara bertanggung jawab, transparan, dan tidak menyalahgunakan wewenang. Prinsip adil menuntut keputusan yang proporsional, tidak diskriminatif, dan tidak memihak kepentingan kelompok tertentu. Prinsip syura menuntut proses pengambilan keputusan yang partisipatif dan berbasis pertimbangan rasional, bukan sekadar legitimasi formal. Ketiga prinsip ini jika dilembagakan akan membentuk kultur governance yang kuat dan mengurangi ruang praktik nepotisme atau keputusan transaksional.<sup>134</sup>

---

<sup>133</sup> Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi* (Jakarta: Kencana, 2018), 182–185.

<sup>134</sup> Al-Qur’an, QS. an-Nisā’ [4]: 58; Al-Qur’an, QS. ash-Shūrā [42]: 38.

Dengan demikian, governance dalam pendidikan Islam adalah integrasi antara (1) sistem manajemen modern (struktur–proses–kontrol), dan (2) nilai Islam (amanah–adil–syura–masalahah) yang melekat pada setiap keputusan kelembagaan. Integrasi ini menjadi pembeda utama governance pendidikan Islam dibanding sekadar tata kelola administratif, karena orientasinya adalah mutu, keberlanjutan, dan kemaslahatan pendidikan.<sup>135</sup>

### **Prinsip-Prinsip Tata Kelola yang Efektif untuk Lembaga Pendidikan Islam**

Prinsip pertama adalah **kejelasan kewenangan dan akuntabilitas**. Lembaga pendidikan Islam harus memiliki pembagian peran yang tegas antara yayasan/badan penyelenggara, pimpinan eksekutif lembaga, dan unit-unit pelaksana. Kejelasan ini penting untuk mencegah tumpang tindih keputusan serta mencegah dominasi aktor tertentu yang menyebabkan proses manajemen tidak sehat. Kejelasan kewenangan

---

<sup>135</sup> Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership*, 5th ed. (Hoboken: Wiley, 2017), 118–120.

juga memudahkan evaluasi kinerja karena setiap peran memiliki indikator pertanggungjawaban yang jelas.<sup>136</sup>

Prinsip kedua adalah **transparansi**. Transparansi bukan sekadar membuka informasi, tetapi memastikan informasi strategis yang berdampak pada warga lembaga dapat diakses secara layak, tepat waktu, dan dapat dipahami. Transparansi sangat penting dalam keputusan SDM (rekrutmen/ promosi), keuangan (anggaran/ laporan), dan mutu (hasil monev/audit). Tanpa transparansi, organisasi rentan pada rumor, ketidakpercayaan, dan konflik.<sup>137</sup>

Prinsip ketiga adalah **partisipasi dan musyawarah (syura) yang efektif**. Partisipasi yang dimaksud bukan prosedural semata, tetapi memastikan pengambilan keputusan memberi ruang aspirasi dan pertimbangan dari pihak yang relevan (guru, tenaga kependidikan, komite, unit mutu), serta diikat oleh mekanisme yang jelas agar musyawarah tidak menjadi arena tarik-menarik kepentingan. Musyawarah yang efektif memperkuat

---

<sup>136</sup> Bush, T., *Theories of Educational Leadership and Management*, 4th ed. (London: Sage Publications, 2011), 203–205.

<sup>137</sup> Robbins, S. P. & Judge, T. A., *Organizational Behavior*, 18th ed. (New York: Pearson Education, 2019), 330–332.

legitimasi keputusan sekaligus memperkuat komitmen implementasi.<sup>138</sup>

Prinsip keempat adalah **integritas dan pencegahan konflik kepentingan**. Governance yang baik harus memiliki perangkat etika, seperti kode etik, deklarasi konflik kepentingan, pembatasan kewenangan dalam keputusan yang berpotensi bias, serta mekanisme audit internal. Dalam banyak kasus lembaga swasta, konflik kepentingan muncul ketika keputusan SDM/keuangan dipengaruhi relasi keluarga atau kedekatan. Karena itu, integritas perlu dilembagakan, bukan hanya dihimbau.<sup>139</sup>

Prinsip kelima adalah **orientasi mutu dan perbaikan berkelanjutan**. Governance yang efektif selalu terkait dengan sistem penjaminan mutu internal, karena mutu menjadi tolok ukur apakah tata kelola berjalan dengan benar. Pengambilan keputusan harus berbasis data dan hasil evaluasi, bukan intuisi semata. Dengan pendekatan ini, governance tidak berhenti sebagai “aturan”, tetapi menjadi “sistem pembelajaran

---

<sup>138</sup> Yukl, G., *Leadership in Organizations*, 9th ed. (New York: Pearson Education, 2019), 341–345.

<sup>139</sup> Armstrong, M., *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 15th ed. (London: Kogan Page, 2020), 312–314.

organisasi” yang menggerakkan perbaikan terus-menerus.<sup>140</sup>

## **6.2. Struktur Governance Lembaga Pendidikan Islam: Aktor, Peran, dan Batas Kewenangan**

Struktur governance lembaga pendidikan Islam pada dasarnya merupakan pengaturan relasi kewenangan antaraktor yang memastikan organisasi berjalan secara tertib, akuntabel, dan berorientasi mutu. Dalam lembaga pendidikan Islam—terutama swasta—struktur governance biasanya melibatkan badan penyelenggara (sering berupa yayasan), pimpinan eksekutif lembaga (kepala madrasah/pengasuh/ketua sekolah tinggi/rektor), unsur representatif (komite/dewan/majelis), serta unit-unit fungsional seperti penjaminan mutu. Kejelasan struktur ini menjadi prasyarat agar keputusan strategis tidak bertumpu pada figur semata dan tidak rawan intervensi personal.<sup>141</sup>

Dalam teori tata kelola organisasi, pemisahan yang sehat antara fungsi “pengarah” (governing) dan fungsi “pengelola” (managing) merupakan prinsip kunci.

---

<sup>140</sup> Deming, W. E., *Out of the Crisis* (Cambridge: MIT Press, 2000), 23–25.

<sup>141</sup> OECD, *Education Governance in Action: Lessons from Case Studies* (Paris: OECD Publishing, 2020), 19–22.

Fungsi “pengarah” berfokus pada kebijakan, arah strategis, pengawasan, dan akuntabilitas; sedangkan fungsi “pengelola” berfokus pada operasional harian, implementasi program, dan manajemen sumber daya. Ketika batas ini kabur—misalnya yayasan ikut mengelola operasional harian secara detail—maka potensi konflik kepentingan meningkat, keputusan menjadi tidak konsisten, dan profesionalisme organisasi melemah.<sup>142</sup>

### **1) Yayasan/Badan Penyelenggara: Pengarah Strategis dan Penjaga Amanah**

Dalam konteks lembaga pendidikan Islam swasta, yayasan atau badan penyelenggara memegang mandat strategis untuk menjaga visi kelembagaan, kesinambungan aset, serta kepatuhan hukum dan etika organisasi. Yayasan seharusnya berperan sebagai pengarah kebijakan umum, pembina arah besar lembaga, dan pengawas akuntabilitas, bukan mengambil alih fungsi operasional pimpinan lembaga. Jika peran yayasan terlalu “operasional”, sering terjadi tumpang tindih kewenangan

---

<sup>142</sup> Bush, T., *Theories of Educational Leadership and Management*, 4th ed. (London: Sage Publications, 2011), 203–205.

yang memicu ketidakpastian keputusan dan melemahkan kepemimpinan eksekutif.<sup>143</sup>

Dalam perspektif nilai Islam, peran yayasan dapat dipahami sebagai penjaga amanah (trustee) yang memastikan tata kelola lembaga berjalan sesuai prinsip amanah dan adil. Prinsip ini menuntut yayasan menjaga integritas keputusan, terutama pada wilayah yang rentan bias seperti pengangkatan pimpinan, pengelolaan keuangan, dan pengelolaan aset. Karena itu, governance yang baik memerlukan mekanisme formal untuk membatasi potensi konflik kepentingan pada level yayasan, misalnya deklarasi konflik kepentingan dan prosedur “recusal” (tidak ikut memutuskan ketika ada potensi bias).<sup>144</sup>

## **2) Pimpinan Eksekutif Lembaga: Pengelola Operasional dan Penggerak Mutu**

Pimpinan eksekutif—kepala madrasah, mudir pesantren, direktur, atau rektor/ketua di PTKI—bertanggung jawab atas operasional harian lembaga, pencapaian target kinerja, dan pengembangan mutu.

---

<sup>143</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2017), 229–232.

<sup>144</sup> Al-Qur’an, QS. an-Nisā’ [4]: 58; lihat juga Tobroni, *Spiritual Leadership: A Solution of the Leadership Crisis in Islamic Education* (Malang: UMM Press, 2015), 120–123.

Pada titik ini, pimpinan eksekutif merupakan “motor penggerak” yang menerjemahkan kebijakan strategis menjadi program, SOP, serta budaya organisasi yang produktif. Karena itu, posisi pimpinan eksekutif harus dilindungi oleh kejelasan kewenangan agar mampu memimpin secara efektif dan tidak terjebak tarik-menarik kepentingan.<sup>145</sup>

Secara manajerial, pimpinan eksekutif perlu diberi ruang untuk mengelola SDM, anggaran program, dan pelaksanaan mutu berdasarkan indikator yang disepakati. Namun, ruang kewenangan itu harus disertai pertanggungjawaban kinerja (performance accountability) yang jelas kepada badan penyelenggara atau dewan pengarah. Pola ini menjaga keseimbangan antara fleksibilitas manajerial dan kontrol akuntabilitas, sehingga kepemimpinan tidak menjadi otoriter tetapi juga tidak lumpuh oleh intervensi.<sup>146</sup>

### **3) Komite/Dewan/Majelis: Representasi, Musyawarah, dan Kontrol Sosial**

---

<sup>145</sup> Northouse, P. G., *Leadership: Theory and Practice*, 9th ed. (Los Angeles: Sage Publications, 2022), 259–262.

<sup>146</sup> Robbins, S. P. & Coulter, M., *Management*, 14th ed. (New York: Pearson Education, 2018), 310–312.

Dalam banyak lembaga pendidikan Islam, komite sekolah/madrasah, dewan guru, senat, majelis pengasuh, atau badan representatif lain memiliki fungsi penting sebagai ruang musyawarah, penjembutan aspirasi, serta kontrol sosial terhadap keputusan strategis. Namun, efektivitas badan representatif ini sangat bergantung pada kejelasan mandat dan batas kewenangannya. Bila komite/dewan tidak memiliki mandat yang jelas, ia bisa menjadi formalitas; sebaliknya bila kewenangannya melampaui batas, ia dapat memicu dualisme kepemimpinan.<sup>147</sup>

Prinsip syura dalam Islam menguatkan pentingnya badan representatif yang berfungsi membangun keputusan yang legitimate, partisipatif, dan berbasis pertimbangan. Musyawarah yang baik bukan sekadar melibatkan banyak orang, melainkan melibatkan pihak yang relevan dengan aturan main yang jelas. Karena itu, governance yang sehat memerlukan mekanisme musyawarah yang terstruktur, misalnya rapat berkala,

---

<sup>147</sup> Bush, T., *Leadership and Management Development in Education* (London: Sage Publications, 2008), 61–63.

agenda yang tertulis, risalah keputusan, dan tindak lanjut yang terukur.<sup>148</sup>

#### **4) Unit Penjaminan Mutu: Pengendali Sistem dan Perbaikan Berkelanjutan**

Unit penjaminan mutu (UPM/UPMI) berperan sebagai “sistem saraf” dalam governance pendidikan, karena menjaga konsistensi standar mutu, mengelola siklus evaluasi, serta memastikan perbaikan berkelanjutan. Dalam konteks pendidikan Islam, penjaminan mutu tidak boleh dipahami sebagai beban administratif (sekadar dokumen), melainkan mekanisme pembelajaran organisasi yang menguatkan budaya ihsan dan profesionalisme. Ketika unit mutu berjalan efektif, keputusan organisasi cenderung berbasis data, bukan intuisi atau relasi personal.<sup>149</sup>

Secara governance, unit mutu juga berfungsi sebagai mekanisme kontrol internal yang membantu pimpinan dan yayasan melihat risiko mutu, risiko kepatuhan, serta area prioritas perbaikan. Dalam banyak lembaga, unit mutu gagal berfungsi karena tidak diberi mandat yang kuat atau tidak memiliki akses pada data dan

---

<sup>148</sup> Al-Qur’an, QS. ash-Shūrā [42]: 38; Yukl, G., *Leadership in Organizations*, 9th ed. (New York: Pearson Education, 2019), 341–345.

<sup>149</sup> Deming, W. E., *Out of the Crisis* (Cambridge: MIT Press, 2000), 23–25.

pengambil keputusan. Karena itu, struktur governance harus menempatkan unit mutu sebagai unit strategis, bukan unit pinggiran.<sup>150</sup>

### **Perangkat Operasional Awal: Matriks Kewenangan (RACI) untuk Keputusan Strategis**

Untuk mencegah tumpang tindih dan konflik kewenangan, lembaga pendidikan Islam perlu menyusun matriks kewenangan yang memetakan siapa yang: **Responsible** (pelaksana), **Accountable** (penanggung jawab akhir), **Consulted** (dilibatkan konsultasi), dan **Informed** (diberi informasi). Matriks ini membantu memastikan bahwa keputusan SDM, keuangan, dan mutu mengikuti prosedur yang adil dan transparan, serta meminimalkan keputusan berbasis relasi personal.<sup>151</sup>

Sebagai contoh, dalam keputusan **pengangkatan pimpinan unit**, yayasan idealnya berada pada posisi *Accountable* (karena mandat strategis), pimpinan eksekutif *Responsible* dalam proses operasional seleksi, unit mutu dan komite/dewan *Consulted* untuk memastikan objektivitas dan kesesuaian standar, dan

---

<sup>150</sup> Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership*, 5th ed. (Hoboken: Wiley, 2017), 118–120.

<sup>151</sup> Robbins, S. P. & Coulter, M., *Management*, 14th ed. (New York: Pearson Education, 2018), 313–315.

warga lembaga *Informed* atas hasil keputusan. Struktur seperti ini membuat keputusan lebih legitimate dan meminimalkan konflik kepentingan.<sup>152</sup>

Matriks kewenangan juga harus diterapkan pada keputusan yang rawan konflik, seperti pengadaan barang/jasa, penetapan anggaran, rekrutmen SDM, dan penetapan standar mutu. Dengan perangkat ini, governance pendidikan Islam bergerak dari sekadar “niat baik” menjadi sistem yang bisa diaudit dan dievaluasi. Subbagian berikutnya akan melengkapi perangkat operasional ini melalui pembahasan **SOP keputusan strategis** dan **mekanisme pencegahan konflik kepentingan**.<sup>153</sup>

### **6.3. SOP Pengambilan Keputusan Strategis dan Mekanisme Pencegahan Konflik Kepentingan**

Salah satu kelemahan umum tata kelola lembaga pendidikan Islam adalah keputusan strategis sering diambil secara informal, tidak terdokumentasi, dan sulit

---

<sup>152</sup> Armstrong, M., *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 15th ed. (London: Kogan Page, 2020), 312–314.

<sup>153</sup> OECD, *Education Governance in Action: Lessons from Case Studies* (Paris: OECD Publishing, 2020), 23–26.

ditelusuri. Kondisi ini membuka ruang bias, memperbesar risiko konflik, serta melemahkan akuntabilitas karena keputusan tidak memiliki jejak proses (decision trail) yang jelas. Karena itu, penyusunan SOP pengambilan keputusan strategis menjadi kebutuhan mendasar agar governance tidak bergantung pada figur dan situasi, tetapi berjalan konsisten sebagai sistem.<sup>154</sup>

Dalam perspektif manajemen modern, SOP bukan semata “aturan administratif”, melainkan perangkat pengendali proses yang memastikan keputusan dibuat secara rasional, berbasis informasi, dan dapat dipertanggungjawabkan. Dalam konteks pendidikan Islam, SOP juga merupakan instrumen untuk melembagakan nilai amanah dan adil dalam praktik pengambilan keputusan, sehingga keputusan tidak dipengaruhi oleh kedekatan personal, tekanan kelompok, atau kepentingan sesaat.<sup>155</sup>

### **SOP Pengambilan Keputusan Strategis (Kerangka Operasional)**

---

<sup>154</sup> OECD, *Education Governance in Action: Lessons from Case Studies* (Paris: OECD Publishing, 2020), 27–30.

<sup>155</sup> Robbins, S. P. & Coulter, M., *Management*, 14th ed. (New York: Pearson Education, 2018), 314–316.

SOP keputusan strategis perlu dimulai dari penetapan kategori keputusan yang dianggap strategis dan wajib mengikuti prosedur. Kategori ini umumnya mencakup: (1) kebijakan SDM (rekrutmen, promosi, pengangkatan pejabat), (2) kebijakan keuangan (anggaran tahunan, pengadaan, penggunaan dana besar), (3) kebijakan mutu (standar akademik, hasil audit mutu, tindak lanjut akreditasi), serta (4) kebijakan kelembagaan (perubahan struktur, kerja sama besar, pembukaan program/unit). Penetapan kategori ini penting agar tidak semua keputusan diperlakukan sama, namun keputusan yang berisiko tinggi berada dalam kontrol governance.<sup>156</sup>

Tahap berikutnya adalah memastikan setiap keputusan strategis memiliki dokumen dasar, setidaknya berupa: latar belakang, tujuan keputusan, opsi alternatif, analisis risiko, estimasi sumber daya, serta dampak pada mutu layanan pendidikan. Dokumen dasar ini mendorong keputusan berbasis data dan mencegah keputusan “instan”. Dalam pendidikan Islam, praktik ini sejalan dengan prinsip kehati-hatian (tatsabbut) dan

---

<sup>156</sup> Bush, T., *Theories of Educational Leadership and Management*, 4th ed. (London: Sage Publications, 2011), 206–208.

pertimbangan kemaslahatan sebelum menetapkan kebijakan.<sup>157</sup>

Selanjutnya, SOP perlu mengatur mekanisme musyawarah yang terstruktur. Musyawarah tidak cukup dimaknai sebagai rapat, tetapi harus memenuhi aspek prosedural seperti agenda yang tertulis, peserta yang relevan, waktu persiapan yang memadai, dan mekanisme pencatatan. Hasil musyawarah harus dituangkan dalam risalah keputusan (minutes of meeting) yang memuat keputusan final, dasar pertimbangan, siapa penanggung jawab implementasi, tenggat waktu, dan indikator keberhasilan. Mekanisme ini memperkuat syura sekaligus memperkuat akuntabilitas.<sup>158</sup>

Tahap implementasi keputusan harus disertai penetapan *Responsible–Accountable* yang jelas, serta rencana tindak lanjut (action plan). Pada lembaga pendidikan Islam, implementasi keputusan sering gagal bukan karena keputusan salah, tetapi karena tidak ada penanggung jawab yang jelas dan tindak lanjut tidak dipantau. Karena itu, SOP perlu mensyaratkan monitoring

---

<sup>157</sup> Al-Qur'an, QS. al-Hujurat [49]: 6; lihat juga Deming, W. E., *Out of the Crisis* (Cambridge: MIT Press, 2000), 23–25.

<sup>158</sup> Al-Qur'an, QS. ash-Shura [42]: 38; Yukl, G., *Leadership in Organizations*, 9th ed. (New York: Pearson Education, 2019), 341–345.

berkala dan pelaporan progres kepada forum governance (misalnya yayasan/dewan/komite) atau unit mutu.<sup>159</sup>

Tahap terakhir adalah evaluasi dan pembelajaran keputusan. Setiap keputusan strategis perlu dievaluasi minimal pada dua aspek: (1) tingkat keterlaksanaan (apakah diimplementasikan sesuai rencana), dan (2) dampak (apakah memberi perbaikan mutu/efisiensi/keadilan). Evaluasi ini menjadi basis perbaikan berkelanjutan dan mencegah organisasi mengulang kesalahan yang sama. Dalam konteks penjaminan mutu, tahap ini sejalan dengan prinsip *continuous improvement* dan siklus PPEPP/SPMI.<sup>160</sup>

### **Mekanisme Pencegahan Konflik Kepentingan (Conflict of Interest/Col)**

Konflik kepentingan merupakan salah satu sumber utama rusaknya governance, terutama pada organisasi yang relasi sosialnya kuat seperti lembaga pendidikan Islam swasta. Konflik kepentingan terjadi ketika pengambil keputusan memiliki kepentingan pribadi, keluarga, atau kelompok yang dapat memengaruhi objektivitas keputusan. Konflik

---

<sup>159</sup> Armstrong, M., *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 15th ed. (London: Kogan Page, 2020), 301–303.

<sup>160</sup> Deming, W. E., *Out of the Crisis* (Cambridge: MIT Press, 2000), 48–50.

kepentingan tidak selalu bermakna korupsi, tetapi jika tidak dikelola akan menggerus kepercayaan, memicu konflik internal, dan menurunkan legitimasi kepemimpinan.<sup>161</sup>

Mekanisme pencegahan konflik kepentingan yang efektif dimulai dari kebijakan tertulis (policy) tentang Col. Kebijakan ini memuat definisi, contoh situasi (misalnya rekrutmen keluarga, pengadaan oleh perusahaan kerabat, promosi berbasis kedekatan), serta kewajiban deklarasi konflik kepentingan bagi pengambil keputusan. Kebijakan tertulis penting agar penanganan Col tidak bergantung pada “etika personal” semata, melainkan menjadi aturan institusional.<sup>162</sup>

Langkah berikutnya adalah penerapan **deklarasi konflik kepentingan** secara periodik dan situasional. Periodik berarti setiap pejabat struktural atau anggota yayasan/dewan mengisi pernyataan konflik kepentingan secara berkala (misalnya tiap tahun). Situasional berarti deklarasi diisi sebelum rapat keputusan strategis bila ada potensi kepentingan. Praktik ini lazim dalam governance

---

<sup>161</sup> OECD, *Managing Conflict of Interest in the Public Service: Guidelines and Country Experiences* (Paris: OECD Publishing, 2003), 15–18.

<sup>162</sup> Robbins, S. P. & Judge, T. A., *Organizational Behavior*, 18th ed. (New York: Pearson Education, 2019), 52–54.

modern karena mendorong transparansi dan pencegahan sejak awal.<sup>163</sup>

Selanjutnya, SOP perlu memasukkan mekanisme **recusal**, yaitu kewajiban pihak yang memiliki konflik kepentingan untuk tidak ikut membahas dan tidak ikut mengambil keputusan pada agenda tersebut. Recusal merupakan mekanisme sederhana namun sangat efektif untuk menjaga objektivitas dan legitimasi keputusan. Dalam konteks nilai Islam, recusal sejalan dengan prinsip adil: tidak boleh memutus perkara ketika ada bias kepentingan.<sup>164</sup>

Selain itu, lembaga perlu membangun mekanisme audit internal sederhana dan jalur pelaporan (whistleblowing) yang aman. Audit internal tidak harus kompleks, tetapi minimal memastikan keputusan yang berisiko tinggi (SDM/keuangan) memiliki dokumen lengkap, prosedur dipatuhi, dan tidak ada transaksi/keputusan yang menyimpang. Jalur pelaporan yang aman mencegah budaya takut dan membantu organisasi mendeteksi masalah sejak dini.<sup>165</sup>

---

<sup>163</sup> OECD, *Managing Conflict of Interest in the Public Service* (Paris: OECD Publishing, 2003), 27–29.

<sup>164</sup> Al-Qur'an, QS. an-Nisā' [4]: 58.

<sup>165</sup> COSO, *Internal Control—Integrated Framework* (New York: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013), 11–14.

Terakhir, mekanisme pencegahan Col perlu disertai pendidikan etika organisasi dan penguatan budaya integritas. Banyak konflik kepentingan di lembaga pendidikan Islam muncul bukan karena niat buruk semata, tetapi karena budaya “wajar” yang terbentuk lama. Karena itu, governance yang sehat memerlukan perubahan budaya melalui keteladanan pimpinan, sosialisasi kode etik, dan konsistensi penegakan aturan. Dengan demikian, pencegahan konflik kepentingan bukan hanya prosedur, tetapi transformasi perilaku organisasi menuju tata kelola yang amanah dan profesional.<sup>166</sup>

Subbagian ini memperkuat bahwa governance lembaga pendidikan Islam tidak cukup dibangun dengan struktur, tetapi membutuhkan mekanisme keputusan yang terdokumentasi dan sistem pencegahan konflik kepentingan yang operasional. Pembahasan berikutnya akan menguatkan perangkat governance melalui topik **akuntabilitas, transparansi keuangan, serta monitoring-evaluasi governance** agar sistem tata kelola dapat diukur dan ditingkatkan secara berkelanjutan.<sup>167</sup>

---

<sup>166</sup> Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership*, 5th ed. (Hoboken: Wiley, 2017), 122–124.

<sup>167</sup> Bush, T., *Theories of Educational Leadership and Management*, 4th ed. (London: Sage Publications, 2011), 209–211.

#### **6.4. Akuntabilitas dan Transparansi Keuangan dalam Governance Pendidikan Islam**

Akuntabilitas dan transparansi keuangan merupakan pilar utama governance lembaga pendidikan Islam, sebab keputusan keuangan berkaitan langsung dengan amanah publik, keberlanjutan program pendidikan, dan kepercayaan warga lembaga. Dalam banyak lembaga pendidikan Islam swasta, sumber pendanaan berasal dari kombinasi SPP, donasi, bantuan pemerintah, dan unit usaha. Keragaman sumber dana ini memperbesar kebutuhan sistem pelaporan yang rapi agar penggunaan dana dapat dipertanggungjawabkan secara profesional dan etis.<sup>168</sup>

Dalam perspektif Islam, pengelolaan keuangan lembaga pendidikan tidak dapat dilepaskan dari prinsip amanah dan larangan memakan harta secara batil. Prinsip amanah menuntut pengelola dana untuk jujur, transparan, dan bertanggung jawab, sedangkan prinsip keadilan menuntut penggunaan dana yang proporsional dan tidak memihak kepentingan kelompok tertentu. Karena itu, akuntabilitas keuangan bukan sekadar

---

<sup>168</sup> Robbins, S. P. & Coulter, M., Management, 14th ed. (New York: Pearson Education, 2018), 482–484.

kewajiban administratif, tetapi bagian dari moralitas pengelolaan pendidikan Islam.<sup>169</sup>

Secara manajerial, akuntabilitas keuangan mencakup dua dimensi utama: (1) akuntabilitas proses (apakah prosedur penganggaran, pengadaan, dan pencatatan berjalan sesuai SOP), dan (2) akuntabilitas hasil (apakah dana menghasilkan dampak pada mutu layanan pendidikan). Keduanya harus berjalan bersamaan. Pelaporan yang rapi tanpa dampak mutu tidak cukup, dan program yang berdampak tanpa pelaporan yang rapi juga berisiko menimbulkan masalah governance.<sup>170</sup>

### **1) Sistem Penganggaran Berbasis Program dan Kinerja**

Sistem penganggaran yang direkomendasikan bagi lembaga pendidikan Islam adalah penganggaran berbasis program dan kinerja (program-based budgeting/performance-based budgeting). Sistem ini mendorong setiap rupiah pengeluaran dikaitkan dengan tujuan program, indikator output–outcome, dan rencana pelaksanaan yang jelas. Pendekatan ini lebih kuat

---

<sup>169</sup> Al-Qur'an, QS. an-Nisā' [4]: 58; Al-Qur'an, QS. al-Baqarah [2]: 188.

<sup>170</sup> COSO, Internal Control—Integrated Framework (New York: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013), 6–9.

dibanding penganggaran tradisional yang hanya mencatat pos-pos pengeluaran tanpa mengukur dampak.<sup>171</sup>

Dalam konteks pendidikan Islam, penganggaran berbasis program membantu memastikan bahwa belanja lembaga selaras dengan visi–misi, prioritas mutu, dan kemaslahatan peserta didik. Misalnya, alokasi anggaran dapat diprioritaskan untuk peningkatan kompetensi guru, penguatan literasi–karakter, layanan peserta didik, dan penguatan sistem mutu. Dengan demikian, keputusan keuangan menjadi instrumen strategis peningkatan mutu, bukan sekadar rutinitas administratif.<sup>172</sup>

## **2) Transparansi: Siapa Tahu Apa, Kapan, dan Dalam Bentuk Apa**

Transparansi keuangan tidak berarti semua informasi harus dibuka tanpa batas, tetapi harus ada pengaturan yang jelas tentang informasi apa yang wajib diumumkan, kepada siapa, dan pada waktu kapan. Misalnya, ringkasan anggaran tahunan, laporan realisasi berkala, serta laporan program prioritas sebaiknya dapat diketahui oleh forum governance yang relevan

---

<sup>171</sup> OECD, *Education Governance in Action: Lessons from Case Studies* (Paris: OECD Publishing, 2020), 31–34.

<sup>172</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2017), 233–235.

(yayasan/dewan/komite) dan sebagian informasinya disosialisasikan secara ringkas kepada warga lembaga. Transparansi yang terstruktur dapat mengurangi rumor dan memperkuat trust.<sup>173</sup>

Pada saat yang sama, transparansi harus tetap menjaga prinsip kehati-hatian, termasuk perlindungan data pribadi dan informasi sensitif. Karena itu, governance yang baik biasanya mengatur level akses: laporan rinci untuk auditor dan pengurus yang berwenang, laporan ringkas untuk warga lembaga, serta informasi publik yang relevan untuk membangun kepercayaan masyarakat. Pola ini menjaga keseimbangan antara keterbukaan dan tata kelola data yang bertanggung jawab.<sup>174</sup>

### **3) Pengendalian Internal dan Audit: Mencegah Penyimpangan Sejak Dini**

Pengendalian internal (internal control) merupakan mekanisme yang dirancang untuk mencegah

---

<sup>173</sup> OECD, *Education Governance in Action* (Paris: OECD Publishing, 2020), 35–38.

<sup>174</sup> UNESCO, *Education in a Digital World* (Paris: UNESCO Publishing, 2021), 41–43.

kesalahan, penyimpangan, dan kecurangan dalam pengelolaan keuangan. Dalam lembaga pendidikan Islam, pengendalian internal sederhana namun konsisten—seperti pemisahan fungsi (yang menyetujui berbeda dengan yang membayar), otorisasi berjenjang, bukti transaksi lengkap, dan rekonsiliasi berkala—sering kali jauh lebih efektif dibanding aturan yang kompleks tetapi tidak dijalankan.<sup>175</sup>

Audit internal—bahkan dalam bentuk sederhana—dibutuhkan untuk memastikan kepatuhan pada SOP dan kualitas pelaporan. Audit internal juga membantu organisasi mendeteksi risiko lebih awal, memperbaiki kelemahan sistem, dan menutup celah konflik kepentingan. Pada lembaga pendidikan Islam swasta, audit internal yang dilakukan secara berkala akan memperkuat legitimasi tata kelola sekaligus mendorong budaya integritas.<sup>176</sup>

#### **4) Akuntabilitas Berbasis Dampak Mutu (Linking Finance to Quality)**

---

<sup>175</sup> COSO, *Internal Control—Integrated Framework* (New York: COSO, 2013), 11–14.

<sup>176</sup> Robbins, S. P. & Judge, T. A., *Organizational Behavior*, 18th ed. (New York: Pearson Education, 2019), 52–54.

Akuntabilitas keuangan yang matang tidak berhenti pada laporan pemasukan–pengeluaran, tetapi menghubungkan penggunaan dana dengan indikator mutu. Misalnya, jika dana dialokasikan untuk pelatihan guru, maka indikator dampaknya bisa berupa peningkatan kualitas perangkat ajar, hasil supervisi, atau peningkatan capaian belajar. Pendekatan ini membuat keuangan menjadi instrumen peningkatan mutu yang terukur, sekaligus mengurangi keputusan belanja yang didorong preferensi pribadi.<sup>177</sup>

Dalam kerangka Manajemen Pendidikan Islam, keterkaitan antara keuangan dan mutu memperkuat prinsip ihsan (perbaikan terus-menerus) dan amanah (penggunaan dana bertanggung jawab). Dengan demikian, governance keuangan tidak hanya menjaga organisasi dari penyimpangan, tetapi juga membantu organisasi mencapai tujuan pendidikan Islam secara lebih efektif.<sup>178</sup>

## **5) Tantangan dan Strategi Implementasi pada Lembaga Pendidikan Islam Swasta**

---

<sup>177</sup> Deming, W. E., *Out of the Crisis* (Cambridge: MIT Press, 2000), 48–50.

<sup>178</sup> Tobroni, *Spiritual Leadership: A Solution of the Leadership Crisis in Islamic Education* (Malang: UMM Press, 2015), 124–126.

Implementasi transparansi dan akuntabilitas keuangan pada lembaga pendidikan Islam swasta sering menghadapi tantangan budaya, seperti kekhawatiran membuka informasi akan memicu kritik, tradisi pengelolaan berbasis kepercayaan personal, atau resistensi terhadap prosedur formal. Selain itu, keterbatasan kapasitas SDM administrasi keuangan juga menjadi hambatan. Karena itu, strategi yang realistis adalah membangun sistem bertahap: mulai dari SOP sederhana, format laporan ringkas, pemisahan fungsi, lalu meningkat ke audit dan sistem informasi.<sup>179</sup>

Strategi lainnya adalah mengaitkan reformasi tata kelola keuangan dengan nilai Islam agar diterima secara moral dan kultural. Ketika warga lembaga memahami bahwa transparansi adalah bagian dari amanah dan akuntabilitas adalah bagian dari ibadah profesional, maka resistensi cenderung berkurang. Dengan demikian, perubahan governance tidak dipandang sebagai “beban administrasi”, melainkan sebagai upaya menjaga keberkahan dan keberlanjutan lembaga.<sup>180</sup>

---

<sup>179</sup> Bush, T., *Theories of Educational Leadership and Management*, 4th ed. (London: Sage Publications, 2011), 211–213.

<sup>180</sup> Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi* (Jakarta: Kencana, 2018), 186–188.

Subbagian ini menegaskan bahwa governance keuangan merupakan pilar yang menentukan stabilitas, kepercayaan, dan mutu lembaga pendidikan Islam. Pembahasan berikutnya akan melengkapi kerangka governance melalui **monitoring dan evaluasi tata kelola** serta **peran data dan unit penjaminan mutu** dalam menjaga konsistensi akuntabilitas kelembagaan.<sup>181</sup>

#### **6.5. Monitoring–Evaluasi Governance dan Peran Data/Unit Penjaminan Mutu**

Governance yang baik tidak cukup dibangun melalui struktur, SOP, dan aturan etik, tetapi harus dijaga melalui monitoring–evaluasi (monev) yang konsisten. Monev governance berfungsi memastikan bahwa pembagian kewenangan berjalan sesuai desain, keputusan strategis mengikuti prosedur, serta akuntabilitas lembaga dapat diukur dan diperbaiki. Tanpa monev, governance mudah kembali menjadi informal karena tekanan rutinitas, kedekatan relasi, atau perubahan kepemimpinan.<sup>182</sup>

---

<sup>181</sup> OECD, *Education Governance in Action* (Paris: OECD Publishing, 2020), 39–41.

<sup>182</sup> OECD, *Education Governance in Action: Lessons from Case Studies* (Paris: OECD Publishing, 2020), 42–45.

Dalam manajemen modern, monev dipahami sebagai mekanisme kontrol sekaligus pembelajaran organisasi. Kontrol berarti memastikan kepatuhan pada prosedur, sedangkan pembelajaran berarti memastikan organisasi mampu melakukan perbaikan berkelanjutan berdasarkan temuan dan data. Dalam konteks pendidikan Islam, monev governance sejalan dengan prinsip ihsan, yaitu upaya sistematis untuk meningkatkan kualitas amal kelembagaan melalui evaluasi dan perbaikan terus-menerus.<sup>183</sup>

### **1) Kerangka Monev Governance: Apa yang Dimonitor dan Dievaluasi**

Kerangka monev governance perlu ditetapkan secara jelas agar monev tidak melebar menjadi evaluasi “semua hal” tanpa fokus. Secara praktis, area monev governance minimal mencakup: (a) kepatuhan pada SOP keputusan strategis, (b) kepatuhan pada mekanisme konflik kepentingan, (c) transparansi pelaporan keuangan dan realisasi program, (d) efektivitas forum musyawarah (rapat governance), serta (e) tindak lanjut rekomendasi unit mutu dan audit internal. Penetapan area ini

---

<sup>183</sup> Deming, W. E., *Out of the Crisis* (Cambridge: MIT Press, 2000), 48–50.

membantu lembaga memprioritaskan aspek governance yang paling berisiko.<sup>184</sup>

Selain area, monev governance perlu menetapkan indikator. Indikator dapat berupa indikator proses (misalnya persentase keputusan strategis yang memiliki risalah rapat dan dokumen dasar), indikator kepatuhan (misalnya keberadaan deklarasi konflik kepentingan pada agenda tertentu), serta indikator hasil (misalnya penurunan keluhan internal terkait keputusan SDM/keuangan, atau peningkatan kepuasan layanan). Dengan indikator yang jelas, monev tidak berhenti pada opini, tetapi berbasis bukti.<sup>185</sup>

## **2) Siklus Monev Governance: Rutin, Berkala, dan Berbasis Risiko**

Siklus monev governance yang efektif biasanya menggabungkan evaluasi rutin dan evaluasi berkala. Evaluasi rutin misalnya berupa pemeriksaan dokumentasi keputusan dan realisasi anggaran setiap bulan atau triwulan, sedangkan evaluasi berkala misalnya audit governance tahunan dan review kebijakan. Pendekatan

---

<sup>184</sup> Bush, T., *Theories of Educational Leadership and Management*, 4th ed. (London: Sage Publications, 2011), 214–216.

<sup>185</sup> Robbins, S. P. & Coulter, M., *Management*, 14th ed. (New York: Pearson Education, 2018), 489–491.

ini menjaga governance tetap “hidup” tanpa membebani organisasi dengan evaluasi yang terlalu berat.<sup>186</sup>

Selain itu, monev governance perlu menggunakan pendekatan berbasis risiko (risk-based monitoring). Artinya, fokus monev diperbesar pada area yang paling rawan konflik dan penyimpangan, seperti keputusan SDM, pengadaan, pengelolaan dana besar, serta keputusan yang berpotensi dipengaruhi relasi keluarga atau kedekatan personal. Pendekatan berbasis risiko membuat monev lebih efektif dan efisien serta mencegah organisasi terjebak pada formalitas.<sup>187</sup>

### **3) Peran Data dalam Governance: Keputusan Berbasis Bukti, Bukan Intuisi**

Data merupakan fondasi utama governance modern karena memungkinkan organisasi mengambil keputusan berbasis bukti (evidence-based decision making). Dalam lembaga pendidikan Islam, pengambilan keputusan sering dipengaruhi pengalaman atau intuisi pimpinan, yang pada beberapa kasus berguna, tetapi berisiko bias jika tidak disertai data. Karena itu,

---

<sup>186</sup> OECD, *Education Governance in Action* (Paris: OECD Publishing, 2020), 46–48.

<sup>187</sup> COSO, *Internal Control—Integrated Framework* (New York: COSO, 2013), 6–9.

governance yang kuat memerlukan sistem data yang rapi untuk bidang SDM, keuangan, mutu, serta layanan peserta didik.<sup>188</sup>

Namun, penggunaan data tidak cukup hanya mengumpulkan data, melainkan mengelola data secara sistematis: memastikan kualitas data, memperjelas siapa pemilik data, menetapkan standar pelaporan, serta melindungi data dari penyalahgunaan. Di era digital, governance data (data governance) menjadi bagian penting dari tata kelola lembaga pendidikan karena data berkaitan dengan privasi, keamanan, dan integritas organisasi.<sup>189</sup>

#### **4) Unit Penjaminan Mutu sebagai “Penjaga Sistem” Governance**

Unit penjaminan mutu (UPM/UPMI) memiliki posisi strategis dalam monev governance karena menjadi penggerak siklus evaluasi, audit internal, dan perbaikan berkelanjutan. UPM tidak hanya mengurus dokumen akreditasi, tetapi berperan memastikan proses manajerial—termasuk proses keputusan strategis—

---

<sup>188</sup> Robbins, S. P. & Judge, T. A., *Organizational Behavior*, 18th ed. (New York: Pearson Education, 2019), 94–96.

<sup>189</sup> UNESCO, *Education in a Digital World* (Paris: UNESCO Publishing, 2021), 41–44.

berjalan sesuai standar dan menghasilkan peningkatan mutu. Ketika UPM berfungsi optimal, organisasi cenderung lebih disiplin dalam dokumentasi, konsisten dalam SOP, dan lebih objektif dalam evaluasi.<sup>190</sup>

Agar UPM efektif, governance harus memberikan mandat yang kuat, akses pada data, serta jalur komunikasi yang jelas dengan pimpinan dan forum governance. Jika UPM tidak memiliki akses atau hanya diposisikan sebagai pelaksana administrasi, maka monev akan lemah dan rekomendasi perbaikan tidak ditindaklanjuti. Karena itu, hubungan kerja antara UPM, pimpinan eksekutif, dan yayasan/dewan perlu diatur secara formal melalui SOP dan kalender kerja mutu.<sup>191</sup>

##### **5) Mekanisme Tindak Lanjut: Dari Temuan Menjadi Perbaikan Nyata**

Monev governance akan kehilangan makna jika tidak disertai mekanisme tindak lanjut. Karena itu, setiap temuan monev perlu dirumuskan dalam rekomendasi yang spesifik (apa yang diperbaiki), realistis (sesuai kapasitas), memiliki penanggung jawab, dan memiliki tenggat waktu. Rekomendasi juga perlu dipantau

---

<sup>190</sup> Deming, W. E., *Out of the Crisis* (Cambridge: MIT Press, 2000), 23–25.

<sup>191</sup> Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership*, 5th ed. (Hoboken: Wiley, 2017), 118–120.

progresnya dalam rapat governance berikutnya agar ada kontrol sosial dan kontrol sistem.<sup>192</sup> Dalam konteks pendidikan Islam, tindak lanjut monev governance harus dipahami sebagai bagian dari amanah kelembagaan. Ketika organisasi mengabaikan rekomendasi monev, organisasi bukan hanya melemahkan sistem, tetapi juga mengabaikan tanggung jawab moral untuk memperbaiki layanan pendidikan. Karena itu, governance yang berkelanjutan menuntut budaya tindak lanjut yang disiplin dan konsisten.<sup>193</sup>

Subbagian ini menegaskan bahwa monev governance, penggunaan data, dan peran unit penjaminan mutu merupakan tiga elemen yang saling menguatkan. Ketiganya memastikan governance tidak berhenti pada struktur dan SOP, tetapi menjadi sistem pembelajaran organisasi yang menjaga integritas, akuntabilitas, dan mutu lembaga pendidikan Islam secara berkelanjutan. Bagian berikutnya (atau penutup BAB 6) dapat merangkum model governance berbasis amanah–akuntabilitas dan mengaitkannya dengan pembahasan

---

<sup>192</sup> Armstrong, M., *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 15th ed. (London: Kogan Page, 2020), 301–303.

<sup>193</sup> Al-Qur'an, QS. an-Nisā' [4]: 58.

bab selanjutnya tentang mutu dan transformasi kelembagaan.<sup>194</sup>

Bab ini menegaskan bahwa tata kelola (governance) lembaga pendidikan Islam merupakan fondasi sistemik yang menentukan arah, integritas, dan keberlanjutan organisasi. Governance yang efektif tidak cukup dipahami sebagai struktur administratif, tetapi harus diwujudkan sebagai mekanisme pembagian kewenangan, pengambilan keputusan strategis, kontrol akuntabilitas, serta pencegahan konflik kepentingan yang berjalan konsisten. Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, governance menjadi penentu apakah nilai amanah dan adil benar-benar hadir dalam praktik pengelolaan lembaga, bukan sekadar menjadi jargon moral.<sup>195</sup> Pembahasan BAB 6 juga menunjukkan bahwa governance yang sehat menuntut kejelasan relasi antaraktor— yayasan/badan penyelenggara, pimpinan eksekutif, komite/dewan/majelis, serta unit penjaminan mutu— agar tidak terjadi tumpang tindih kewenangan dan dominasi keputusan berbasis relasi personal. Kejelasan

---

<sup>194</sup> Bush, T., *Theories of Educational Leadership and Management*, 4th ed. (London: Sage Publications, 2011), 217–219.

<sup>195</sup> Bush, T., *Theories of Educational Leadership and Management*, 4th ed. (London: Sage Publications, 2011), 200–202.

struktur ini perlu diperkuat melalui perangkat operasional seperti matriks kewenangan (RACI), SOP keputusan strategis, dokumentasi risalah rapat, serta mekanisme audit internal. Perangkat tersebut menjadikan tata kelola dapat ditelusuri, dievaluasi, dan diperbaiki secara berkelanjutan.<sup>196</sup> Lebih jauh, bab ini menekankan bahwa akuntabilitas dan transparansi keuangan merupakan pilar utama governance yang paling sensitif terhadap kepercayaan publik. Pengelolaan keuangan yang amanah memerlukan penganggaran berbasis program dan kinerja, pengendalian internal yang konsisten, serta audit dan pelaporan yang proporsional sesuai tingkat akses pemangku kepentingan. Akuntabilitas keuangan yang matang juga harus dihubungkan dengan dampak mutu, sehingga setiap pembiayaan lembaga dapat dipertanggungjawabkan bukan hanya secara administratif, tetapi juga secara substantif pada peningkatan layanan pendidikan.<sup>197</sup>

---

<sup>196</sup> OECD, *Education Governance in Action: Lessons from Case Studies* (Paris: OECD Publishing, 2020), 19–23.

<sup>197</sup> COSO, *Internal Control—Integrated Framework* (New York: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013), 6–9; Robbins, S. P. & Coulter, M., *Management*, 14th ed. (New York: Pearson Education, 2018), 482–484.

Terakhir, governance yang kuat hanya dapat bertahan jika ditopang oleh monitoring–evaluasi yang rutin, berbasis risiko, serta didorong oleh penggunaan data dan peran strategis unit penjaminan mutu. Monev governance memastikan bahwa SOP dan struktur tidak sekadar menjadi dokumen, melainkan menjadi kebiasaan organisasi yang membentuk budaya disiplin, transparansi, dan perbaikan berkelanjutan. Dengan demikian, governance lembaga pendidikan Islam dapat bergerak dari pola pengelolaan informal menuju sistem manajemen yang profesional tanpa kehilangan identitas nilai Islam.<sup>198</sup>

Sebagai jembatan ke bab berikutnya, temuan utama adalah bahwa tata kelola yang amanah dan akuntabel menyediakan “wadah sistem” bagi kepemimpinan berbasis merits serta menjadi landasan bagi penguatan budaya mutu dan sistem penjaminan mutu internal. Oleh karena itu, bab selanjutnya akan menguraikan bagaimana mutu, budaya organisasi, dan sistem penjaminan mutu dalam pendidikan Islam dibangun secara operasional agar lembaga memiliki daya

---

<sup>198</sup> Deming, W. E., *Out of the Crisis* (Cambridge: MIT Press, 2000), 48–50; UNESCO, *Education in a Digital World* (Paris: UNESCO Publishing, 2021), 41–44.

saing, kredibilitas publik, serta ketahanan menghadapi perubahan sosial dan teknologi.<sup>199</sup>

## **BAB VII**

### **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN ISLAM DAN KADERISASI PEMIMPIN BERBASIS MERIT SYSTEM**

#### **7.1. Pendahuluan**

Sumber daya manusia merupakan faktor penentu keberhasilan pengelolaan lembaga pendidikan Islam. Dalam perspektif Manajemen Pendidikan Islam, kualitas kepemimpinan dan perilaku organisasi sangat ditentukan oleh sistem pengelolaan SDM yang diterapkan, mulai dari rekrutmen, pengembangan, hingga kaderisasi pimpinan. Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa banyak lembaga pendidikan Islam, khususnya yang berstatus swasta, masih menghadapi persoalan mendasar dalam pengelolaan SDM kepemimpinan, seperti dominasi senioritas, kedekatan personal, dan relasi kekerabatan dalam pemilihan pimpinan.<sup>200</sup>

---

<sup>199</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2017), 233–235.

<sup>200</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2017), 210–212.

Praktik pengelolaan SDM yang tidak berbasis kompetensi tersebut berimplikasi langsung terhadap kualitas kepemimpinan dan kinerja organisasi. Pemimpin yang terpilih tanpa mempertimbangkan kompetensi manajerial, kepemimpinan strategis, dan integritas profesional cenderung mengalami kesulitan dalam mengelola perubahan, membangun budaya mutu, serta mengembangkan perilaku organisasi yang profesional. Kondisi ini menunjukkan bahwa persoalan kepemimpinan di lembaga pendidikan Islam bukan semata persoalan individu, melainkan persoalan sistem manajemen SDM yang belum tertata secara baik.<sup>201</sup>

Dalam konteks nilai Islam, pengelolaan SDM kepemimpinan yang tidak adil dan tidak transparan bertentangan dengan prinsip amanah dan keadilan. Islam menempatkan kepemimpinan sebagai tanggung jawab moral yang harus diberikan kepada orang yang memiliki kapasitas dan integritas. Oleh karena itu, penerapan **merit system** dalam manajemen SDM pendidikan Islam menjadi kebutuhan mendesak untuk memastikan bahwa kepemimpinan lembaga pendidikan Islam diisi oleh figur yang kompeten, berintegritas, dan mampu membawa

---

<sup>201</sup> Bush, T., *Theories of Educational Leadership and Management*, 4th ed. (London: Sage Publications, 2011), 85–88.

lembaga menuju tujuan pendidikan yang berkelanjutan.<sup>202</sup>

Bab ini bertujuan mengkaji manajemen sumber daya manusia pendidikan Islam dengan fokus pada rekrutmen, pengembangan, dan kaderisasi pemimpin berbasis merit system. Pembahasan diarahkan untuk mengintegrasikan prinsip-prinsip manajemen modern dengan nilai-nilai Islam, serta menyajikan kerangka konseptual dan operasional yang dapat diterapkan oleh lembaga pendidikan Islam dalam membangun sistem kepemimpinan yang profesional dan berkeadilan. Bab ini menjadi lanjutan langsung dari kerangka strategis pada Bab 5 dan menjadi fondasi penting bagi pembahasan tata kelola (governance) pada bab berikutnya.<sup>203</sup>

### **Konsep Manajemen SDM dalam Pendidikan Islam**

Manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan Islam dapat dipahami sebagai serangkaian proses perencanaan, pengorganisasian, pengembangan, dan pengendalian tenaga pendidik dan kependidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan berlandaskan nilai-nilai Islam. Manajemen SDM tidak

---

<sup>202</sup> Al-Qur'an, QS. an-Nisā' [4]: 58.

<sup>203</sup> Robbins, S. P. & Coulter, M., Management, 14th ed. (New York: Pearson Education, 2018), 305–307.

hanya berorientasi pada pemenuhan kebutuhan tenaga kerja, tetapi juga pada pengembangan potensi manusia sebagai amanah Allah SWT yang harus dikelola secara bertanggung jawab.<sup>204</sup>

Dalam perspektif Manajemen Pendidikan Islam, manajemen SDM memiliki dimensi normatif dan operasional. Dimensi normatif berkaitan dengan nilai-nilai Islam seperti amanah, keadilan, ihsan, dan tanggung jawab, sedangkan dimensi operasional berkaitan dengan penerapan prinsip-prinsip manajemen modern seperti perencanaan SDM, analisis jabatan, penilaian kinerja, dan pengembangan kompetensi. Integrasi kedua dimensi ini menjadi ciri khas manajemen SDM pendidikan Islam yang membedakannya dari pendekatan manajemen SDM konvensional.<sup>205</sup>

Pengelolaan SDM yang efektif dalam pendidikan Islam menuntut adanya kejelasan peran, standar kompetensi, dan sistem evaluasi kinerja yang objektif. Tanpa kejelasan tersebut, lembaga pendidikan Islam berisiko mengalami stagnasi organisasi, konflik internal,

---

<sup>204</sup> Armstrong, M., *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 15th ed. (London: Kogan Page, 2020), 7–9.

<sup>205</sup> Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi* (Jakarta: Kencana, 2018), 172–175.

serta penurunan kualitas layanan pendidikan. Oleh karena itu, manajemen SDM perlu diposisikan sebagai fungsi strategis yang secara langsung memengaruhi kualitas kepemimpinan dan perilaku organisasi.<sup>206</sup>

### **Kepemimpinan Pendidikan Islam sebagai Isu SDM Strategis**

Kepemimpinan pendidikan Islam merupakan isu strategis dalam manajemen SDM karena pimpinan lembaga memiliki peran sentral dalam menentukan arah kebijakan, budaya organisasi, dan kinerja kelembagaan. Dalam banyak kasus, kegagalan pengelolaan lembaga pendidikan Islam bukan disebabkan oleh kekurangan sumber daya material, melainkan oleh kelemahan kepemimpinan yang bersumber dari proses seleksi dan kaderisasi yang tidak berbasis merit.<sup>207</sup>

Praktik pengangkatan pimpinan berdasarkan senioritas atau kedekatan personal sering kali mengabaikan kebutuhan kompetensi manajerial dan kepemimpinan strategis. Meskipun senioritas dan loyalitas memiliki nilai tersendiri, keduanya tidak dapat

---

<sup>206</sup> Robbins, S. P. & Judge, T. A., *Organizational Behavior*, 18th ed. (New York: Pearson Education, 2019), 94–96.

<sup>207</sup> Northouse, P. G., *Leadership: Theory and Practice*, 9th ed. (Los Angeles: Sage Publications, 2022), 11–14.

dijadikan satu-satunya dasar dalam pemilihan pimpinan lembaga pendidikan Islam. Tanpa kompetensi yang memadai, pimpinan akan kesulitan menjalankan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, dan pengembangan organisasi secara efektif.<sup>208</sup>

Dalam perspektif Islam, kepemimpinan harus diberikan kepada orang yang memiliki kemampuan dan amanah. Prinsip ini menegaskan bahwa pemilihan pimpinan merupakan keputusan strategis yang harus didasarkan pada pertimbangan objektif dan bertanggung jawab. Oleh karena itu, pengelolaan kepemimpinan sebagai bagian dari manajemen SDM pendidikan Islam perlu diarahkan pada penerapan merit system yang adil, transparan, dan berorientasi pada kemaslahatan lembaga.<sup>209</sup>

## **7.2. Merit System dalam Perspektif Islam dan Manajemen Pendidikan Modern**

Merit system merupakan prinsip pengelolaan sumber daya manusia yang menempatkan kompetensi,

---

<sup>208</sup> Yukl, G., *Leadership in Organizations*, 9th ed. (New York: Pearson Education, 2019), 62–64.

<sup>209</sup> Tobroni, *Spiritual Leadership: A Solution of the Leadership Crisis in Islamic Education* (Malang: UMM Press, 2015), 101–103.

kinerja, dan integritas sebagai dasar utama dalam rekrutmen, promosi, dan pengangkatan jabatan. Dalam manajemen modern, merit system dipandang sebagai instrumen strategis untuk menjamin profesionalisme, efektivitas organisasi, serta keadilan dalam pengelolaan SDM. Penerapan merit system menjadi fondasi penting bagi keberlanjutan kepemimpinan dan kualitas kinerja organisasi pendidikan.<sup>210</sup>

Dalam konteks pendidikan Islam, merit system memiliki landasan normatif yang kuat dalam ajaran Islam. Islam menegaskan bahwa amanah kepemimpinan harus diberikan kepada orang yang memiliki kemampuan dan kejujuran. Prinsip ini menunjukkan bahwa penempatan seseorang pada jabatan kepemimpinan bukan sekadar persoalan administratif, tetapi keputusan moral dan strategis yang berdampak luas terhadap kemaslahatan lembaga dan masyarakat. Oleh karena itu, merit system dalam pendidikan Islam bukanlah konsep asing, melainkan selaras dengan prinsip dasar ajaran Islam.<sup>211</sup>

Namun demikian, praktik pengelolaan SDM di banyak lembaga pendidikan Islam masih menunjukkan

---

<sup>210</sup> Armstrong, M., *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 15th ed. (London: Kogan Page, 2020), 92–94.

<sup>211</sup> Al-Qur'an, QS. an-Nisā' [4]: 58.

dominasi pendekatan non-meritokratis, seperti senioritas, loyalitas personal, atau hubungan kekerabatan. Praktik tersebut sering kali dibenarkan atas nama kekeluargaan atau stabilitas organisasi, tetapi dalam jangka panjang berpotensi melemahkan kualitas kepemimpinan dan menurunkan kinerja organisasi. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara nilai normatif Islam dan praktik manajerial di lapangan.<sup>212</sup>

Dari perspektif Manajemen Pendidikan Islam, merit system perlu dipahami sebagai mekanisme sistemik yang mengintegrasikan nilai Islam dan prinsip manajemen modern. Merit system tidak berarti mengabaikan nilai pengalaman, loyalitas, atau komitmen, tetapi menempatkannya sebagai bagian dari indikator kompetensi yang terukur dan relevan dengan kebutuhan organisasi. Dengan pendekatan ini, merit system dapat diterima secara kultural sekaligus efektif secara manajerial.<sup>213</sup>

Penerapan merit system dalam pendidikan Islam menuntut adanya standar kompetensi kepemimpinan

---

<sup>212</sup> Bush, T., *Theories of Educational Leadership and Management*, 4th ed. (London: Sage Publications, 2011), 89–91.

<sup>213</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2017), 213–215.

yang jelas dan kontekstual. Standar tersebut mencakup kompetensi manajerial, kepemimpinan strategis, kompetensi sosial, serta integritas moral dan spiritual. Tanpa standar kompetensi yang jelas, merit system berisiko menjadi formalitas administratif yang tidak berdampak nyata terhadap kualitas kepemimpinan dan perilaku organisasi.<sup>214</sup>

Selain itu, merit system juga mensyaratkan transparansi dan akuntabilitas dalam setiap tahapan pengelolaan SDM kepemimpinan. Proses seleksi dan promosi pimpinan harus dilakukan secara terbuka, berbasis kriteria yang disepakati, serta melibatkan mekanisme evaluasi yang objektif. Transparansi ini penting untuk membangun kepercayaan internal dan mencegah konflik kepentingan yang dapat merusak integritas organisasi pendidikan Islam.<sup>215</sup>

Dalam perspektif penulis, penerapan merit system dalam pendidikan Islam merupakan langkah strategis untuk menjembatani idealitas nilai Islam dan tuntutan profesionalisme kelembagaan. Merit system

---

<sup>214</sup> Northouse, P. G., *Leadership: Theory and Practice*, 9th ed. (Los Angeles: Sage Publications, 2022), 45–48.

<sup>215</sup> Robbins, S. P. & Coulter, M., *Management*, 14th ed. (New York: Pearson Education, 2018), 308–310.

memungkinkan lembaga pendidikan Islam untuk menghasilkan pemimpin yang tidak hanya saleh secara personal, tetapi juga cakap secara manajerial dan visioner dalam mengelola perubahan. Dengan demikian, merit system menjadi fondasi utama dalam pembangunan kepemimpinan pendidikan Islam yang berkelanjutan.

Subbagian ini menjadi dasar konseptual bagi pembahasan selanjutnya mengenai **standar kompetensi pimpinan pendidikan Islam** dan **mekanisme rekrutmen serta kaderisasi kepemimpinan** yang berbasis merit system.

### **7.3. Standar Kompetensi Pimpinan Pendidikan Islam**

Penerapan merit system dalam manajemen sumber daya manusia pendidikan Islam mensyaratkan adanya standar kompetensi pimpinan yang jelas, terukur, dan kontekstual. Standar kompetensi berfungsi sebagai acuan objektif dalam proses rekrutmen, seleksi, penilaian kinerja, serta pengembangan dan kaderisasi pimpinan lembaga pendidikan Islam. Tanpa standar kompetensi yang baku, proses pemilihan pimpinan berisiko kembali pada pertimbangan subjektif, seperti senioritas atau

kedekatan personal, yang bertentangan dengan prinsip meritokrasi dan nilai keadilan dalam Islam.<sup>216</sup>

Dalam perspektif Manajemen Pendidikan Islam, standar kompetensi pimpinan tidak hanya mencakup kemampuan teknis dan manajerial, tetapi juga integritas moral dan spiritual. Kepemimpinan pendidikan Islam menuntut figur pimpinan yang mampu mengelola organisasi secara profesional sekaligus menjaga nilai-nilai keislaman sebagai identitas dan orientasi kelembagaan. Oleh karena itu, standar kompetensi pimpinan pendidikan Islam perlu dirumuskan secara holistik dan integratif.<sup>217</sup>

### **Kompetensi Manajerial**

Kompetensi manajerial merupakan kemampuan pimpinan dalam merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengendalikan seluruh sumber daya lembaga pendidikan Islam secara efektif dan efisien. Kompetensi ini mencakup perencanaan strategis, pengelolaan SDM, pengelolaan keuangan, serta

---

<sup>216</sup> Armstrong, M., *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 15th ed. (London: Kogan Page, 2020), 96–98.

<sup>217</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2017), 216–218.

kemampuan mengambil keputusan berbasis data dan kebutuhan organisasi. Pimpinan dengan kompetensi manajerial yang baik akan mampu menjaga stabilitas organisasi sekaligus mendorong peningkatan mutu pendidikan.<sup>218</sup>

Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, kompetensi manajerial juga mencakup kemampuan mengintegrasikan nilai Islam dalam kebijakan dan praktik pengelolaan lembaga. Pengambilan keputusan tidak hanya didasarkan pada pertimbangan efisiensi, tetapi juga pada prinsip keadilan, transparansi, dan kemaslahatan. Dengan demikian, kompetensi manajerial pimpinan pendidikan Islam bersifat normatif sekaligus operasional.<sup>219</sup>

### **Kompetensi Kepemimpinan Strategis**

Kompetensi kepemimpinan strategis merujuk pada kemampuan pimpinan dalam merumuskan visi, misi, dan arah pengembangan lembaga pendidikan Islam dalam jangka menengah dan panjang. Pimpinan yang memiliki kompetensi strategis mampu membaca

---

<sup>218</sup> Robbins, S. P. & Coulter, M., Management, 14th ed. (New York: Pearson Education, 2018), 312–314.

<sup>219</sup> Azyumardi Azra, Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi (Jakarta: Kencana, 2018), 176–178.

perubahan lingkungan eksternal, merespons tantangan regulasi dan teknologi, serta mengarahkan organisasi menuju tujuan yang relevan dan berkelanjutan. Kompetensi ini menjadi semakin penting di tengah dinamika pendidikan dan transformasi digital.<sup>220</sup>

Dalam pendidikan Islam, kepemimpinan strategis harus berlandaskan nilai-nilai Islam agar perubahan dan inovasi yang dilakukan tetap menjaga identitas kelembagaan. Pimpinan dituntut untuk mampu mengelola perubahan secara bertahap, melibatkan seluruh pemangku kepentingan, serta menjaga keseimbangan antara tradisi dan pembaruan.<sup>221</sup>

### **Kompetensi Sosial dan Relasional**

Kompetensi sosial mencakup kemampuan pimpinan dalam membangun hubungan kerja yang harmonis, komunikasi yang efektif, serta kolaborasi dengan berbagai pihak, baik internal maupun eksternal lembaga. Dalam pendidikan Islam, kompetensi sosial memiliki dimensi ukhuwah Islamiyyah yang menekankan sikap saling menghormati, empati, dan kerja sama.

---

<sup>220</sup> Northouse, P. G., *Leadership: Theory and Practice*, 9th ed. (Los Angeles: Sage Publications, 2022), 259–262.

<sup>221</sup> Bush, T., *Theories of Educational Leadership and Management*, 4th ed. (London: Sage Publications, 2011), 92–94.

Kompetensi ini penting untuk menjaga iklim organisasi yang kondusif dan mencegah konflik yang merusak kinerja lembaga.<sup>222</sup>

Pimpinan yang memiliki kompetensi sosial yang baik akan mampu mengelola perbedaan pendapat, memfasilitasi musyawarah, serta membangun kepercayaan di antara anggota organisasi. Kepercayaan tersebut merupakan modal sosial yang penting bagi keberhasilan implementasi kebijakan dan perubahan organisasi.<sup>223</sup>

### **Kompetensi Spiritual dan Integritas Moral**

Kompetensi spiritual dan integritas moral merupakan ciri khas kepemimpinan pendidikan Islam. Kompetensi ini tercermin dalam kejujuran, konsistensi antara ucapan dan tindakan, serta komitmen pimpinan terhadap nilai-nilai Islam. Integritas moral menjadi fondasi legitimasi kepemimpinan dan menentukan tingkat kepercayaan warga lembaga terhadap pimpinan.

---

<sup>222</sup> Robbins, S. P. & Judge, T. A., *Organizational Behavior*, 18th ed. (New York: Pearson Education, 2019), 330–332.

<sup>223</sup> Coleman, J. S., *Foundations of Social Theory* (Cambridge: Harvard University Press, 1990), 300–302.

Tanpa integritas, kompetensi lain berpotensi kehilangan makna dan efektivitasnya.<sup>224</sup>

Dalam perspektif Islam, kepemimpinan merupakan amanah yang harus dipertanggungjawabkan tidak hanya kepada organisasi, tetapi juga kepada Allah SWT. Oleh karena itu, kompetensi spiritual pimpinan pendidikan Islam tidak dapat dipisahkan dari tanggung jawab etis dan profesional dalam mengelola lembaga pendidikan.<sup>225</sup>

### **Integrasi Standar Kompetensi dalam Sistem SDM**

Standar kompetensi pimpinan pendidikan Islam perlu diintegrasikan ke dalam sistem manajemen SDM secara menyeluruh, mulai dari rekrutmen, seleksi, penilaian kinerja, hingga pengembangan dan kaderisasi. Integrasi ini memastikan bahwa merit system tidak berhenti pada tataran konsep, tetapi benar-benar menjadi mekanisme operasional yang mengarahkan perilaku organisasi dan kualitas kepemimpinan secara berkelanjutan.<sup>226</sup>

---

<sup>224</sup> Tobroni, *Spiritual Leadership: A Solution of the Leadership Crisis in Islamic Education* (Malang: UMM Press, 2015), 104–106.

<sup>225</sup> Al-Qur'an, QS. al-Ahzāb [33]: 72.

<sup>226</sup> Yukl, G., *Leadership in Organizations*, 9th ed. (New York: Pearson Education, 2019), 75–77.

Dengan standar kompetensi yang jelas dan terintegrasi, lembaga pendidikan Islam memiliki dasar objektif untuk memilih dan mengembangkan pimpinan yang kompeten, berintegritas, dan mampu menjawab tantangan pengelolaan pendidikan di era perubahan. Subbagian ini menjadi pijakan penting bagi pembahasan berikutnya mengenai **mekanisme rekrutmen dan seleksi pimpinan pendidikan Islam berbasis merit system.**

#### **7.4. Mekanisme Rekrutmen dan Seleksi Pimpinan Pendidikan Islam Berbasis Merit System**

Rekrutmen dan seleksi pimpinan merupakan tahapan krusial dalam manajemen sumber daya manusia pendidikan Islam karena menentukan kualitas kepemimpinan dan arah pengembangan lembaga dalam jangka panjang. Dalam praktiknya, banyak lembaga pendidikan Islam masih memandang rekrutmen pimpinan sebagai proses administratif atau keputusan internal yayasan semata, sehingga mengabaikan prinsip objektivitas dan kompetensi. Pendekatan tersebut berpotensi melemahkan kualitas kepemimpinan dan menimbulkan persoalan organisasi di kemudian hari.<sup>227</sup>

---

<sup>227</sup> Armstrong, M., *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 15th ed. (London: Kogan Page, 2020), 187–189.

Dalam perspektif Manajemen Pendidikan Islam, mekanisme rekrutmen dan seleksi pimpinan harus diposisikan sebagai proses strategis yang dirancang secara sistematis dan transparan. Rekrutmen pimpinan bukan sekadar memilih figur yang diterima secara sosial, tetapi memilih individu yang memiliki kapasitas manajerial, kepemimpinan strategis, serta integritas moral dan spiritual sesuai dengan kebutuhan lembaga pendidikan Islam. Oleh karena itu, penerapan merit system dalam proses ini menjadi keharusan, bukan pilihan.<sup>228</sup>

### **Perencanaan Rekrutmen Berbasis Kebutuhan Organisasi**

Tahap awal dalam mekanisme rekrutmen pimpinan pendidikan Islam adalah perencanaan rekrutmen berbasis kebutuhan organisasi. Lembaga perlu melakukan analisis jabatan dan analisis kebutuhan kepemimpinan untuk menentukan kompetensi apa saja yang diperlukan oleh pimpinan sesuai dengan visi, misi, dan tantangan yang dihadapi lembaga. Perencanaan ini

---

<sup>228</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2017), 219–221.

penting agar proses rekrutmen tidak bersifat reaktif atau personalistik.<sup>229</sup>

Dalam konteks pendidikan Islam, perencanaan rekrutmen juga harus mempertimbangkan karakteristik kelembagaan, seperti jenis lembaga (madrasah, pesantren, atau PTKI), skala organisasi, serta tuntutan regulasi dan akreditasi. Dengan perencanaan yang matang, lembaga pendidikan Islam dapat merumuskan kriteria seleksi yang relevan dan kontekstual, sehingga merit system dapat diterapkan secara efektif.<sup>230</sup>

### **Penetapan Kriteria dan Persyaratan Seleksi**

Penetapan kriteria dan persyaratan seleksi merupakan inti dari penerapan merit system. Kriteria seleksi pimpinan pendidikan Islam harus dirumuskan berdasarkan standar kompetensi yang telah ditetapkan, mencakup kompetensi manajerial, kepemimpinan strategis, kompetensi sosial, serta integritas moral dan spiritual. Kriteria ini harus dinyatakan secara eksplisit dan

---

<sup>229</sup> Robbins, S. P. & Coulter, M., *Management*, 14th ed. (New York: Pearson Education, 2018), 320–322.

<sup>230</sup> Bush, T., *Theories of Educational Leadership and Management*, 4th ed. (London: Sage Publications, 2011), 97–99.

tertulis agar dapat menjadi acuan objektif dalam proses seleksi.<sup>231</sup>

Selain kompetensi, persyaratan administratif seperti kualifikasi pendidikan, pengalaman kerja, dan rekam jejak kepemimpinan juga perlu ditetapkan secara proporsional. Namun demikian, persyaratan administratif tidak boleh menjadi satu-satunya dasar penilaian. Penilaian harus lebih menekankan pada kemampuan aktual calon pimpinan dalam mengelola organisasi pendidikan Islam secara profesional dan beretika.<sup>232</sup>

### **Tahapan Seleksi Pimpinan Berbasis Merit System**

Seleksi pimpinan pendidikan Islam berbasis merit system idealnya dilakukan melalui beberapa tahapan yang saling melengkapi. Tahapan tersebut meliputi seleksi administrasi, uji kompetensi manajerial dan kepemimpinan, wawancara berbasis perilaku (behavioral interview), serta penilaian integritas dan komitmen terhadap nilai-nilai Islam. Setiap tahapan dirancang untuk

---

<sup>231</sup> Northouse, P. G., *Leadership: Theory and Practice*, 9th ed. (Los Angeles: Sage Publications, 2022), 49–52.

<sup>232</sup> Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi* (Jakarta: Kencana, 2018), 179–181.

mengukur aspek kompetensi yang berbeda secara objektif.<sup>233</sup>

Wawancara berbasis perilaku, misalnya, digunakan untuk menggali pengalaman konkret calon pimpinan dalam menghadapi masalah organisasi, mengelola konflik, dan mengambil keputusan strategis. Pendekatan ini dinilai lebih efektif dibandingkan wawancara konvensional karena mampu mengungkap kemampuan aktual dan pola kepemimpinan calon pimpinan.<sup>234</sup>

### **Keterlibatan Pemangku Kepentingan dan Transparansi Proses**

Penerapan merit system dalam seleksi pimpinan pendidikan Islam juga mensyaratkan keterlibatan pemangku kepentingan secara proporsional. Keterlibatan yayasan, pimpinan internal, dan unsur representatif warga lembaga perlu diatur secara jelas agar proses seleksi berjalan transparan dan akuntabel. Transparansi

---

<sup>233</sup> Dessler, G., Human Resource Management, 16th ed. (New York: Pearson Education, 2020), 222–224.

<sup>234</sup> Campion, M. A., Palmer, D. K., & Campion, J. E., "A Review of Structure in the Selection Interview," *Personnel Psychology*, Vol. 50, No. 3 (1997): 655–702.

ini penting untuk membangun legitimasi pimpinan terpilih dan mencegah munculnya resistensi internal.<sup>235</sup>

Namun demikian, keterlibatan pemangku kepentingan tidak berarti membuka ruang intervensi yang tidak objektif. Mekanisme seleksi tetap harus dikendalikan oleh kriteria dan prosedur yang telah disepakati. Dengan demikian, musyawarah dan partisipasi dapat berjalan seiring dengan prinsip profesionalisme dan meritokrasi.<sup>236</sup>

### **Pengambilan Keputusan dan Penetapan Pimpinan**

Tahap akhir dari mekanisme rekrutmen dan seleksi adalah pengambilan keputusan dan penetapan pimpinan. Keputusan harus didasarkan pada hasil penilaian objektif dari seluruh tahapan seleksi, bukan pada pertimbangan personal atau tekanan tertentu. Dalam perspektif Islam, pengambilan keputusan kepemimpinan harus dilakukan secara adil dan bertanggung jawab, dengan mempertimbangkan kemaslahatan lembaga dan umat.<sup>237</sup>

---

<sup>235</sup> Bush, T., *Leadership and Management Development in Education* (London: Sage Publications, 2008), 61–63.

<sup>236</sup> Al-Qur'an, QS. ash-Shūrā [42]: 38.

<sup>237</sup> Tobroni, *Spiritual Leadership: A Solution of the Leadership Crisis in Islamic Education* (Malang: UMM Press, 2015), 109–111.

Penetapan pimpinan yang dilakukan melalui mekanisme merit system diharapkan mampu menghasilkan pemimpin yang memiliki legitimasi moral dan profesional. Legitimasi ini menjadi modal penting bagi pimpinan dalam menjalankan tugas kepemimpinan, menggerakkan perilaku organisasi, dan mengimplementasikan kebijakan strategis lembaga pendidikan Islam. Subbagian ini menjadi pijakan bagi pembahasan selanjutnya mengenai **pengembangan, penilaian kinerja, dan kaderisasi pimpinan pendidikan Islam.**

#### **7.5. Pengembangan, Penilaian Kinerja, dan Kaderisasi (Succession Planning) Pimpinan Pendidikan Islam**

Pengembangan dan penilaian kinerja pimpinan merupakan kelanjutan logis dari proses rekrutmen dan seleksi berbasis merit system. Dalam manajemen sumber daya manusia pendidikan Islam, kepemimpinan tidak boleh dipahami sebagai posisi statis, melainkan sebagai peran dinamis yang menuntut peningkatan kapasitas secara berkelanjutan. Tanpa sistem pengembangan dan penilaian kinerja yang terstruktur, lembaga pendidikan

Islam berisiko mengalami stagnasi kepemimpinan dan penurunan kualitas organisasi.<sup>238</sup>

Dalam praktik kelembagaan, banyak lembaga pendidikan Islam masih memandang pimpinan sebagai figur “final” yang tidak perlu dievaluasi secara sistematis. Pandangan ini bertentangan dengan prinsip profesionalisme dan akuntabilitas dalam manajemen modern serta bertentangan dengan nilai Islam yang menekankan tanggung jawab dan evaluasi atas setiap amanah. Oleh karena itu, pengembangan dan penilaian kinerja pimpinan perlu dilembagakan sebagai bagian integral dari sistem manajemen SDM pendidikan Islam.<sup>239</sup>

### **Pengembangan Kompetensi Pimpinan Pendidikan Islam**

Pengembangan pimpinan pendidikan Islam bertujuan meningkatkan kapasitas manajerial, kepemimpinan strategis, serta integritas moral dan spiritual pimpinan. Pengembangan ini dapat dilakukan melalui berbagai bentuk, seperti pelatihan kepemimpinan, pendampingan (mentoring), pembelajaran berbasis pengalaman, serta refleksi kinerja

---

<sup>238</sup> Armstrong, M., *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 15th ed. (London: Kogan Page, 2020), 280–282.

<sup>239</sup> Bush, T., *Leadership and Management Development in Education* (London: Sage Publications, 2008), 73–75.

secara periodik. Pendekatan pengembangan yang beragam memungkinkan pimpinan untuk belajar secara kontekstual sesuai dengan tantangan yang dihadapi lembaga.<sup>240</sup>

Dalam konteks pendidikan Islam, pengembangan pimpinan tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pada penguatan nilai dan etika kepemimpinan. Integrasi antara pelatihan manajerial dan pembinaan spiritual menjadi ciri khas pengembangan pimpinan pendidikan Islam yang membedakannya dari pendekatan konvensional. Dengan pendekatan ini, pimpinan diharapkan mampu menjalankan fungsi kepemimpinan secara profesional sekaligus bermoral.<sup>241</sup>

### **Penilaian Kinerja Pimpinan Berbasis KPI dan Akuntabilitas**

Penilaian kinerja pimpinan merupakan instrumen penting untuk memastikan bahwa kepemimpinan berjalan sesuai dengan tujuan dan standar yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja pimpinan pendidikan Islam

---

<sup>240</sup> Northouse, P. G., *Leadership: Theory and Practice*, 9th ed. (Los Angeles: Sage Publications, 2022), 289–292.

<sup>241</sup> Tobroni, *Spiritual Leadership: A Solution of the Leadership Crisis in Islamic Education* (Malang: UMM Press, 2015), 113–115.

perlu dirancang berbasis indikator kinerja utama (Key Performance Indicators/KPI) yang mencerminkan aspek manajerial, akademik, dan kelembagaan. KPI tersebut harus disusun secara jelas, terukur, dan relevan dengan visi dan misi lembaga.<sup>242</sup>

Selain aspek kinerja kuantitatif, penilaian kinerja pimpinan pendidikan Islam juga perlu mencakup aspek kualitatif, seperti integritas, kepemimpinan etis, dan kemampuan membangun budaya organisasi yang sehat. Penilaian yang komprehensif memungkinkan lembaga untuk memberikan umpan balik konstruktif dan merancang program pengembangan yang tepat bagi pimpinan. Dengan demikian, penilaian kinerja tidak diposisikan sebagai alat kontrol semata, tetapi sebagai sarana pembelajaran dan perbaikan berkelanjutan.<sup>243</sup>

### **Kaderisasi dan Succession Planning dalam Pendidikan Islam**

Kaderisasi dan succession planning merupakan aspek yang sering diabaikan dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam. Banyak lembaga tidak memiliki

---

<sup>242</sup> Robbins, S. P. & Coulter, M., Management, 14th ed. (New York: Pearson Education, 2018), 485–487.

<sup>243</sup> Yukl, G., Leadership in Organizations, 9th ed. (New York: Pearson Education, 2019), 356–358.

perencanaan suksesi yang jelas, sehingga pergantian pimpinan sering kali bersifat mendadak dan tidak terencana. Kondisi ini dapat mengganggu stabilitas organisasi dan menurunkan kinerja lembaga secara signifikan. Oleh karena itu, kaderisasi perlu dirancang sebagai proses sistematis dan berkelanjutan.<sup>244</sup>

Dalam perspektif Manajemen Pendidikan Islam, kaderisasi kepemimpinan harus berbasis pada identifikasi potensi (talent identification), pengembangan kapasitas calon pimpinan, serta penilaian kesiapan secara periodik. Proses ini memungkinkan lembaga untuk menyiapkan calon pemimpin yang memahami nilai, budaya, dan arah pengembangan lembaga. Dengan kaderisasi yang baik, transisi kepemimpinan dapat berlangsung secara mulus dan berkelanjutan.<sup>245</sup>

Succession planning dalam pendidikan Islam juga memiliki dimensi etis dan normatif. Pergantian kepemimpinan harus dipandang sebagai bagian dari dinamika organisasi, bukan sebagai ancaman terhadap stabilitas atau kepentingan kelompok tertentu. Dengan

---

<sup>244</sup> Dessler, G., *Human Resource Management*, 16th ed. (New York: Pearson Education, 2020), 392–394.

<sup>245</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2017), 223–225.

perencanaan suksesi yang transparan dan berbasis merit system, lembaga pendidikan Islam dapat menjaga kesinambungan kepemimpinan dan memperkuat perilaku organisasi yang profesional dan berkeadilan.<sup>246</sup>

### **Integrasi Pengembangan, Penilaian, dan Kaderisasi dalam Sistem SDM**

Pengembangan, penilaian kinerja, dan kaderisasi pimpinan pendidikan Islam perlu diintegrasikan dalam satu sistem manajemen SDM yang utuh. Integrasi ini memastikan bahwa merit system tidak berhenti pada tahap seleksi, tetapi berlanjut dalam seluruh siklus kepemimpinan. Dengan sistem yang terintegrasikan, lembaga pendidikan Islam memiliki mekanisme yang jelas untuk mengembangkan pemimpin, mengevaluasi kinerja, dan menyiapkan regenerasi kepemimpinan secara berkelanjutan.<sup>247</sup>

Subbagian ini menegaskan bahwa keberhasilan kepemimpinan pendidikan Islam tidak hanya ditentukan oleh siapa yang dipilih sebagai pimpinan, tetapi juga oleh bagaimana pimpinan tersebut dikembangkan, dievaluasi, dan disiapkan penggantinya. Pembahasan ini sekaligus

---

<sup>246</sup> Al-Qur'an, QS. al-Baqarah [2]: 30.

<sup>247</sup> Armstrong, M., *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 15th ed. (London: Kogan Page, 2020), 301–303.

menjadi penutup konseptual BAB 7 dan mengantar pembaca pada pembahasan berikutnya mengenai **tata kelola (governance) lembaga pendidikan Islam** pada BAB 6.

## **BAB VIII**

### **MANAJEMEN MUTU DAN PENJAMINAN MUTU INTERNAL (SPMI) DALAM PENDIDIKAN ISLAM**

#### **8.1. Pendahuluan**

Mutu merupakan tolok ukur utama keberhasilan lembaga pendidikan Islam dalam menjalankan mandat akademik dan sosialnya. Dalam konteks Manajemen Pendidikan Islam, mutu tidak hanya dipahami sebagai capaian akademik peserta didik, tetapi juga sebagai

kualitas tata kelola, layanan pendidikan, dan integritas proses pembelajaran yang berlandaskan nilai-nilai Islam. Oleh karena itu, pengelolaan mutu harus ditempatkan sebagai sistem manajemen yang terencana, terukur, dan berkelanjutan.<sup>248</sup>

Perkembangan regulasi pendidikan dan meningkatnya tuntutan akuntabilitas publik mendorong lembaga pendidikan Islam untuk mengadopsi sistem penjaminan mutu internal (SPMI) sebagai instrumen utama pengendalian dan peningkatan kualitas. SPMI berfungsi memastikan bahwa seluruh proses pendidikan—mulai dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, hingga perbaikan—berjalan sesuai standar yang ditetapkan dan relevan dengan kebutuhan pemangku kepentingan.<sup>249</sup>

Namun demikian, praktik di lapangan menunjukkan bahwa banyak lembaga pendidikan Islam masih memandang SPMI sebagai beban administratif yang terkait dengan akreditasi semata. Pandangan ini menyebabkan SPMI tidak berfungsi optimal sebagai alat

---

<sup>248</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2017), 236–238.

<sup>249</sup> Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi* (Jakarta: Kemendikbudristek, 2020), 5–7.

peningkatan mutu, melainkan sekadar pemenuhan dokumen. Kondisi tersebut menegaskan pentingnya reorientasi SPMI dari pendekatan administratif menuju pendekatan manajerial yang terintegrasi dengan kepemimpinan, budaya organisasi, dan governance lembaga.<sup>250</sup>

Bab ini bertujuan menguraikan konsep dan prinsip manajemen mutu dalam pendidikan Islam, menjelaskan sistem penjaminan mutu internal sebagai siklus perbaikan berkelanjutan, serta merumuskan strategi implementasi SPMI yang kontekstual dan aplikatif bagi lembaga pendidikan Islam. Bab ini juga menjadi jembatan antara tata kelola (BAB 6), manajemen SDM dan kepemimpinan (BAB 7), serta tantangan transformasi kelembagaan di era digital.<sup>251</sup>

### **Konsep Mutu dalam Perspektif Pendidikan Islam**

Mutu dalam pendidikan Islam memiliki dimensi normatif dan operasional. Dimensi normatif berkaitan dengan tujuan pendidikan Islam untuk membentuk insan yang berilmu, berakhlak, dan bertanggung jawab sosial,

---

<sup>250</sup> Bush, T., *Theories of Educational Leadership and Management*, 4th ed. (London: Sage Publications, 2011), 220–222.

<sup>251</sup> Robbins, S. P. & Coulter, M., *Management*, 14th ed. (New York: Pearson Education, 2018), 489–491.

sedangkan dimensi operasional berkaitan dengan efektivitas proses pembelajaran, kinerja tenaga pendidik, serta kualitas layanan kelembagaan. Integrasi kedua dimensi ini menjadi ciri khas mutu pendidikan Islam yang membedakannya dari pendekatan mutu yang semata-mata teknokratis.<sup>252</sup>

Dalam perspektif Islam, mutu berkaitan erat dengan konsep **ihsan**, yaitu melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan penuh tanggung jawab. Konsep ihsan menuntut lembaga pendidikan Islam untuk terus melakukan perbaikan kualitas secara berkelanjutan, bukan hanya mencapai standar minimum. Dengan demikian, manajemen mutu dalam pendidikan Islam tidak berhenti pada kepatuhan terhadap standar, tetapi berorientasi pada keunggulan dan kebermanfaatan.<sup>253</sup>

Pendekatan mutu modern menekankan pentingnya standar, pengukuran, dan perbaikan berkelanjutan. Dalam konteks pendidikan Islam, pendekatan ini perlu diselaraskan dengan nilai-nilai keislaman agar mutu tidak dipahami secara sempit sebagai angka atau peringkat, melainkan sebagai kualitas

---

<sup>252</sup> Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi* (Jakarta: Kencana, 2018), 189–191.

<sup>253</sup> Al-Qur'an, QS. an-Nahl [16]: 90.

proses dan hasil pendidikan yang bermakna. Keselarasan ini memungkinkan lembaga pendidikan Islam menjaga identitasnya sekaligus memenuhi tuntutan profesionalisme.<sup>254</sup>

### **Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) sebagai Instrumen Manajemen**

Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) merupakan kerangka kerja yang dirancang untuk memastikan mutu pendidikan melalui siklus perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, pengendalian, dan peningkatan (PPEPP). Siklus ini menempatkan mutu sebagai proses dinamis yang terus diperbaiki berdasarkan hasil evaluasi dan umpan balik. Dalam Manajemen Pendidikan Islam, SPMI menjadi instrumen strategis yang menghubungkan visi kelembagaan dengan praktik operasional sehari-hari.<sup>255</sup>

Pada tahap perencanaan, lembaga pendidikan Islam menetapkan standar mutu yang mencerminkan kebutuhan peserta didik, tuntutan regulasi, dan nilai-nilai Islam. Standar tersebut menjadi acuan bagi seluruh unit kerja dalam melaksanakan tugasnya. Tahap pelaksanaan

---

<sup>254</sup> Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership*, 5th ed. (Hoboken: Wiley, 2017), 118–120.

<sup>255</sup> Deming, W. E., *Out of the Crisis* (Cambridge: MIT Press, 2000), 23–25.

memastikan bahwa standar diterapkan secara konsisten dalam proses pembelajaran, layanan akademik, dan tata kelola. Tahap evaluasi dan pengendalian berfungsi mengidentifikasi kesenjangan antara standar dan praktik, sementara tahap peningkatan memastikan bahwa temuan evaluasi ditindaklanjuti secara sistematis.<sup>256</sup>

SPMI yang efektif menuntut komitmen pimpinan, partisipasi seluruh warga lembaga, serta dukungan sistem data yang memadai. Tanpa komitmen dan partisipasi, SPMI berpotensi menjadi rutinitas administratif yang tidak berdampak nyata. Oleh karena itu, SPMI perlu diintegrasikan dengan kepemimpinan berbasis merit (BAB 7) dan governance yang amanah–akuntabel (BAB 6) agar berfungsi optimal.<sup>257</sup>

### **Peran Unit Penjaminan Mutu dalam Pendidikan Islam**

Unit Penjaminan Mutu (UPM/UPMI) memiliki peran strategis sebagai penggerak dan pengendali sistem mutu internal. UPM bertugas mengoordinasikan penyusunan standar, pelaksanaan evaluasi, audit mutu

---

<sup>256</sup> 9. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, SPMI Perguruan Tinggi (Jakarta: Kemendikbudristek, 2020), 12–15.

<sup>257</sup> Yukl, G., *Leadership in Organizations*, 9th ed. (New York: Pearson Education, 2019), 356–358.

internal, serta tindak lanjut perbaikan. Dalam konteks pendidikan Islam, UPM tidak hanya berfungsi sebagai unit teknis, tetapi juga sebagai agen perubahan budaya mutu dan profesionalisme.<sup>258</sup>

Agar UPM berfungsi efektif, diperlukan mandat yang jelas, akses terhadap data, serta hubungan kerja yang kuat dengan pimpinan dan unit-unit pelaksana. Ketika UPM diposisikan sebagai mitra strategis pimpinan, rekomendasi mutu cenderung ditindaklanjuti dan berdampak pada perbaikan nyata. Sebaliknya, jika UPM hanya menjadi pelengkap struktural, SPMI akan kehilangan daya dorongnya.<sup>259</sup>

## **8.2. Integrasi Budaya Mutu, Kepemimpinan, dan Perilaku Organisasi dalam Pendidikan Islam**

Budaya mutu merupakan fondasi non-struktural yang menentukan apakah sistem penjaminan mutu internal (SPMI) dapat berjalan efektif dan berkelanjutan. Budaya mutu tidak dapat dibangun hanya melalui kebijakan atau dokumen, melainkan melalui internalisasi nilai, kebiasaan kerja, dan komitmen kolektif seluruh

---

<sup>258</sup> Deming, W. E., *Out of the Crisis* (Cambridge: MIT Press, 2000), 48–50.

<sup>259</sup> OECD, *Education Governance in Action: Lessons from Case Studies* (Paris: OECD Publishing, 2020), 42–45.

warga lembaga. Dalam pendidikan Islam, budaya mutu harus dipahami sebagai perwujudan nilai ihsan yang menuntut setiap individu dan unit kerja untuk melakukan tugas secara optimal dan bertanggung jawab.<sup>260</sup>

Kepemimpinan memegang peran kunci dalam pembentukan budaya mutu. Pimpinan lembaga pendidikan Islam berfungsi sebagai role model yang menunjukkan konsistensi antara komitmen mutu dan praktik manajerial sehari-hari. Ketika pimpinan menempatkan mutu sebagai prioritas, mendukung kerja unit penjaminan mutu, dan menindaklanjuti hasil evaluasi secara serius, budaya mutu cenderung tumbuh secara organik. Sebaliknya, jika pimpinan memandang SPMI sekadar formalitas, budaya mutu akan sulit berkembang.<sup>261</sup>

Perilaku organisasi menjadi jembatan antara kepemimpinan dan budaya mutu. Perilaku kerja yang disiplin, kolaboratif, dan terbuka terhadap evaluasi merupakan indikator bahwa budaya mutu mulai terinternalisasi. Dalam pendidikan Islam, perilaku organisasi yang berorientasi mutu juga harus

---

<sup>260</sup> Deming, W. E., *Out of the Crisis* (Cambridge: MIT Press, 2000), 23–25.

<sup>261</sup> Northouse, P. G., *Leadership: Theory and Practice*, 9th ed. (Los Angeles: Sage Publications, 2022), 259–262.

mencerminkan nilai ukhuwah, saling menghargai, dan tanggung jawab kolektif terhadap kualitas layanan pendidikan. Integrasi ketiga unsur ini kepemimpinan, budaya mutu, dan perilaku organisasi menjadi kunci keberhasilan SPMI.<sup>262</sup>

### **Audit Mutu Internal sebagai Instrumen Pengendalian dan Pembelajaran**

Audit mutu internal (AMI) merupakan komponen penting dalam siklus SPMI karena berfungsi sebagai mekanisme pengendalian sekaligus pembelajaran organisasi. AMI bertujuan menilai kesesuaian antara standar mutu yang ditetapkan dengan praktik yang berjalan, serta mengidentifikasi peluang perbaikan. Dalam konteks pendidikan Islam, AMI tidak dimaksudkan untuk mencari kesalahan, melainkan untuk mendorong perbaikan berkelanjutan dan penguatan budaya mutu.<sup>263</sup>

Agar AMI efektif, pelaksanaannya harus dilakukan secara objektif, sistematis, dan berbasis bukti. Auditor internal perlu dibekali pemahaman standar mutu, keterampilan audit, serta integritas profesional. Selain itu,

---

<sup>262</sup> Robbins, S. P. & Judge, T. A., *Organizational Behavior*, 18th ed. (New York: Pearson Education, 2019), 330–332.

<sup>263</sup> Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, SPMI Perguruan Tinggi (Jakarta: Kemendikbudristek, 2020), 18–20.

hasil audit harus disampaikan secara konstruktif dan diikuti dengan rekomendasi perbaikan yang jelas. Dengan pendekatan ini, AMI dapat diterima sebagai sarana pembelajaran, bukan ancaman bagi unit kerja.<sup>264</sup>

### **Indikator Mutu dalam Pendidikan Islam**

Indikator mutu berfungsi sebagai alat ukur untuk menilai tingkat pencapaian standar dan efektivitas proses pendidikan. Dalam pendidikan Islam, indikator mutu perlu dirumuskan secara komprehensif agar mencakup aspek akademik, manajerial, dan nilai-nilai keislaman. Indikator akademik misalnya mencakup kualitas pembelajaran, capaian belajar peserta didik, dan kompetensi lulusan, sedangkan indikator manajerial mencakup kinerja SDM, tata kelola, dan layanan kelembagaan.<sup>265</sup>

Selain itu, pendidikan Islam perlu mengembangkan indikator mutu yang mencerminkan pembentukan karakter dan akhlak peserta didik. Indikator ini dapat berupa iklim religius, perilaku peserta didik, dan keterlibatan warga lembaga dalam aktivitas keagamaan. Dengan indikator yang seimbang antara akademik dan

---

<sup>264</sup> Bush, T., *Theories of Educational Leadership and Management*, 4th ed. (London: Sage Publications, 2011), 223–225.

<sup>265</sup> Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi* (Jakarta: Kencana, 2018), 192–194.

nilai, mutu pendidikan Islam dapat diukur secara lebih utuh dan bermakna.<sup>266</sup>

### **Strategi Implementasi SPMI yang Realistis dan Berkelanjutan**

Implementasi SPMI pada lembaga pendidikan Islam sering menghadapi tantangan keterbatasan SDM, waktu, dan pemahaman. Oleh karena itu, strategi implementasi yang realistis perlu dirancang agar SPMI dapat dijalankan secara bertahap dan berkelanjutan. Strategi tersebut antara lain dimulai dari penetapan standar prioritas, penyederhanaan dokumen, dan penguatan peran unit penjaminan mutu. Pendekatan bertahap membantu lembaga membangun sistem tanpa menimbulkan resistensi berlebihan.<sup>267</sup>

Strategi lainnya adalah mengintegrasikan SPMI dengan aktivitas rutin lembaga, seperti rapat kerja, supervisi pembelajaran, dan evaluasi program. Integrasi ini membuat SPMI menjadi bagian dari kerja sehari-hari, bukan aktivitas tambahan. Selain itu, pemanfaatan

---

<sup>266</sup> 7. Al-Qur'an, QS. al-Qalam [68]: 4.

<sup>267</sup> OECD, *Education Governance in Action: Lessons from Case Studies* (Paris: OECD Publishing, 2020), 46–48.

teknologi informasi dapat membantu pengelolaan data mutu secara lebih efisien dan akurat.<sup>268</sup>

Dalam jangka panjang, keberlanjutan SPMI sangat ditentukan oleh komitmen pimpinan dan konsistensi budaya mutu. Ketika SPMI dipandang sebagai alat untuk meningkatkan kualitas dan keberkahan lembaga, bukan sekadar tuntutan eksternal, maka sistem penjaminan mutu akan berfungsi optimal dan memberikan dampak nyata bagi pendidikan Islam.<sup>269</sup>

## **BAB IX**

### **MANAJEMEN KEUANGAN PENDIDIKAN ISLAM BERBASIS AMANAH DAN KEBERLANJUTAN**

#### **9.1. Pendahuluan**

Manajemen keuangan merupakan salah satu fungsi strategis dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam karena berhubungan langsung dengan amanah publik, keberlanjutan program, dan mutu layanan pendidikan. Dalam konteks Manajemen Pendidikan Islam,

---

<sup>268</sup> UNESCO, *Education in a Digital World* (Paris: UNESCO Publishing, 2021), 41–44.

<sup>269</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2017), 238–240.

keuangan tidak hanya dipahami sebagai aktivitas pencatatan pemasukan dan pengeluaran, tetapi sebagai proses perencanaan, pengalokasian, pengendalian, dan evaluasi sumber daya yang diarahkan untuk mencapai tujuan pendidikan secara adil dan berkelanjutan.<sup>270</sup>

Tantangan utama pengelolaan keuangan lembaga pendidikan Islam terutama swasta adalah ketergantungan pada sumber dana terbatas, fluktuasi pemasukan, serta praktik pengelolaan yang masih bersifat personal dan kurang terdokumentasi. Kondisi ini sering menimbulkan ketidakpastian operasional, konflik internal, dan menurunnya kepercayaan pemangku kepentingan. Karena itu, dibutuhkan pendekatan manajemen keuangan yang profesional namun tetap berakar pada nilai-nilai Islam.<sup>271</sup>

Bab ini bertujuan menguraikan konsep dan prinsip manajemen keuangan pendidikan Islam berbasis amanah dan keberlanjutan, menjelaskan siklus pengelolaan keuangan yang terintegrasi dengan governance dan SPMI, serta merumuskan strategi

---

<sup>270</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2017), 241–243.

<sup>271</sup> Bush, T., *Theories of Educational Leadership and Management*, 4th ed. (London: Sage Publications, 2011), 226–228.

penguatan kemandirian dan ketahanan finansial lembaga pendidikan Islam. Pembahasan diarahkan agar relevan bagi madrasah, pesantren, dan PTKI dalam menghadapi dinamika lingkungan dan tuntutan akuntabilitas publik.<sup>272</sup>

### **Konsep dan Prinsip Manajemen Keuangan dalam Pendidikan Islam**

Manajemen keuangan pendidikan Islam berlandaskan pada prinsip amanah, keadilan, transparansi, dan kemaslahatan. Prinsip amanah menuntut pengelola dana menjalankan tanggung jawab secara jujur dan profesional, sementara prinsip keadilan menuntut distribusi dan penggunaan dana dilakukan secara proporsional tanpa diskriminasi. Prinsip transparansi memastikan informasi keuangan dapat diakses oleh pihak yang berwenang, dan prinsip kemaslahatan menegaskan bahwa seluruh pengeluaran diarahkan pada peningkatan mutu dan kebermanfaatan pendidikan.<sup>273</sup>

Dalam perspektif syariah, pengelolaan keuangan lembaga pendidikan harus menghindari praktik yang bertentangan dengan nilai Islam, seperti penyalahgunaan

---

<sup>272</sup> Robbins, S. P. & Coulter, M., Management, 14th ed. (New York: Pearson Education, 2018), 482–484.

<sup>273</sup> Al-Qur'an, QS. an-Nisā' [4]: 58.

dana, ketidakjelasan penggunaan anggaran, dan konflik kepentingan. Karena itu, manajemen keuangan pendidikan Islam tidak dapat dipisahkan dari etika dan moralitas pengelola. Integrasi antara sistem manajemen modern dan nilai-nilai Islam menjadi kunci terciptanya tata kelola keuangan yang kredibel.<sup>274</sup>

Pendekatan manajemen keuangan modern menekankan perencanaan jangka menengah–panjang, penganggaran berbasis kinerja, serta pengendalian internal yang kuat. Dalam pendidikan Islam, pendekatan ini perlu diselaraskan dengan visi kelembagaan dan orientasi dakwah–pendidikan agar keuangan berfungsi sebagai sarana, bukan tujuan. Dengan demikian, keberhasilan manajemen keuangan diukur dari stabilitas, keberlanjutan, dan dampaknya pada mutu layanan pendidikan.<sup>275</sup>

### **Siklus Manajemen Keuangan Pendidikan Islam**

Siklus manajemen keuangan pendidikan Islam mencakup perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, pengendalian dan pelaporan, serta evaluasi dan perbaikan. Pada tahap perencanaan, lembaga

---

<sup>274</sup> Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi* (Jakarta: Kencana, 2018), 195–197.

<sup>275</sup> Deming, W. E., *Out of the Crisis* (Cambridge: MIT Press, 2000), 23–25.

menetapkan rencana anggaran tahunan dan jangka menengah berdasarkan prioritas program, proyeksi pemasukan, dan analisis risiko. Perencanaan yang baik membantu lembaga menghindari keputusan reaktif dan memastikan kesinambungan program pendidikan.<sup>276</sup>

Tahap pelaksanaan anggaran menuntut disiplin administratif dan kepatuhan pada SOP. Setiap pengeluaran harus sesuai dengan rencana dan memiliki bukti transaksi yang lengkap. Dalam konteks pendidikan Islam, pelaksanaan anggaran juga harus mempertimbangkan prinsip kehati-hatian agar dana digunakan secara efektif dan tidak boros. Kedisiplinan pada tahap ini menjadi indikator awal akuntabilitas keuangan lembaga.<sup>277</sup>

Tahap pengendalian dan pelaporan bertujuan memastikan kesesuaian antara rencana dan realisasi anggaran. Pelaporan keuangan yang periodik dan sistematis membantu pimpinan dan forum governance memantau kondisi keuangan serta mengambil keputusan korektif jika diperlukan. Transparansi pada tahap ini

---

<sup>276</sup> OECD, *Education Governance in Action: Lessons from Case Studies* (Paris: OECD Publishing, 2020), 31–34.

<sup>277</sup> COSO, *Internal Control—Integrated Framework* (New York: COSO, 2013), 11–14.

berperan penting dalam menjaga kepercayaan internal dan eksternal.<sup>278</sup>

Tahap evaluasi dan perbaikan mengaitkan pengelolaan keuangan dengan dampak mutu. Evaluasi tidak hanya menilai kepatuhan prosedur, tetapi juga menilai apakah penggunaan dana memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kualitas pembelajaran, layanan peserta didik, dan kinerja lembaga. Pendekatan ini memperkuat orientasi keberlanjutan dan perbaikan berkelanjutan.<sup>279</sup>

### **Sumber Pendanaan dan Strategi Diversifikasi Keuangan**

Sumber pendanaan lembaga pendidikan Islam umumnya berasal dari SPP, donasi masyarakat, bantuan pemerintah, serta unit usaha. Ketergantungan berlebihan pada satu sumber dana meningkatkan risiko keuangan, terutama ketika terjadi perubahan kebijakan atau kondisi ekonomi. Oleh karena itu, diversifikasi sumber pendanaan menjadi strategi penting untuk menjaga stabilitas dan keberlanjutan lembaga.<sup>280</sup>

---

<sup>278</sup> Robbins, S. P. & Judge, T. A., *Organizational Behavior*, 18th ed. (New York: Pearson Education, 2019), 52–54.

<sup>279</sup> Deming, W. E., *Out of the Crisis* (Cambridge: MIT Press, 2000), 48–50.

<sup>280</sup> OECD, *Education Governance in Action* (Paris: OECD Publishing, 2020), 35–38.

Diversifikasi pendanaan dapat dilakukan melalui pengembangan unit usaha yang relevan dengan misi pendidikan, kerja sama dengan mitra strategis, serta optimalisasi dana filantropi Islam seperti zakat, infak, sedekah, dan wakaf produktif. Pengelolaan dana filantropi memerlukan tata kelola yang transparan dan profesional agar kepercayaan donatur terjaga dan dana dapat dimanfaatkan secara optimal.<sup>281</sup>

Dalam konteks keberlanjutan, lembaga pendidikan Islam perlu mengembangkan perencanaan keuangan jangka menengah dan panjang yang mempertimbangkan proyeksi kebutuhan, investasi sarana prasarana, dan pengembangan SDM. Perencanaan ini membantu lembaga bersiap menghadapi ketidakpastian dan menjaga kesinambungan layanan pendidikan.<sup>282</sup>

### **Integrasi Manajemen Keuangan dengan Governance dan SPMI**

Manajemen keuangan yang efektif tidak dapat berdiri sendiri, tetapi harus terintegrasi dengan governance dan sistem penjaminan mutu internal.

---

<sup>281</sup> Hasanah, U., *Manajemen Zakat dan Wakaf Produktif* (Jakarta: Kencana, 2020), 67–69.

<sup>282</sup> Bush, T., *Theories of Educational Leadership and Management*, 4th ed. (London: Sage Publications, 2011), 229–231.

Governance menyediakan kerangka pengambilan keputusan dan akuntabilitas, sedangkan SPMI memastikan bahwa penggunaan dana berkontribusi pada peningkatan mutu. Integrasi ini mencegah praktik pengelolaan keuangan yang parsial dan tidak berdampak.<sup>283</sup>

Melalui integrasi dengan SPMI, pengelolaan keuangan dapat diarahkan pada program-program prioritas mutu dan dievaluasi dampaknya secara sistematis. Pendekatan ini memperkuat hubungan antara keuangan dan mutu serta menjadikan manajemen keuangan sebagai instrumen strategis, bukan sekadar fungsi administratif.<sup>284</sup>

## **9.2. Akuntabilitas dan Transparansi Keuangan Pendidikan Islam (Pendekatan Operasional)**

Akuntabilitas dan transparansi keuangan merupakan prasyarat utama terjaganya amanah dan keberlanjutan lembaga pendidikan Islam. Akuntabilitas menuntut pertanggungjawaban yang jelas atas setiap

---

<sup>283</sup> OECD, *Education Governance in Action* (Paris: OECD Publishing, 2020), 42–45.

<sup>284</sup> Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, SPMI Perguruan Tinggi (Jakarta: Kemendikbudristek, 2020), 18–20.

penggunaan dana, sedangkan transparansi menuntut keterbukaan informasi keuangan yang proporsional kepada pemangku kepentingan. Dalam praktik manajemen pendidikan Islam, kedua prinsip ini harus berjalan beriringan agar pengelolaan keuangan tidak hanya patuh prosedur, tetapi juga membangun kepercayaan dan legitimasi kelembagaan.<sup>285</sup>

Secara operasional, akuntabilitas keuangan mencakup akuntabilitas perencanaan (kesesuaian anggaran dengan visi–misi), akuntabilitas pelaksanaan (kepatuhan pada SOP dan bukti transaksi), serta akuntabilitas hasil (dampak penggunaan dana terhadap mutu layanan pendidikan). Transparansi berfungsi memperkuat akuntabilitas dengan memastikan informasi keuangan yang relevan dapat diakses dan dipahami oleh pihak yang berwenang. Tanpa transparansi, akuntabilitas cenderung lemah dan rawan dipertanyakan.<sup>286</sup>

### 1) Mekanisme Akuntabilitas Keuangan yang Efektif

Mekanisme akuntabilitas keuangan yang efektif dimulai dari **penganggaran berbasis program dan kinerja**. Setiap unit kerja mengajukan anggaran berdasarkan

---

<sup>285</sup> Al-Qur'an, QS. an-Nisā' [4]: 58.

<sup>286</sup> Robbins, S. P. & Coulter, M., Management, 14th ed. (New York: Pearson Education, 2018), 482–484.

rencana program, indikator output–outcome, serta estimasi biaya yang rasional. Pendekatan ini memastikan bahwa belanja lembaga tidak bersifat ad hoc, melainkan terarah pada pencapaian sasaran strategis pendidikan Islam.<sup>287</sup>

Selanjutnya, **pelaksanaan anggaran** harus mengikuti SOP yang jelas, termasuk pemisahan fungsi (otorisasi–pencairan–pencatatan), otorisasi berjenjang, dan kelengkapan bukti transaksi. Pemisahan fungsi penting untuk mencegah kesalahan dan penyalahgunaan wewenang. Dalam lembaga pendidikan Islam, praktik sederhana namun konsisten sering lebih efektif daripada sistem yang kompleks tetapi tidak dijalankan.<sup>288</sup>

**Pelaporan keuangan periodik** menjadi instrumen utama akuntabilitas. Laporan realisasi anggaran bulanan atau triwulanan memungkinkan pimpinan dan forum governance memantau kondisi keuangan serta melakukan koreksi dini. Pelaporan yang tepat waktu dan

---

<sup>287</sup> OECD, *Education Governance in Action: Lessons from Case Studies* (Paris: OECD Publishing, 2020), 31–34.

<sup>288</sup> COSO, *Internal Control—Integrated Framework* (New York: COSO, 2013), 11–14.

mudah dipahami juga memperkuat budaya disiplin dan tanggung jawab di lingkungan lembaga.<sup>289</sup>

## **2) Transparansi Keuangan: Pengaturan Akses dan Informasi**

Transparansi keuangan perlu diatur secara sistematis agar terbuka namun tetap bertanggung jawab. Informasi keuangan strategis seperti ringkasan anggaran, realisasi program prioritas, dan laporan tahunan perlu diketahui oleh pimpinan dan badan pengelola. Sementara itu, informasi ringkas dapat disosialisasikan kepada warga lembaga sebagai bentuk akuntabilitas internal. Pengaturan level akses ini menjaga keseimbangan antara keterbukaan dan perlindungan data.<sup>290</sup>

Dalam konteks pendidikan Islam, transparansi keuangan juga berfungsi sebagai sarana edukasi etika organisasi. Ketika warga lembaga memahami bagaimana dana dikelola dan digunakan, kepercayaan dan partisipasi cenderung meningkat. Transparansi yang baik mengurangi kecurigaan, memperkecil konflik, dan memperkuat iklim kerja yang sehat.<sup>291</sup>

---

<sup>289</sup> Robbins, S. P. & Judge, T. A., *Organizational Behavior*, 18th ed. (New York: Pearson Education, 2019), 52–54.

<sup>290</sup> OECD, *Education Governance in Action* (Paris: OECD Publishing, 2020), 35–38.

<sup>291</sup> Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership*, 5th ed. (Hoboken: Wiley, 2017), 118–120.

### 3) Contoh Praktis Implementasi Akuntabilitas dan Transparansi

Sebagai contoh, sebuah madrasah swasta dapat menerapkan **rapat evaluasi keuangan triwulanan** yang melibatkan pimpinan, bendahara, dan perwakilan unit mutu. Dalam rapat ini, laporan realisasi anggaran dibahas bersama, kendala diidentifikasi, dan langkah perbaikan ditetapkan. Praktik ini sederhana namun efektif dalam menjaga disiplin dan keterbukaan.<sup>292</sup>

Contoh lain adalah pemanfaatan **sistem informasi keuangan sederhana** berbasis spreadsheet atau aplikasi akuntansi dasar untuk mencatat transaksi dan menghasilkan laporan otomatis. Sistem ini membantu mengurangi kesalahan pencatatan, meningkatkan kecepatan pelaporan, dan memudahkan audit internal. Dalam jangka panjang, pemanfaatan teknologi mendukung akuntabilitas dan efisiensi pengelolaan keuangan.<sup>293</sup>

Bab ini menegaskan bahwa manajemen keuangan pendidikan Islam merupakan fungsi strategis yang

---

<sup>292</sup> Bush, T., *Theories of Educational Leadership and Management*, 4th ed. (London: Sage Publications, 2011), 229–231.

<sup>293</sup> UNESCO, *Education in a Digital World* (Paris: UNESCO Publishing, 2021), 41–44.

menentukan stabilitas, mutu, dan keberlanjutan lembaga. Pengelolaan keuangan yang berbasis amanah menuntut integrasi antara sistem manajemen modern dan nilai-nilai Islam, sehingga keuangan tidak hanya dikelola secara profesional, tetapi juga bermoral dan bertanggung jawab.<sup>294</sup>

Pembahasan BAB 9 menunjukkan bahwa siklus manajemen keuangan—mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, hingga evaluasi—harus dijalankan secara konsisten dan terintegrasi dengan governance serta SPMI. Akuntabilitas dan transparansi keuangan menjadi instrumen utama untuk menjaga kepercayaan pemangku kepentingan dan memastikan bahwa setiap penggunaan dana berdampak pada peningkatan mutu pendidikan.<sup>295</sup>

Sebagai jembatan ke bab berikutnya, temuan utama dari BAB 9 menegaskan bahwa keberlanjutan lembaga pendidikan Islam tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan dana, tetapi oleh kualitas manajemen keuangan dan integritas pengelolanya. Oleh karena itu, bab selanjutnya akan mengulas **Manajemen Sumber**

---

<sup>294</sup> 10. Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2017), 241–243.

<sup>295</sup> Deming, W. E., *Out of the Crisis* (Cambridge: MIT Press, 2000), 48–50.

**Daya Manusia Pendidikan Islam Berbasis Merit dan Pengembangan Profesional Berkelanjutan** sebagai pilar lanjutan dalam penguatan mutu dan daya saing lembaga pendidikan Islam.<sup>296</sup>

## **BAB X**

### **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN ISLAM BERBASIS MERIT DAN PENGEMBANGAN PROFESIONAL BERKELANJUTAN**

#### **10.1. Pendahuluan**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan penentu utama kualitas dan keberlanjutan lembaga pendidikan Islam. Dalam Manajemen Pendidikan Islam, SDM tidak hanya dipahami sebagai tenaga kerja, tetapi sebagai amanah strategis yang membawa nilai, kompetensi, dan keteladanan dalam penyelenggaraan pendidikan. Oleh karena itu, pengelolaan SDM harus diarahkan pada

---

<sup>296</sup> Northouse, P. G., *Leadership: Theory and Practice*, 9th ed. (Los Angeles: Sage Publications, 2022), 259–262.

prinsip profesionalisme yang selaras dengan nilai-nilai Islam.<sup>297</sup>

Berbagai studi dan praktik lapangan menunjukkan bahwa persoalan utama pengelolaan SDM pada lembaga pendidikan Islam—khususnya swasta—terletak pada proses rekrutmen, promosi, dan pengembangan karier yang belum sepenuhnya berbasis kompetensi. Praktik senioritas, kedekatan personal, atau relasi keluarga sering kali lebih dominan dibandingkan penilaian objektif atas kinerja dan kapasitas profesional. Kondisi ini berdampak pada rendahnya kinerja organisasi, melemahnya budaya mutu, dan menurunnya kepercayaan internal.<sup>298</sup>

Bab ini bertujuan menguraikan konsep manajemen SDM pendidikan Islam berbasis merit, menjelaskan mekanisme operasional penerapannya, serta merumuskan strategi pengembangan profesional berkelanjutan yang kontekstual dan realistis. Pembahasan ini menjadi kelanjutan logis dari BAB 6–9 yang menekankan governance, mutu, dan keuangan

---

<sup>297</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2017), 245–247.

<sup>298</sup> Bush, T., *Theories of Educational Leadership and Management*, 4th ed. (London: Sage Publications, 2011), 232–234.

sebagai fondasi sistemik pengelolaan lembaga pendidikan Islam.<sup>299</sup>

### **Konsep Merit System dalam Pendidikan Islam**

Merit system merupakan sistem pengelolaan SDM yang menempatkan kompetensi, kinerja, dan integritas sebagai dasar utama pengambilan keputusan kepegawaian. Dalam konteks pendidikan, merit system memastikan bahwa rekrutmen, promosi, dan penugasan didasarkan pada kualifikasi dan capaian kerja, bukan faktor non-profesional. Penerapan merit system bertujuan menciptakan keadilan organisasi, meningkatkan kinerja, dan memperkuat akuntabilitas.<sup>300</sup>

Dalam perspektif Islam, merit system sejalan dengan prinsip amanah dan keadilan. Al-Qur'an menegaskan bahwa amanah harus diserahkan kepada ahlinya dan keputusan harus dilakukan secara adil. Prinsip ini menjadi dasar normatif bahwa pengangkatan dan penempatan SDM dalam lembaga pendidikan Islam harus mempertimbangkan kelayakan dan kompetensi, bukan sekadar kedekatan atau loyalitas personal.<sup>301</sup>

---

<sup>299</sup> Robbins, S. P. & Coulter, M., Management, 14th ed. (New York: Pearson Education, 2018), 311–313.

<sup>300</sup> Armstrong, M., Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 15th ed. (London: Kogan Page, 2020), 65–67.

<sup>301</sup> Al-Qur'an, QS. an-Nisā' [4]: 58.

Merit system juga berfungsi sebagai mekanisme pencegahan konflik kepentingan dalam pengelolaan SDM. Dengan kriteria yang jelas dan terukur, keputusan kepegawaian menjadi lebih transparan dan dapat dipertanggungjawabkan. Dalam jangka panjang, penerapan merit system membantu membangun budaya profesional dan meningkatkan kepercayaan warga lembaga terhadap pimpinan.<sup>302</sup>

### **Rekrutmen dan Seleksi SDM Berbasis Kompetensi**

Rekrutmen merupakan pintu masuk utama pembentukan kualitas SDM lembaga pendidikan Islam. Rekrutmen berbasis kompetensi menuntut lembaga untuk merumuskan kebutuhan SDM secara jelas, termasuk kualifikasi akademik, kompetensi pedagogik, kompetensi manajerial, dan integritas moral. Kejelasan kriteria membantu lembaga memperoleh SDM yang sesuai dengan visi–misi dan kebutuhan strategis.<sup>303</sup>

---

<sup>302</sup> OECD, *Education Governance in Action: Lessons from Case Studies* (Paris: OECD Publishing, 2020), 27–29.

<sup>303</sup> Northouse, P. G., *Leadership: Theory and Practice*, 9th ed. (Los Angeles: Sage Publications, 2022), 259–262.

Proses seleksi perlu dirancang objektif dan transparan melalui tahapan yang terstruktur, seperti seleksi administrasi, uji kompetensi, wawancara berbasis perilaku, serta penilaian nilai-nilai keislaman. Pendekatan ini memastikan bahwa calon SDM tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga sejalan dengan budaya dan nilai lembaga pendidikan Islam.<sup>304</sup>

Dalam praktiknya, tantangan utama rekrutmen berbasis merit adalah resistensi budaya dan keterbatasan sumber daya. Oleh karena itu, lembaga pendidikan Islam perlu menerapkan pendekatan bertahap, dimulai dari penyusunan SOP rekrutmen sederhana, pelibatan tim seleksi yang independen, dan dokumentasi proses seleksi sebagai bentuk akuntabilitas.<sup>305</sup>

### **Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karier**

Penilaian kinerja merupakan instrumen penting dalam manajemen SDM berbasis merit. Penilaian kinerja yang objektif membantu lembaga mengidentifikasi capaian, kekuatan, dan area pengembangan SDM. Dalam pendidikan Islam, penilaian kinerja perlu mencakup aspek

---

<sup>304</sup> Robbins, S. P. & Judge, T. A., *Organizational Behavior*, 18th ed. (New York: Pearson Education, 2019), 330–332.

<sup>305</sup> Bush, T., *Theories of Educational Leadership and Management*, 4th ed. (London: Sage Publications, 2011), 235–237.

kinerja akademik, kontribusi kelembagaan, serta perilaku kerja yang mencerminkan nilai-nilai Islam.<sup>306</sup>

Hasil penilaian kinerja menjadi dasar pengambilan keputusan terkait promosi, penghargaan, dan pengembangan karier. Pengembangan karier yang berbasis kinerja mendorong motivasi dan komitmen kerja, karena SDM melihat adanya hubungan yang adil antara usaha dan penghargaan. Dengan demikian, sistem karier yang jelas membantu lembaga mempertahankan SDM berkualitas dan mengurangi turnover.<sup>307</sup>

### **Pengembangan Profesional Berkelanjutan (Continuous Professional Development)**

Pengembangan profesional berkelanjutan (CPD) merupakan strategi penting untuk memastikan SDM lembaga pendidikan Islam mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan, kebijakan, dan teknologi. CPD mencakup pelatihan, pendampingan, komunitas belajar, serta pengembangan kompetensi berbasis kebutuhan. Dalam konteks pendidikan Islam, CPD juga harus

---

<sup>306</sup> Deming, W. E., *Out of the Crisis* (Cambridge: MIT Press, 2000), 48–50.

<sup>307</sup> Armstrong, M., *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 15th ed. (London: Kogan Page, 2020), 301–303.

memperkuat integritas, spiritualitas, dan etos kerja islami.<sup>308</sup>

Perencanaan CPD perlu didasarkan pada analisis kebutuhan dan hasil evaluasi kinerja. Pendekatan ini memastikan program pengembangan relevan dan berdampak nyata. Selain itu, integrasi CPD dengan SPMI memungkinkan lembaga memantau efektivitas pengembangan SDM secara sistematis dan berkelanjutan.<sup>309</sup>

## **10.2. Implementasi Operasional Merit System dalam Pendidikan Islam**

### **Contoh SOP Merit System (Rekrutmen, Promosi, dan Penugasan)**

Penerapan merit system membutuhkan SOP yang jelas agar prinsip kompetensi dan kinerja dapat dioperasionalkan secara konsisten. SOP berfungsi sebagai pedoman baku yang mengurangi subjektivitas, mencegah

---

<sup>308</sup> UNESCO, *Education in a Digital World* (Paris: UNESCO Publishing, 2021), 41–44.

<sup>309</sup> Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, *SPMI Perguruan Tinggi* (Jakarta: Kemendikbudristek, 2020), 18–20.

konflik kepentingan, dan memperkuat akuntabilitas keputusan SDM. Dalam pendidikan Islam, SOP merit system juga berfungsi melembagakan nilai amanah dan adil dalam praktik manajerial sehari-hari.<sup>310</sup>

- 1) **SOP Rekrutmen Berbasis Merit**, Tahap awal SOP rekrutmen dimulai dari analisis kebutuhan SDM yang dilakukan oleh pimpinan unit bersama unit SDM dan unit mutu. Analisis ini mencakup kebutuhan jabatan, kualifikasi akademik, kompetensi teknis, dan kesesuaian nilai keislaman. Penetapan kebutuhan berbasis analisis membantu lembaga menghindari rekrutmen reaktif dan memastikan kesesuaian SDM dengan strategi kelembagaan.<sup>311</sup>

Tahap seleksi dilakukan secara berjenjang melalui seleksi administrasi, uji kompetensi (pedagogik/manajerial), wawancara berbasis perilaku, dan penilaian integritas serta nilai keislaman. Setiap tahap memiliki instrumen dan bobot penilaian yang terdokumentasi. Dokumentasi ini penting agar keputusan rekrutmen dapat ditelusuri dan dipertanggungjawabkan.<sup>312</sup>

---

<sup>310</sup> Al-Qur'an, QS. an-Nisā' [4]: 58.

<sup>311</sup> Bush, T., *Theories of Educational Leadership and Management*, 4th ed. (London: Sage Publications, 2011), 232–234.

<sup>312</sup> Armstrong, M., *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 15th ed. (London: Kogan Page, 2020), 65–67.

- 2) **SOP Promosi dan Pengangkatan Jabatan**, Promosi jabatan dilakukan berdasarkan hasil penilaian kinerja minimal dua periode, pemenuhan kompetensi jabatan, serta rekam jejak integritas. Calon pejabat wajib melalui asesmen kompetensi dan presentasi rencana kerja. Mekanisme ini memastikan bahwa promosi bukan hadiah loyalitas, tetapi amanah yang diberikan kepada individu yang paling layak.<sup>313</sup>
- 3) **SOP Penugasan dan Rotasi**, Penugasan dan rotasi dilakukan untuk pengembangan kapasitas SDM dan pemenuhan kebutuhan organisasi. Penugasan harus mempertimbangkan kecocokan kompetensi, beban kerja, serta rencana pengembangan karier individu. Rotasi yang terencana membantu mencegah kejenuhan, memperluas pengalaman, dan memperkuat kapasitas kelembagaan.<sup>314</sup>

### **Matriks Kompetensi SDM Pendidikan Islam**

Matriks kompetensi merupakan alat untuk memetakan kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki SDM dan kompetensi yang dibutuhkan organisasi. Dalam

---

<sup>313</sup> Robbins, S. P. & Coulter, M., Management, 14th ed. (New York: Pearson Education, 2018), 311–313.

<sup>314</sup> OECD, Education Governance in Action: Lessons from Case Studies (Paris: OECD Publishing, 2020), 27–29.

pendidikan Islam, matriks kompetensi membantu lembaga menilai kesiapan SDM secara objektif sekaligus merancang program pengembangan yang tepat sasaran.<sup>315</sup>

### **Contoh Matriks Kompetensi (Sederhana):**

- **Kompetensi Inti (Wajib Semua SDM)**
  - 1) Integritas dan etika kerja islami
  - 2) Komitmen pada mutu dan layanan pendidikan
  - 3) Kemampuan kerja sama (ukhuwah dan kolaborasi)
- **Kompetensi Fungsional (Sesuai Peran)**
  - 1) Guru/Dosen: kompetensi pedagogik, penguasaan materi, evaluasi pembelajaran
  - 2) Tenaga Kependidikan: administrasi akademik, layanan peserta didik, teknologi informasi
  - 3) Pimpinan: kepemimpinan, perencanaan strategis, pengambilan keputusan
- **Kompetensi Manajerial (Jabatan Struktural)**
  - 1) Perencanaan dan pengendalian program
  - 2) Manajemen SDM dan keuangan
  - 3) Monitoring–evaluasi dan pengambilan keputusan berbasis data

---

<sup>315</sup> Northouse, P. G., *Leadership: Theory and Practice*, 9th ed. (Los Angeles: Sage Publications, 2022), 259–262.

Setiap kompetensi diberi level (misalnya dasar–menengah–lanjutan) untuk memudahkan penilaian dan pengembangan. Matriks ini membantu lembaga mengaitkan penilaian kinerja, pelatihan, dan promosi secara sistematis.<sup>316</sup>

### **Peta Karier SDM Pendidikan Islam**

Peta karier berfungsi memberikan arah perkembangan profesional SDM agar setiap individu memahami jalur karier, persyaratan, dan peluang pengembangan. Dalam pendidikan Islam, peta karier yang jelas meningkatkan motivasi kerja dan memperkuat retensi SDM berkualitas.<sup>317</sup>

- 1) **Jalur Karier Akademik**, Guru/Dosen → Guru/Dosen Madya → Guru/Dosen Senior → Koordinator Akademik → Wakil Kepala/Dekan Bidang Akademik. Setiap jenjang mensyaratkan capaian kinerja, kompetensi pedagogik, kontribusi akademik, dan pengembangan profesional berkelanjutan.

---

<sup>316</sup> Robbins, S. P. & Judge, T. A., *Organizational Behavior*, 18th ed. (New York: Pearson Education, 2019), 330–332.

<sup>317</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2017), 245–247.

2) **Jalur Karier Manajerial**, Staf → Kepala Urusan → Kepala Bagian → Wakil Kepala/Direktur → Kepala Lembaga.

Promosi pada jalur ini mensyaratkan kompetensi manajerial, kepemimpinan, dan rekam jejak integritas.

3) **Jalur Karier Fungsional Pendukung**, Tenaga Kependidikan → Spesialis Layanan → Koordinator Unit → Manajer Administrasi.

Jalur ini mengakui kontribusi profesional non-akademik yang krusial bagi keberlanjutan lembaga.

Peta karier harus dikomunikasikan secara terbuka dan dikaitkan dengan sistem penilaian kinerja serta CPD.

Dengan demikian, karier tidak dipandang sebagai “hak karena lama bekerja”, tetapi sebagai amanah yang diperoleh melalui kompetensi dan kinerja.<sup>318</sup>

### **Integrasi Merit System dengan Budaya dan Nilai Islam**

Merit system tidak boleh dipahami sebagai pendekatan teknokratis semata, tetapi harus diintegrasikan dengan nilai-nilai Islam agar diterima secara kultural. Penegasan bahwa penempatan SDM berdasarkan kelayakan adalah perintah moral—bukan

---

<sup>318</sup> Armstrong, M., *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 15th ed. (London: Kogan Page, 2020), 301–303.

sekadar kebijakan manajemen—membantu mengurangi resistensi dan memperkuat legitimasi sistem.<sup>319</sup>

Ketika SOP, matriks kompetensi, dan peta karier dijalankan secara konsisten, lembaga pendidikan Islam akan bergerak dari pola pengelolaan personal menuju sistem profesional yang adil dan berkelanjutan. Sistem ini menjadi fondasi bagi peningkatan mutu, stabilitas organisasi, dan kepercayaan publik terhadap lembaga pendidikan Islam.<sup>320</sup>

## **BAB XI**

### **ETIKA, PRIVASI DATA, DAN KEPEMIMPINAN DI ERA GENERATIVE ARTIFICIAL INTELLIGENCE (GEN AI) DALAM PENDIDIKAN ISLAM**

#### **11.1. Pendahuluan**

Perkembangan Generative Artificial Intelligence (GenAI) telah membawa perubahan fundamental dalam cara manusia bekerja, belajar, dan mengambil keputusan. Dalam konteks pendidikan, GenAI tidak lagi sekadar alat bantu teknologi, tetapi telah menjadi aktor non-manusia

---

<sup>319</sup> Azyumardi Azra, Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi (Jakarta: Kencana, 2018), 195–197.

<sup>320</sup> Deming, W. E., Out of the Crisis (Cambridge: MIT Press, 2000), 48–50.

yang berpengaruh terhadap proses pembelajaran, pengelolaan institusi, serta perilaku organisasi. Kehadiran GenAI menuntut lembaga pendidikan Islam untuk merespons secara bijak, strategis, dan berlandaskan nilai.<sup>321</sup>

Bagi pendidikan Islam, isu GenAI tidak hanya bersifat teknologis, tetapi juga etis, epistemologis, dan kepemimpinan. GenAI memunculkan pertanyaan mendasar: siapa yang bertanggung jawab atas keputusan berbasis AI, bagaimana menjaga integritas akademik, bagaimana melindungi data peserta didik, dan bagaimana memastikan bahwa teknologi tidak menggantikan amanah manusia sebagai khalifah. Pertanyaan-pertanyaan ini menempatkan etika dan kepemimpinan sebagai isu sentral.<sup>322</sup>

Bab ini bertujuan membahas secara komprehensif dampak GenAI terhadap perilaku organisasi pendidikan Islam, merumuskan prinsip kebijakan penggunaan AI, menguraikan tata kelola data dan perlindungan privasi, serta menegaskan etika digital Islami sebagai fondasi kepemimpinan di era kecerdasan

---

<sup>321</sup> UNESCO, *Education in a Digital World* (Paris: UNESCO, 2021).

<sup>322</sup> OECD, *AI in Education: Challenges and Opportunities* (Paris: OECD, 2023).

buatan. Bab ini sekaligus menjadi penutup reflektif yang mengintegrasikan seluruh pembahasan buku dalam horizon masa depan pendidikan Islam.<sup>323</sup>

## **11.2. Perubahan Perilaku Organisasi Pendidikan Islam akibat GenAI**

Kehadiran GenAI telah mengubah pola kerja dan perilaku organisasi secara signifikan. Tugas-tugas administratif, penyusunan dokumen, analisis data, hingga perancangan materi pembelajaran kini dapat didelegasikan kepada AI. Delegasi ini meningkatkan efisiensi, tetapi juga menggeser batas tanggung jawab manusia dan mesin. Dalam organisasi pendidikan Islam, perubahan ini menuntut kejelasan peran agar AI diposisikan sebagai alat bantu, bukan pengganti tanggung jawab moral manusia.<sup>324</sup>

Perubahan perilaku organisasi juga tampak dalam meningkatnya risiko plagiarisme dan ketergantungan kognitif. Penggunaan GenAI tanpa literasi etika dapat mendorong budaya instan, melemahkan daya kritis, dan

---

<sup>323</sup> Azyumardi Azra, Pendidikan Islam dan Tantangan Modernitas (Jakarta: Kencana, 2019).

<sup>324</sup> Robbins, S. P. & Judge, T. A., Organizational Behavior (New York: Pearson, 2019).

mengaburkan batas antara karya manusia dan hasil mesin. Jika tidak dikelola dengan baik, kondisi ini dapat merusak integritas akademik dan nilai kejujuran ilmiah yang menjadi ruh pendidikan Islam.<sup>325</sup>

Selain itu, GenAI membawa potensi bias algoritmik yang memengaruhi keputusan manajerial dan akademik. Algoritma AI dibangun dari data historis yang tidak selalu netral, sehingga berpotensi mereproduksi ketidakadilan, stereotip, atau preferensi tertentu. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan Islam, ketergantungan buta pada AI tanpa pertimbangan etis dapat menimbulkan keputusan yang tidak adil dan bertentangan dengan prinsip syura dan keadilan.<sup>326</sup>

### **11.3. Kebijakan Penggunaan AI di Lembaga Pendidikan Islam (Dos & Don'ts)**

Merespons perubahan tersebut, lembaga pendidikan Islam perlu memiliki kebijakan penggunaan AI yang jelas dan kontekstual. Kebijakan ini berfungsi sebagai panduan normatif dan operasional agar pemanfaatan AI tetap berada dalam koridor nilai Islam

---

<sup>325</sup> Bretag, T., *Academic Integrity in the Age of AI* (London: Routledge, 2022).

<sup>326</sup> Floridi, L., *The Ethics of Artificial Intelligence* (Oxford: Oxford University Press, 2021).

dan tujuan pendidikan. Tanpa kebijakan, penggunaan AI akan berjalan liar, tidak seragam, dan berpotensi menimbulkan konflik etika.<sup>327</sup>

Prinsip utama kebijakan AI dalam pendidikan Islam adalah bahwa AI digunakan sebagai **asisten intelektual**, bukan pengganti tanggung jawab akademik dan kepemimpinan. AI dapat membantu merangkum, menganalisis, dan mensimulasikan, tetapi keputusan akhir tetap berada di tangan manusia yang memikul amanah moral dan institusional. Prinsip ini menegaskan supremasi akal manusia sebagai subjek etis.<sup>328</sup>

Dalam kerangka *dos*, lembaga pendidikan Islam dianjurkan menggunakan AI untuk peningkatan mutu pembelajaran, efisiensi administrasi, analisis data mutu, dan pengembangan inovasi pedagogik. Sebaliknya, dalam kerangka *don'ts*, AI tidak boleh digunakan untuk menggantikan proses penilaian akademik sepenuhnya, memanipulasi karya ilmiah, atau mengambil keputusan strategis tanpa pengawasan manusia. Pendekatan ini menjaga keseimbangan antara inovasi dan integritas.<sup>329</sup>

---

<sup>327</sup> OECD, *AI Governance Frameworks* (Paris: OECD, 2023).

<sup>328</sup> Al-Qur'an, QS. an-Nisā' [4]: 58.

<sup>329</sup> UNESCO, *Guidance on Generative AI in Education* (Paris: UNESCO, 2023).

#### **11.4. Perlindungan Data dan Tata Kelola Data (Data Governance)**

Isu perlindungan data menjadi krusial di era GenAI karena data merupakan “bahan bakar” utama kecerdasan buatan. Lembaga pendidikan Islam menyimpan data sensitif seperti identitas siswa/mahasiswa, nilai akademik, data keuangan, dan rekam jejak perilaku. Tanpa tata kelola data yang baik, data tersebut rentan disalahgunakan atau bocor.<sup>330</sup>

Data governance dalam pendidikan Islam mencakup pengaturan kepemilikan data, akses data, keamanan data, dan penggunaan data secara etis. Prinsip minimalisasi data, pembatasan akses berbasis kewenangan, serta transparansi penggunaan data menjadi keharusan. Dalam perspektif Islam, perlindungan data sejalan dengan prinsip *hifz al-nafs* dan *hifz al-māl*, yaitu menjaga hak dan keamanan individu.<sup>331</sup>

Pemanfaatan GenAI juga menuntut lembaga pendidikan Islam untuk berhati-hati dalam menggunakan platform AI eksternal. Penggunaan AI pihak ketiga harus mempertimbangkan lokasi penyimpanan data, kebijakan

---

<sup>330</sup> European Commission, Data Governance Act (Brussels, 2022).

<sup>331</sup> Al-Qaradhawi, Y., *Fiqh al-Maqāṣid* (Cairo: Dar al-Shuruq, 2016).

privasi, dan potensi eksploitasi data. Kepemimpinan lembaga dituntut memiliki literasi kebijakan digital agar keputusan penggunaan teknologi tidak merugikan institusi dan warga pendidikan.<sup>332</sup>

### **11.5. Integritas Akademik dan Etika Digital Islami**

Integritas akademik merupakan pilar utama pendidikan Islam yang harus dijaga di tengah kemudahan teknologi. GenAI menantang konsep keaslian karya dan tanggung jawab intelektual. Oleh karena itu, pendidikan Islam perlu menegaskan kembali bahwa kejujuran ilmiah adalah bagian dari akhlak dan ibadah, bukan sekadar aturan administratif.<sup>333</sup>

Etika digital Islami menuntut penggunaan teknologi secara bertanggung jawab, proporsional, dan bermakna. Prinsip ihsan mendorong pemanfaatan AI untuk kebaikan dan peningkatan mutu, sementara prinsip amanah melarang penyalahgunaan teknologi untuk kepentingan pribadi atau manipulatif. Dalam kerangka ini, AI diposisikan sebagai alat yang tunduk pada nilai, bukan nilai yang tunduk pada alat.<sup>334</sup>

---

<sup>332</sup> OECD, *Data Governance in Education* (Paris: OECD, 2022).

<sup>333</sup> Al-Qur'an, QS. al-Isrā' [17]: 36.

<sup>334</sup> Tobroni, *Spiritual Leadership* (Malang: UMM Press, 2015).

Kepemimpinan pendidikan Islam di era GenAI harus mampu menjadi teladan etika digital. Keteladanan pimpinan dalam penggunaan AI secara bijak akan membentuk budaya organisasi yang sehat dan mencegah normalisasi perilaku tidak etis. Dengan demikian, integritas akademik tidak hanya dijaga melalui sanksi, tetapi melalui internalisasi nilai dan keteladanan.<sup>335</sup>

#### **11.6. Kepemimpinan Pendidikan Islam di Era GenAI**

Kepemimpinan di era GenAI menuntut kompetensi baru, yaitu kemampuan mengintegrasikan teknologi, etika, dan visi kelembagaan. Pemimpin pendidikan Islam tidak dituntut menjadi ahli teknis AI, tetapi harus mampu memahami implikasi strategis dan etis dari teknologi tersebut. Kepemimpinan yang lemah dalam literasi digital berisiko menyerahkan keputusan penting kepada algoritma tanpa kontrol nilai.<sup>336</sup>

Pemimpin pendidikan Islam juga dituntut mengembangkan kebijakan adaptif yang responsif

---

<sup>335</sup> Northouse, P. G., *Leadership: Theory and Practice* (Los Angeles: Sage, 2022).

<sup>336</sup> Bush, T., *Educational Leadership in a Digital Age* (London: Sage, 2021).

terhadap perubahan teknologi tanpa kehilangan identitas. Kepemimpinan adaptif ini menempatkan AI sebagai peluang untuk inovasi, sekaligus sebagai ujian moral bagi konsistensi nilai Islam dalam praktik manajerial. Dengan pendekatan ini, lembaga pendidikan Islam dapat tetap relevan tanpa kehilangan ruhnya.<sup>337</sup>

Contoh Pedoman Penggunaan AI di Lembaga Pendidikan Islam (Ringkas)

**Prinsip Umum:**

- 1) AI digunakan sebagai alat bantu, bukan pengganti tanggung jawab manusia.
- 2) Penggunaan AI harus menjaga integritas akademik dan kejujuran ilmiah.
- 3) Data pribadi wajib dilindungi dan tidak digunakan tanpa izin.

**Penggunaan yang Dianjurkan:**

- asistensi pembelajaran
- analisis data mutu
- efisiensi administrasi

**Penggunaan yang Dilarang:**

- plagiarisme karya akademik
- manipulasi penilaian

---

<sup>337</sup> Heifetz, R., *Adaptive Leadership* (Boston: Harvard University Press, 2018).

- keputusan strategis tanpa pengawasan manusia

Bab ini menegaskan bahwa masa depan pendidikan Islam tidak dapat dipisahkan dari perkembangan teknologi, khususnya GenAI. Namun, teknologi bukanlah penentu arah, melainkan alat yang harus diarahkan oleh kepemimpinan, etika, dan nilai Islam. Pendidikan Islam yang berkelanjutan adalah pendidikan yang mampu berdialog dengan zaman tanpa kehilangan identitas dan amanahnya.<sup>338</sup>

## SINOPSIS

Buku ini membahas secara komprehensif dinamika kepemimpinan dan perilaku organisasi dalam pendidikan Islam dengan pendekatan manajerial, nilai-nilai Islam, serta respons terhadap tantangan kontemporer. Disusun berdasarkan kajian teoretik, praktik kelembagaan, dan refleksi kritis, buku ini mengintegrasikan konsep kepemimpinan profetik, transformasional Islami, spiritual, pelayan, dan kolektif sebagai fondasi pengelolaan lembaga pendidikan Islam yang bermutu dan berkelanjutan.

---

<sup>338</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2017).

Pembahasan diawali dengan penguatan konsep dan model kepemimpinan pendidikan Islam, dilanjutkan dengan analisis perilaku organisasi Islami yang mencakup budaya organisasi, motivasi kerja, hubungan antarindividu, serta manajemen konflik berbasis nilai syariah. Buku ini juga menguraikan implementasi nyata kepemimpinan dan perilaku organisasi dalam berbagai konteks lembaga pendidikan Islam, termasuk madrasah, pesantren, dan perguruan tinggi keagamaan Islam, dengan menyoroti tantangan, peluang, dan solusi strategis.

Selanjutnya, buku ini memperluas cakupan pada isu transformasi digital, tata kelola kelembagaan, penjaminan mutu internal, manajemen keuangan pendidikan Islam berbasis amanah dan keberlanjutan, serta pengelolaan sumber daya manusia berbasis merit. Sebagai ciri pembeda, bagian akhir buku ini mengangkat isu etika, privasi data, dan kepemimpinan di era Generative Artificial Intelligence (GenAI), yang menempatkan pendidikan Islam dalam horizon masa depan tanpa melepaskan identitas dan nilai-nilai dasarnya.

Buku ini ditujukan bagi dosen, mahasiswa, peneliti, pimpinan lembaga pendidikan Islam, serta praktisi manajemen pendidikan yang membutuhkan rujukan akademik sekaligus panduan aplikatif. Dengan pendekatan yang sistematis dan kontekstual, buku ini diharapkan dapat menjadi referensi penting dalam pengembangan Manajemen Pendidikan Islam yang

profesional, berintegritas, dan relevan dengan perkembangan zaman.

## DAFTAR PUSTAKA

Azra, Azyumardi. *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi di Tengah Tantangan Milenium III*. Jakarta: Kencana, 2019.

Bafadal, Ibrahim. *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Berbasis Nilai*. Jakarta: Bumi Aksara, 2018.

Bush, Tony. *Educational Leadership and Management: Theory, Policy, and Practice*. London: Sage Publications, 2021.

Drucker, Peter F. *Management Challenges for the 21st Century*. New York: Harper Business, 2008.

European Commission. *Data Governance Act*. Brussels: European Union, 2022.

Floridi, Luciano. *The Ethics of Artificial Intelligence: Principles, Challenges, and Opportunities*. Oxford: Oxford University Press, 2021.

Heifetz, Ronald A., Grashow, Alexander, dan Linsky, Marty. *The Practice of Adaptive Leadership*. Boston: Harvard Business Press, 2018.

Hoy, Wayne K., dan Miskel, Cecil G. *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. New York: McGraw-Hill, 2019.

Kementerian Agama Republik Indonesia. *Kebijakan Pengembangan Pendidikan Islam Berkelanjutan*. Jakarta: Kemenag RI, 2022.

Mangkunegara, Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017.

Mujamil Qomar. *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga, 2017.

Northouse, Peter G. *Leadership: Theory and Practice*. Los Angeles: Sage Publications, 2022.

OECD. *AI in Education: Challenges and Opportunities*. Paris: OECD Publishing, 2023.

OECD. *Data Governance and Digital Transformation in Education*. Paris: OECD Publishing, 2022.

Robbins, Stephen P., dan Judge, Timothy A. *Organizational Behavior*. New York: Pearson Education, 2019.

Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education*. London: Routledge, 2014.

Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2017.

Siagian, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2018.

Tobroni. *Spiritual Leadership: A Solution of the Leadership Crisis in Islamic Education*. Malang: UMM Press, 2015.

UNESCO. *Education in a Digital World: Challenges and Opportunities*. Paris: UNESCO Publishing, 2021.

UNESCO. *Guidance on Generative Artificial Intelligence in Education and Research*. Paris: UNESCO Publishing, 2023.

Yukl, Gary. *Leadership in Organizations*. New York: Pearson Education, 2020.

Al-Qur'an al-Karim.

Al-Ghazali, Abu Hamid. *Ihya' 'Ulum al-Din*. Beirut: Dar al-Kutub al-'Ilmiyyah, t.t.

Al-Qaradhawi, Yusuf. *Fiqh al-Maqashid*. Kairo: Dar al-Shuruq, 2016.

## PROFIL PENULIS

**Khoirul Anwar, M.Pd.** adalah **dosen Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Institut Agama Islam Sunan Kalijogo Malang** yang aktif dalam pengajaran, penelitian, dan pengembangan kelembagaan pendidikan Islam. Saat ini penulis juga sedang menempuh studi **Program Doktor (S3) Manajemen Pendidikan Islam** dengan fokus kajian pada kepemimpinan pendidikan Islam, perilaku organisasi, tata kelola kelembagaan, serta pengembangan mutu pendidikan Islam.

Dalam kiprah akademiknya, penulis terlibat aktif dalam pengembangan kurikulum, penjaminan mutu, serta pendampingan tata kelola lembaga pendidikan Islam, baik pada

tingkat sekolah/madrasah, pesantren, maupun perguruan tinggi keagamaan Islam. Pengalaman tersebut memperkaya perspektif penulis dalam mengintegrasikan teori manajemen modern dengan nilai-nilai Islam dalam praktik kepemimpinan dan pengelolaan organisasi pendidikan.

Minat riset penulis meliputi kepemimpinan pendidikan Islam, perilaku organisasi Islami, manajemen mutu dan penjaminan mutu internal, tata kelola pendidikan berbasis amanah, manajemen sumber daya manusia pendidikan Islam, serta isu-isu kontemporer seperti etika digital dan kepemimpinan di era kecerdasan buatan. Sejumlah gagasan penulis telah disampaikan melalui kegiatan akademik, diskusi ilmiah, serta publikasi ilmiah dan buku referensi di bidang Manajemen Pendidikan Islam.

Melalui karya ini, penulis berupaya memberikan kontribusi keilmuan dan praktis bagi pengembangan pendidikan Islam yang profesional, berintegritas, dan relevan dengan tantangan zaman. Penulis meyakini bahwa penguatan kepemimpinan, perilaku organisasi, dan tata kelola kelembagaan merupakan kunci utama bagi terwujudnya pendidikan Islam yang bermutu dan berkelanjutan.

## DESKRIPSI BUKU

Perubahan sosial, tuntutan tata kelola, dan akselerasi transformasi digital menuntut lembaga pendidikan Islam untuk berbenah secara serius dan sistematis. Buku ini hadir sebagai rujukan komprehensif yang mengkaji kepemimpinan dan perilaku organisasi pendidikan Islam dari perspektif manajemen modern yang berakar kuat pada nilai-nilai Islam. Melalui integrasi model kepemimpinan profetik, transformasional Islami, spiritual, pelayan, dan kolektif, buku ini menawarkan kerangka konseptual dan operasional bagi penguatan pengelolaan lembaga pendidikan Islam yang profesional dan berintegritas.

Keunikan buku ini terletak pada keberaniannya mengaitkan isu-isu klasik manajemen pendidikan Islam—seperti tata kelola, mutu, keuangan, dan sumber daya manusia—dengan tantangan kontemporer, termasuk etika digital, privasi data, dan kepemimpinan di era Generative Artificial Intelligence (GenAI). Dengan pendekatan analitis dan aplikatif, buku ini tidak hanya relevan bagi kajian akademik Manajemen Pendidikan Islam, tetapi juga praktis bagi pimpinan dan pengelola lembaga pendidikan Islam yang menghadapi dinamika perubahan zaman.

Buku ini direkomendasikan sebagai buku referensi bagi dosen, mahasiswa, peneliti, serta praktisi pendidikan Islam yang membutuhkan panduan strategis untuk membangun lembaga pendidikan Islam yang bermutu, berkeadilan, dan berkelanjutan di tengah tantangan masa depan.

**“Kepemimpinan pendidikan Islam bukan hanya tentang memimpin lembaga, tetapi membungai peradaban melalui nilai, profesionalisme, dan transformasi.”**

## DESKRIPSI BUKU

Buku ***Kepemimpinan dan Pengembangan Perilaku Organisasi Pendidikan Islam*** hadir sebagai kajian komprehensif mengenai kepemimpinan, perilaku organisasi, tata kelola, dan transformasi lembaga pendidikan Islam di era modern. Buku ini memadukan perspektif manajemen modern dengan nilai-nilai Islam seperti *amanah*, keadilan, musyawarah, dan *ihsan* sebagai fondasi pengelolaan pendidikan yang profesional dan berkelanjutan.

Pembahasan dalam buku ini mencakup model kepemimpinan profetik, transformasional Islami, kepemimpinan spiritual, kepemimpinan pelayan, hingga kepemimpinan kolektif dalam pendidikan Islam. Selain itu, buku ini juga umulas perilaku organisasi Islami, budaya organisasi, motivasi dan komitmen kerja, manajemen konflik berbasis syariah, tata kelola lembaga pendidikan Islam, manajemen mutu, manajemen SDM berbasis merit system, hingga tantangan kepemimpinan di era *Generative Artificial Intelligence (GenAI)*.

### **Khoirul Anwar, M.Pd.**

Dosen Manajemen Pendidikan Islam yang aktif dalam bidang pengembangan kepemimpinan pendidikan, perilaku organisasi, tata kelola lembaga pendidikan Islam, dan transformasi pendidikan berbasis nilai-nilai Islam. Penulis juga aktif dalam penelitian, pengabdian masyarakat, serta pengembangan mutu pendidikan Islam.



### **Institut Agama Islam Sunan Kalijogo Malang**

Jl. Keramat Ds. Sukoliho Kec, Jabung  
Kab. Malang 65155 Jawa Timur

HP: 082357684499 / Website: [www.iaiskimalang.ac.id](http://www.iaiskimalang.ac.id)

Email: [admin@simaiamalang.ac.id](mailto:admin@simaiamalang.ac.id)

