



Islamic Education Management Expertise: A Literature Review of Managerial Competence, Spiritual Leadership, and Digital Transformation

Lalu Samcandra¹, Saeful Gani²

^{1,2}STIT Sibawaihi Mutawalli

lalusamcandra31121987@gmail.com; saepulgani2202@gmail.com

Abstract: *Managerial expertise is a decisive factor in the success of Islamic educational institutions in facing quality demands, governance requirements, and rapid socio-technological change. This article aims to map the concept and dimensions of Islamic education management expertise based on a literature review of articles published in international and nationally accredited journals between 2018 and 2026. A narrative literature review with a thematic approach was employed, tracing academic databases to identify classical managerial competency concepts and their application to madrasah, Islamic school, and pesantren contexts. The findings show that expertise in Islamic education management is multidimensional, encompassing conceptual expertise in formulating vision and policy based on maqasid al-shariah, technical expertise in curriculum, learning, and human-resource planning, interpersonal expertise coloured by spiritual and prophetic leadership, quality-management expertise that integrates Total Quality Management with the values of amanah and ihsan, digital expertise that is increasingly urgent in the Society 5.0 era, and financial-management expertise that sustains the long-term institutional viability of Islamic educational institutions. The review also identifies a research gap in the empirical, cross-country measurement of expertise and the scarcity of systematic comparison between Islamic and conventional management models. The article concludes that developing expertise in Islamic education management requires an integrated framework that unites professional and spiritual dimensions, and recommends a future research agenda focused on developing empirically validated instruments for measuring value-based managerial competence.*

Keywords: *managerial expertise, Islamic education management, managerial competence, spiritual leadership, educational quality, digital transformation, literature review.*

Abstrak: *Keahlian manajerial merupakan faktor penentu keberhasilan lembaga pendidikan Islam dalam menghadapi tuntutan mutu, kebutuhan tata kelola, dan perubahan sosial-teknologi yang berlangsung cepat. Artikel ini bertujuan memetakan konsep dan dimensi keahlian manajemen pendidikan Islam berdasarkan kajian literatur atas artikel yang diterbitkan pada jurnal internasional dan jurnal nasional terakreditasi antara tahun 2018 dan 2026. Kajian literatur naratif dengan pendekatan tematik digunakan, menelusuri basis data akademik untuk mengidentifikasi konsep kompetensi manajerial klasik dan penerapannya pada konteks madrasah, sekolah Islam, dan pesantren. Temuan menunjukkan bahwa keahlian manajemen pendidikan Islam bersifat multidimensi, mencakup keahlian konseptual dalam merumuskan visi dan kebijakan berbasis maqasid syariah, keahlian teknis dalam pengelolaan kurikulum, pembelajaran, dan sumber daya manusia, keahlian interpersonal yang diwarnai kepemimpinan spiritual dan profetik, keahlian manajemen mutu yang mengintegrasikan Total Quality Management dengan nilai amanah dan ihsan, keahlian digital yang semakin mendesak pada era Society 5.0, serta keahlian manajemen keuangan yang menopang keberlanjutan kelembagaan jangka panjang. Kajian ini juga mengidentifikasi kesenjangan penelitian pada pengukuran empiris keahlian secara lintas negara serta keterbatasan perbandingan sistematis antara model manajemen Islam dan konvensional. Artikel ini menyimpulkan bahwa pengembangan keahlian manajemen pendidikan Islam memerlukan kerangka terintegrasi yang menyatukan dimensi profesional dan spiritual, serta merekomendasikan agenda penelitian mendatang yang berfokus pada pengembangan instrumen terukur secara empiris untuk mengukur kompetensi manajerial berbasis nilai.*

Kata kunci: *keahlian manajerial, manajemen pendidikan Islam, kompetensi manajerial, kepemimpinan spiritual, mutu pendidikan, transformasi digital, kajian literatur.*

1. INTRODUCTION

Pendidikan Islam menempati posisi strategis dalam sistem pendidikan nasional Indonesia maupun di berbagai negara berpenduduk mayoritas Muslim, karena tidak hanya berfungsi mentransmisikan pengetahuan tetapi juga membentuk karakter, moralitas, dan identitas keagamaan peserta didik (Purwanto & Suharyat, 2023). Lembaga-lembaga pendidikan Islam, mulai dari madrasah,

sekolah Islam terpadu, hingga pondok pesantren, dituntut untuk mampu bersaing dengan lembaga pendidikan umum dalam hal mutu akademik, sekaligus mempertahankan orientasi spiritual dan nilai-nilai keislaman yang menjadi ciri khasnya. Tuntutan ganda ini menempatkan manajemen sebagai variabel kunci: bagaimana sebuah lembaga pendidikan Islam dikelola akan sangat menentukan apakah ia mampu menghasilkan lulusan yang unggul secara intelektual sekaligus berakhlak mulia.

Dalam konteks tersebut, keahlian manajemen atau yang dalam kepustakaan manajemen umum sering disebut *managerial competence* atau *managerial expertise* menjadi isu yang terus berkembang dalam penelitian pendidikan Islam. Berbagai kajian menunjukkan bahwa kompetensi manajerial kepala madrasah maupun pengelola lembaga pendidikan Islam berkorelasi kuat dengan kinerja guru, mutu pembelajaran, dan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Muhaiyar et al., 2019; Asmendri et al., 2018). Kompetensi tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan berinteraksi dengan faktor pengetahuan dan budaya organisasi dalam membentuk peran kepemimpinan yang efektif di lembaga pendidikan Islam. Sementara itu, kajian lain menegaskan bahwa keahlian (*expertise*) sumber daya manusia mencakup pelatihan dan kinerja merupakan pilar utama manajemen pendidikan Islam yang berkelanjutan (Jamrizal, 2022).

Isu keahlian manajemen pendidikan Islam semakin relevan ketika dihadapkan pada tiga tren besar yang berkembang secara simultan. Pertama, tren globalisasi dan tuntutan akuntabilitas mutu yang mendorong lembaga pendidikan Islam mengadopsi kerangka manajemen mutu modern seperti *Total Quality Management (TQM)*, namun harus menyesuaikannya dengan nilai-nilai spiritual seperti amanah, ihsan, dan akhlak agar tidak kehilangan jati diri keislamannya (Hidayati, 2025; Dinata & Andriani, 2025). Kedua, tren penguatan kepemimpinan yang berbasis nilai dan spiritualitas, di mana kepala madrasah maupun pimpinan pesantren dituntut memiliki keahlian interpersonal yang melampaui aspek administratif semata, yakni kemampuan membangun kapital spiritual dan kapital religius di tengah masyarakat yang plural (Brooks & Brooks, 2022; Mahmud & Ramli, 2025). Ketiga, tren transformasi digital dan datangnya era *Society 5.0* yang menuntut pengelola pendidikan Islam menguasai keahlian teknologi informasi, sekaligus tetap menjaga relevansi kurikulum dan budaya kerja lembaga (Syahri, 2025; Ernawati et al., 2024).

Ketiga tren tersebut memunculkan pertanyaan mendasar: dimensi keahlian apa sajakah yang membentuk konstruk keahlian manajemen pendidikan Islam secara utuh, dan bagaimana literatur internasional serta nasional memetakan hubungan antar-dimensi tersebut? Pertanyaan ini penting dijawab karena literatur yang ada masih tersebar pada berbagai subtema kompetensi manajerial kepala madrasah, manajemen sumber daya manusia berbasis nilai Islam, kepemimpinan spiritual, manajemen mutu, dan literasi digital tanpa adanya sintesis konseptual yang mengintegrasikan kelima dimensi tersebut ke dalam satu kerangka keahlian manajerial yang koheren. Ketiadaan sintesis ini menyulitkan baik akademisi maupun praktisi dalam merumuskan model pengembangan kapasitas manajerial yang komprehensif bagi pengelola pendidikan Islam.

Secara global, kajian mengenai manajemen pendidikan tidak dapat dilepaskan dari perdebatan panjang mengenai apa yang membedakan seorang pengelola lembaga yang sekadar administratif dengan pengelola yang benar-benar ahli (expert) dalam menjalankan fungsi manajerialnya. Perdebatan ini telah berlangsung sejak pertengahan abad ke-20 dalam disiplin ilmu manajemen umum, dan baru pada dua hingga tiga dekade terakhir mulai diadaptasi secara sistematis ke dalam kajian pendidikan Islam. Proses adaptasi tersebut tidak selalu berjalan mulus, karena konsep-konsep manajemen modern yang lahir dari konteks industri sekuler Barat perlu disaring dan disesuaikan agar selaras dengan epistemologi pendidikan Islam yang berpijak pada tauhid, akhlak, dan tujuan akhirat sebagai orientasi utamanya. Ketegangan kreatif antara "mengadopsi" dan "mengislamkan" konsep manajemen inilah yang menjadi salah satu benang merah penting dalam literatur yang dikaji pada artikel ini. Selain itu, penguatan keahlian manajemen pendidikan Islam juga tidak lepas dari konteks kebijakan nasional. Di Indonesia misalnya, penguatan status madrasah melalui berbagai regulasi telah meningkatkan tuntutan akuntabilitas dan mutu, sehingga kepala madrasah tidak lagi cukup hanya menjadi figur otoritas keagamaan, tetapi juga harus menjadi manajer profesional yang mampu mempertanggungjawabkan kinerja lembaganya kepada pemerintah, wali murid, dan masyarakat luas. Pergeseran peran ini menuntut redefinisi keahlian manajerial yang lebih luas dan terukur, sekaligus membuka ruang bagi penelitian yang lebih sistematis mengenai bagaimana keahlian tersebut dapat dipetakan, diukur, dan dikembangkan. Berdasarkan latar belakang tersebut, artikel ini

bertujuan untuk: (1) memetakan dimensi-dimensi keahlian manajemen pendidikan Islam yang telah diteliti dalam literatur internasional dan nasional; (2) menganalisis bagaimana kerangka teori kompetensi manajerial klasik dari disiplin manajemen umum diadaptasi ke dalam konteks pendidikan Islam; dan (3) mengidentifikasi kesenjangan penelitian (research gap) yang dapat menjadi agenda studi lanjutan. Kebaruan (novelty) artikel ini terletak pada upaya sintesis lintas subtema yang selama ini dikaji secara terpisah, sehingga menghasilkan kerangka konseptual keahlian manajemen pendidikan Islam yang bersifat multidimensi dan dapat menjadi rujukan bagi pengembangan kebijakan pelatihan kepala madrasah maupun kurikulum program studi manajemen pendidikan Islam. Artikel ini disusun dalam sistematika sebagai berikut. Bagian kedua menguraikan metode kajian literatur yang digunakan. Bagian ketiga memaparkan hasil sintesis tematik yang mencakup tujuh dimensi keahlian manajemen pendidikan Islam beserta kesenjangan penelitian yang teridentifikasi. Bagian keempat menyajikan diskusi yang mengintegrasikan temuan-temuan tersebut ke dalam sebuah kerangka konseptual empat lapisan. Bagian kelima menutup artikel dengan kesimpulan, implikasi, keterbatasan, dan rekomendasi bagi penelitian mendatang.

2. THEORETICAL Framework and Conceptual Model

2.1. Teori Kompetensi Manajerial Klasik: Model Tiga Keahlian Katz

Kerangka teoretis yang mendasari kajian keahlian manajemen pendidikan Islam dalam artikel ini berpijak pada tiga aliran pemikiran dalam disiplin manajemen umum, yang kemudian diperkaya dengan konsep-konsep khas pendidikan Islam. Katz (1955) mengemukakan bahwa seorang administrator yang efektif memerlukan tiga jenis keahlian dasar: keahlian teknis (technical skill), yaitu penguasaan metode dan prosedur kerja tertentu; keahlian manusiawi atau interpersonal (human skill), yaitu kemampuan bekerja secara efektif bersama orang lain; dan keahlian konseptual (conceptual skill), yaitu kemampuan memahami organisasi secara menyeluruh dan merumuskan arah kebijakannya. Ketiga keahlian ini memiliki bobot yang berbeda pada setiap jenjang manajerial: manajer tingkat bawah lebih membutuhkan keahlian teknis, sedangkan manajer puncak lebih membutuhkan keahlian konseptual. Kerangka trikotomi Katz ini menjadi titik tolak analitis penelitian, karena ketiga jenis keahlian tersebut digunakan pada bagian hasil untuk memetakan literatur

keahlian manajemen pendidikan Islam yang tersebar pada berbagai subtema.

2.2. Testing for Competence dan Model Kompetensi Boyatzis

Perkembangan lebih lanjut datang dari McClelland (1973), yang mengkritik penggunaan tes intelegensi sebagai prediktor keberhasilan kerja dan mengusulkan pendekatan “testing for competence”, yakni identifikasi perilaku-perilaku kunci yang membedakan kinerja unggul dari kinerja rata-rata. Pendekatan ini kemudian dikembangkan secara sistematis oleh Boyatzis (1982) melalui penelitian besar terhadap ratusan manajer, yang mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik mendasar seseorang baik berupa motif, sifat, keterampilan, aspek citra diri, peran sosial, maupun pengetahuan yang secara kausal berkaitan dengan kinerja unggul dalam suatu pekerjaan, serta mengidentifikasi klaster-klaster kompetensi generik seperti manajemen tujuan dan tindakan, kepemimpinan, manajemen sumber daya manusia, pengarahan bawahan, dan fokus pada orang lain. Pada perkembangan berikutnya, Boyatzis (2008) menegaskan bahwa teori kompetensi berlandaskan pada teori kontingensi kinerja, yaitu kinerja maksimal terjadi ketika kapabilitas seseorang selaras dengan tuntutan pekerjaan dan tuntutan lingkungan organisasi. Kerangka kontingensi ini penting untuk memahami keahlian manajemen pendidikan Islam, karena lembaga pendidikan Islam memiliki tuntutan lingkungan yang khas, bukan hanya tuntutan administratif dan akademik sebagaimana lembaga pendidikan pada umumnya, tetapi juga tuntutan spiritual dan nilai keislaman yang harus terintegrasi dalam setiap keputusan manajerial.

2.3. Model Kompetensi Iceberg (Spencer & Spencer, 1993)

Definisi kompetensi Boyatzis diperkuat oleh Spencer dan Spencer (1993) yang menyusun model kompetensi berjenjang (iceberg model), membedakan kompetensi yang tampak di permukaan seperti pengetahuan dan keterampilan dengan kompetensi yang tersembunyi seperti motif, sifat, dan konsep diri, yang justru menjadi prediktor kinerja jangka panjang yang lebih kuat. Model iceberg ini memberikan landasan konseptual penting bagi kajian keahlian manajemen pendidikan Islam, karena keahlian yang tampak di permukaan seperti penguasaan prosedur administratif relatif mudah dilatih dan diukur, sementara motif untuk melayani (khidmah), konsep diri sebagai

pemimpin yang bertanggung jawab secara moral dan spiritual, serta nilai-nilai batin yang mendorong seseorang bekerja secara ikhlas jauh lebih sulit diukur namun secara teoretis diperkirakan menjadi prediktor kinerja jangka panjang yang lebih kuat pada konteks kepemimpinan pendidikan Islam.

2.4. Kepemimpinan Spiritual dan Profetik sebagai Lapisan Nilai Tambahan

Adaptasi kerangka kompetensi manajerial umum ke dalam konteks pendidikan Islam menuntut penambahan lapisan nilai dan spiritualitas pada keahlian interpersonal. Kajian mengenai kepemimpinan spiritual Islami menunjukkan bahwa keahlian interpersonal pimpinan madrasah tidak cukup diukur dari kemampuan komunikasi semata, tetapi juga dari kemampuan membangun budaya mutu (*quality culture*) yang terinternalisasi secara spiritual di kalangan seluruh warga madrasah (Mahmud & Ramli, 2025). Kajian lintas budaya menegaskan bahwa kepemimpinan spiritual dari perspektif Indonesia memiliki karakteristik unik yang menggabungkan dimensi transenden dengan praktik manajerial sehari-hari (Azzuhri et al., 2024), sementara riset pada konteks Filipina Selatan mengonseptualisasikan keahlian interpersonal pimpinan lembaga pendidikan keagamaan melalui kerangka kapital spiritual dan kapital religius (Brooks & Brooks, 2022). Sebagai kerangka alternatif yang lebih spesifik pada tradisi Islam, sejumlah peneliti mengusulkan model kepemimpinan profetik (*prophetic leadership*) yang berlandaskan pada empat sifat utama Rasulullah *siddiq*, *amanah*, *tabligh*, dan *fathanah* sebagai basis pengembangan keahlian interpersonal pimpinan lembaga pendidikan Islam (Dinata & Andriani, 2025). Ketiga model ini digunakan pada bagian hasil untuk menganalisis literatur mengenai keahlian interpersonal dan kepemimpinan spiritual-profetik secara lebih mendalam.

2.5. Islamic Total Quality Management sebagai Lapisan Nilai pada Keahlian Manajemen Mutu

Selain lapisan interpersonal, kerangka kompetensi manajerial umum juga memerlukan reinterpretasi nilai pada dimensi manajemen mutu. Adopsi kerangka Total Quality Management (TQM) yang lahir dari dunia industri dan bisnis ke dalam pendidikan Islam telah menjadi tema penelitian yang berkembang pesat, namun kajian menunjukkan bahwa TQM tidak dapat diterapkan secara mekanistik sebagaimana pada sektor industri, melainkan perlu diselaraskan dengan nilai-nilai

spiritual dan moral Islam seperti amanah (tanggung jawab profesional), ihsan (semangat mencapai keunggulan dan kesempurnaan kerja), dan akhlak (etika dan integritas pribadi), sehingga terbentuk model Islamic Total Quality Management yang holistik (Hidayati, 2025). Kerangka inilah yang digunakan pada bagian hasil untuk menganalisis literatur mengenai keahlian manajemen mutu berbasis nilai Islam.

2.6. Transformasi Digital dan Era Society 5.0 sebagai Lapisan Adaptif-Kontemporer

Lapisan keempat yang melengkapi kerangka teoretis penelitian ini adalah tuntutan adaptasi terhadap transformasi digital. Studi tinjauan literatur mengenai faktor-faktor yang memengaruhi manajemen pendidikan Islam pada era Society 5.0 menegaskan bahwa pengelola lembaga dituntut menguasai sistem informasi manajemen pendidikan, platform pembelajaran daring, serta kemampuan analitik data untuk pengambilan keputusan berbasis bukti (Syahri, 2025). Kajian lain mengenai strategi manajemen pendidikan Islam di era digital menegaskan bahwa transformasi tata kelola menuju digitalisasi merupakan langkah strategis untuk meningkatkan efektivitas dan aksesibilitas layanan pendidikan Islam, terutama pada konteks pesantren dan madrasah yang tersebar di wilayah dengan aksesibilitas terbatas (Ernawati et al., 2024). Kedua kajian ini menjadi dasar untuk menganalisis keahlian digital pengelola pendidikan Islam pada bagian hasil.

2.7. Ketegangan Adaptasi: Antara Mengadopsi dan Mengislamkan Konsep Manajemen

Keempat lapisan teoretis di atas tidak dapat dipahami secara terpisah dari ketegangan epistemologis yang melingkupi seluruh proses adaptasinya. Konsep-konsep manajemen modern yang lahir dari konteks industri sekuler Barat perlu disaring dan disesuaikan agar selaras dengan epistemologi pendidikan Islam yang berpijak pada tauhid, akhlak, dan tujuan akhirat sebagai orientasi utamanya. Kajian mengenai institusionalisasi pendidikan Islam menunjukkan bahwa keberhasilan sebuah lembaga sangat ditentukan oleh kemampuan manajerial dalam merancang struktur kelembagaan yang mampu mengakomodasi perubahan kebijakan pendidikan nasional tanpa kehilangan orientasi keislamannya (Purwanto & Suharyat, 2023). Ketegangan kreatif antara “mengadopsi” dan “mengislamkan” konsep

manajemen inilah yang menjadi salah satu benang merah penting yang menghubungkan kerangka teoretis manajemen umum pada bagian ini dengan sintesis tematik literatur keahlian manajemen pendidikan Islam pada bagian hasil.

2.8. Kerangka Integratif Penelitian

Berdasarkan tinjauan ketujuh perspektif teoretis di atas, penelitian ini mengajukan kerangka integratif berlapis empat sebagai landasan analisis. Lapisan pertama adalah lapisan fondasi teoretis, yaitu kerangka kompetensi manajerial umum sebagaimana dikembangkan oleh Katz (1955), McClelland (1973), Boyatzis (1982, 2008), serta Spencer dan Spencer (1993). Lapisan kedua adalah lapisan fungsional, yang terdiri atas tiga jenis keahlian klasik: konseptual, teknis, dan interpersonal. Lapisan ketiga adalah lapisan kontekstual-nilai, yaitu internalisasi nilai-nilai Islam amanah, ihsan, akhlak, dan maqasid syariah ke dalam setiap jenis keahlian fungsional tersebut, sebagaimana tercermin dalam model kepemimpinan spiritual-profetik dan Islamic Total Quality Management. Lapisan keempat adalah lapisan adaptif-kontemporer, yaitu keahlian digital dan kapasitas manajemen perubahan yang dituntut oleh konteks Society 5.0. Keempat lapisan ini akan dielaborasi secara mendalam berdasarkan sintesis tematik literatur pada bagian hasil dan pembahasan.

3. METHOD

3.1. Desain Penelitian

Artikel ini disusun menggunakan pendekatan kajian literatur naratif (*narrative literature review*) dengan strategi penelusuran tematik. Pendekatan ini dipilih karena tujuan artikel bukan untuk menguji hipotesis atau melakukan meta-analisis statistik, melainkan untuk memetakan dan mensintesis konsep keahlian manajemen pendidikan Islam yang tersebar di berbagai rumpun kajian (Syahri, 2025; Purwanto & Suharyat, 2023).

Penelusuran literatur dilakukan terhadap artikel-artikel yang diterbitkan pada jurnal internasional dan jurnal nasional terindeks yang membahas kompetensi manajerial, manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan spiritual, manajemen mutu, dan transformasi digital dalam konteks lembaga pendidikan Islam (madrasah, sekolah Islam, dan pondok pesantren), dengan rentang waktu publikasi utama 2018-

2026. Selain itu, ditelusuri pula literatur rujukan klasik dari disiplin ilmu manajemen umum mengenai konsep kompetensi manajerial, yaitu karya Katz (1955), Boyatzis (1982, 2008), McClelland (1973), serta Spencer dan Spencer (1993), yang menjadi fondasi teoretis untuk memahami konstruk keahlian (*expertise/competence*) secara lebih mendalam sebelum diterapkan ke ranah pendidikan Islam.

Kriteria inklusi artikel meliputi: (a) artikel membahas kompetensi, keahlian, atau kapasitas manajerial pada level pimpinan atau pengelola lembaga pendidikan Islam; (b) diterbitkan pada jurnal yang memiliki proses tinjauan sejawat (*peer review*); dan (c) tersedia secara daring dan dapat diakses teksnya. Artikel dikecualikan apabila hanya membahas kompetensi pedagogik guru tanpa kaitan dengan fungsi manajerial pimpinan lembaga.

Analisis dilakukan dengan teknik sintesis tematik (*thematic synthesis*), yaitu mengelompokkan temuan dari berbagai artikel ke dalam tema-tema besar yang merepresentasikan dimensi keahlian manajemen, kemudian membandingkan dan menghubungkan tema-tema tersebut untuk membangun kerangka konseptual yang integratif. Proses ini melalui tiga tahap: (1) reduksi data berupa ekstraksi temuan kunci dari setiap artikel; (2) kategorisasi tema berdasarkan kemiripan substansi; dan (3) sintesis lintas tema untuk merumuskan proposisi konseptual mengenai keahlian manajemen pendidikan Islam secara menyeluruh.

Perlu ditegaskan bahwa pendekatan kajian literatur naratif memiliki keterbatasan dibandingkan tinjauan sistematis (*systematic review*) yang mengikuti protokol baku seperti PRISMA, terutama dalam hal transparansi proses seleksi artikel dan reproduktifitas hasil oleh peneliti lain. Namun demikian, pendekatan naratif dipandang lebih sesuai untuk tujuan artikel ini, yaitu membangun sintesis konseptual lintas subtema yang selama ini berkembang secara terpisah, ketimbang menghasilkan estimasi kuantitatif mengenai ukuran efek (*effect size*) dari suatu intervensi tertentu. Sebagai bentuk transparansi, artikel ini secara eksplisit mencantumkan kriteria inklusi-eksklusi serta rentang waktu penelusuran, sehingga proses sintesis dapat ditelusuri dan

direplikasi secara memadai oleh pembaca maupun peneliti yang berminat mengembangkan kajian lanjutan dengan metodologi yang lebih ketat.

3.2. Sumber Data dan Strategi Pencarian

Sumber data yang digunakan mencakup basis data Scopus, Web of Science, ScienceDirect, serta Google Scholar dengan rentang publikasi utama tahun 2018 hingga 2026, sebagaimana dinyatakan pada bagian 3.1, disertai penelusuran tambahan terhadap literatur rujukan klasik manajemen umum tanpa batasan tahun publikasi. Kata kunci pencarian meliputi “Islamic education management”, “managerial competence”, “managerial expertise”, “spiritual leadership”, “prophetic leadership”, “quality management”, “digital transformation”, “madrasah”, dan “pesantren”, yang dikombinasikan menggunakan operator Boolean (AND/OR) untuk memaksimalkan cakupan pencarian sekaligus menjaga relevansi tematik dengan fokus keahlian manajemen pendidikan Islam.

3.3. Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Kriteria inklusi mencakup artikel jurnal yang telah melalui proses peer-review, ditulis dalam bahasa Inggris atau Indonesia, serta secara spesifik membahas kompetensi, keahlian, atau kapasitas manajerial pimpinan lembaga pendidikan Islam, mencakup subtema kompetensi manajerial kepala madrasah, manajemen sumber daya manusia berbasis nilai Islam, kepemimpinan spiritual dan profetik, manajemen mutu, serta transformasi digital, konsisten dengan kriteria yang telah dinyatakan pada bagian 3.1. Publikasi non-ilmiah seperti editorial, opini, dan prosiding konferensi yang tidak melalui proses tinjauan sejawat dikeluarkan dari analisis. Artikel yang hanya membahas kompetensi pedagogik guru tanpa kaitan eksplisit dengan fungsi manajerial pimpinan lembaga turut dieksklusi untuk menjaga fokus tematik tinjauan.

3.4. Prosedur Seleksi dan Sintesis

Proses seleksi literatur mengadaptasi secara longgar empat tahap yang lazim digunakan dalam diagram alir PRISMA 2020 identifikasi (identification), penyaringan (screening), penilaian kelayakan (eligibility), dan inklusi (inclusion) sebagai panduan prosedural, tanpa memposisikan kajian ini sebagai tinjauan sistematis (systematic review)

berprotokol PRISMA yang lengkap, sejalan dengan penegasan pada bagian 3.1 bahwa pendekatan yang digunakan adalah kajian literatur naratif. Pada tahap identifikasi, seluruh artikel yang muncul dari kombinasi kata kunci dikumpulkan dan duplikasi dihapus. Tahap penyaringan dilakukan melalui pembacaan judul dan abstrak untuk menyingkirkan artikel yang tidak relevan secara tematik. Tahap penilaian kelayakan melibatkan pembacaan teks lengkap (full-text) untuk memastikan kesesuaian dengan kriteria inklusi pada bagian 3.3. Artikel yang lolos seluruh tahap kemudian dianalisis secara tematik (thematic synthesis) untuk mengidentifikasi pola, persamaan, dan perbedaan temuan antarstudi, sehingga dapat disintesis menjadi kerangka keahlian manajemen pendidikan Islam yang terintegrasi sebagaimana diuraikan pada bagian hasil.

3.5. Analisis Data dan Pengkodean Tematik

Analisis data dilakukan melalui pendekatan sintesis naratif-tematik (narrative-thematic synthesis), yang dipilih karena heterogenitas desain studi pada literatur yang dianalisis, mulai dari studi kualitatif deskriptif, studi kuantitatif korelasional, hingga tinjauan literatur sektoral, sehingga tidak memungkinkan dilakukannya metaanalisis kuantitatif tunggal. Setiap artikel yang lolos kriteria inklusi dibaca secara menyeluruh, kemudian temuan utamanya diekstraksi ke dalam matriks ekstraksi data yang mencakup nama penulis, tahun publikasi, konteks geografis, metode penelitian, dimensi keahlian manajerial yang dikaji, serta temuan utama. Selanjutnya, temuan-temuan tersebut dikelompokkan secara induktif ke dalam kategori tematik berdasarkan kesamaan dimensi keahlian yang dibahas, menghasilkan tujuh tema utama, yaitu keahlian konseptual, keahlian teknis dan manajemen sumber daya manusia, keahlian manajemen kurikulum dan pembelajaran, keahlian interpersonal dan kepemimpinan spiritual-profetik, keahlian manajemen mutu berbasis nilai Islam, keahlian digital, serta keahlian manajemen keuangan dan keberlanjutan kelembagaan, di samping kerangka teoretis keahlian manajerial dan perspektif komparatif lintas negara yang menyertainya, sebagaimana disajikan pada bagian hasil. Proses pengelompokan tematik ini bersifat iteratif, dengan kategori awal terus disempurnakan seiring bertambahnya artikel yang dianalisis, hingga tercapai saturasi tematik (thematic saturation), yaitu kondisi ketika penambahan artikel baru

tidak lagi menghasilkan kategori tematik yang secara signifikan berbeda dari kategori yang telah teridentifikasi.

3.6. Penjaminan Kualitas dan Keterbatasan Metodologis

Untuk menjaga kualitas sintesis, penulis memprioritaskan artikel yang diterbitkan pada jurnal terindeks Scopus, Web of Science, atau jurnal nasional terakreditasi yang menerapkan proses peer-review, serta memberikan perhatian khusus pada tinjauan sistematis dan meta-analisis yang secara eksplisit mengikuti pedoman metodologis seperti PRISMA, mengingat desain tersebut secara inheren memiliki tingkat agregasi bukti yang lebih tinggi dibandingkan studi primer tunggal. Meskipun demikian, penulis menyadari bahwa pendekatan SLR naratif-tematik memiliki keterbatasan dibandingkan metaanalisis kuantitatif formal, khususnya dalam hal kemampuan mengestimasi ukuran efek (effect size) gabungan secara statistik. Keterbatasan metodologis ini akan didiskusikan lebih lanjut pada bagian keterbatasan studi.

4. RESULTS AND EMPIRICAL FINDINGS

Berdasarkan penelusuran dan sintesis tematik terhadap literatur yang relevan, kajian ini mengidentifikasi tujuh dimensi keahlian manajerial yang membentuk konstruk keahlian manajemen pendidikan Islam, yaitu: (1) keahlian konseptual dalam merumuskan visi dan kebijakan; (2) keahlian teknis dan manajemen sumber daya manusia; (3) keahlian manajemen kurikulum dan pembelajaran; (4) keahlian interpersonal dan kepemimpinan spiritual/profetik; (5) keahlian manajemen mutu berbasis nilai Islam; (6) keahlian digital dalam menghadapi era Society 5.0; dan (7) keahlian manajemen keuangan dan keberlanjutan kelembagaan. Ketujuh dimensi tersebut dibingkai oleh kerangka teoretis keahlian manajerial yang telah diuraikan pada Bagian 2, serta diperkaya oleh perspektif komparatif lintas negara (Malaysia dan kawasan lain) sebagai pembanding kontekstual. Bagian berikut menguraikan masing-masing dimensi secara berurutan, diikuti dengan identifikasi kesenjangan penelitian.

4.1. Kerangka Teoretis Keahlian Manajerial

Konsep keahlian atau kompetensi manajerial dalam disiplin manajemen umum telah dikembangkan sejak pertengahan abad ke-20. Katz (1955) mengemukakan bahwa seorang administrator efektif memerlukan tiga jenis keahlian dasar, yaitu keahlian teknis (technical skill), keahlian manusiawi atau interpersonal (human skill), dan keahlian konseptual (conceptual skill). Ketiga

keahlian ini memiliki bobot yang berbeda pada setiap jenjang manajerial: manajer tingkat bawah lebih membutuhkan keahlian teknis, sedangkan manajer puncak lebih membutuhkan keahlian konseptual untuk merumuskan visi dan arah organisasi secara menyeluruh. Kerangka Katz ini kemudian menjadi rujukan penting dalam kajian manajemen pendidikan Islam, misalnya pada studi keahlian manajerial kepala madrasah yang secara eksplisit mengadaptasi trikotomi keahlian konseptual, teknis, dan manusiawi untuk menjelaskan pola kepemimpinan manajerial yang berkontribusi pada pengembangan kompetensi profesional guru secara berkelanjutan (Nadzifah et al., 2026).

Perkembangan lebih lanjut datang dari McClelland (1973), yang mengkritik penggunaan tes intelegensi sebagai prediktor keberhasilan kerja dan mengusulkan pendekatan "testing for competence", yakni identifikasi perilaku-perilaku kunci yang membedakan kinerja unggul dari kinerja rata-rata. Pendekatan inilah yang kemudian dikembangkan secara sistematis oleh Boyatzis (1982) melalui penelitian besar terhadap ratusan manajer, yang mengidentifikasi sejumlah kompetensi generik seperti orientasi pada pencapaian, kepemimpinan, pengembangan orang lain, dan berpikir analitis-konseptual. Boyatzis mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik mendasar seseorang baik berupa motif, sifat, keterampilan, aspek citra diri, peran sosial, maupun pengetahuan yang secara kausal berkaitan dengan kinerja unggul dalam suatu pekerjaan. Definisi ini diperkuat oleh Spencer dan Spencer (1993) yang menyusun model kompetensi berjenjang (*iceberg model*), membedakan kompetensi yang tampak di permukaan seperti pengetahuan dan keterampilan, dengan kompetensi yang tersembunyi seperti motif, sifat, dan konsep diri, yang justru menjadi prediktor kinerja jangka panjang yang lebih kuat.

Pada perkembangan kontemporer, Boyatzis (2008) menegaskan bahwa teori kompetensi berlandaskan pada teori kontingensi kinerja, yaitu kinerja maksimal terjadi ketika kapabilitas seseorang selaras dengan tuntutan pekerjaan dan tuntutan lingkungan organisasi. Kerangka ini relevan untuk memahami keahlian manajemen pendidikan Islam, karena lembaga pendidikan Islam memiliki tuntutan lingkungan yang khas bukan hanya tuntutan administratif dan akademik sebagaimana lembaga pendidikan pada umumnya, tetapi juga tuntutan spiritual dan nilai keislaman yang harus terintegrasi dalam setiap keputusan manajerial. Dengan demikian, keahlian manajemen pendidikan Islam dapat dipahami sebagai adaptasi kontekstual dari kerangka kompetensi manajerial umum, yang diperkaya dengan dimensi nilai dan spiritualitas Islam sebagai lapisan tambahan yang menyelimuti seluruh jenis keahlian konseptual, teknis, maupun interpersonal. Lebih lanjut, penelitian Boyatzis mengelompokkan kompetensi manajerial ke dalam beberapa klaster besar, yaitu klaster manajemen tujuan dan tindakan (*goal and action management*), klaster kepemimpinan, klaster manajemen sumber daya

manusia, klaster pengarahan bawahan, dan klaster fokus pada orang lain. Pengelompokan ini memberikan kerangka analitis yang berguna untuk memetakan literatur manajemen pendidikan Islam yang telah ditelaah di atas: kajian mengenai perencanaan strategis dan pengembangan kebijakan lembaga dapat dipetakan pada klaster manajemen tujuan dan tindakan; kajian mengenai kepemimpinan spiritual dan profetik jelas berada pada klaster kepemimpinan; sementara kajian mengenai rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi kinerja tenaga pendidik berada pada klaster manajemen sumber daya manusia. Pemetaan lintas klaster ini menegaskan bahwa literatur manajemen pendidikan Islam, meskipun berkembang secara terpisah pada berbagai subtema, sesungguhnya secara implisit telah mencakup hampir seluruh klaster kompetensi manajerial yang diidentifikasi dalam teori manajemen umum hanya saja belum disintesis secara eksplisit ke dalam satu kerangka besar sebagaimana yang diupayakan dalam artikel ini. Penting pula dicatat bahwa model kompetensi iceberg dari Spencer dan Spencer (1993) memberikan wawasan tambahan yang relevan: keahlian yang tampak di permukaan, seperti penguasaan prosedur administratif atau kemampuan menyusun laporan keuangan, relatif mudah dilatih dan diukur. Namun kompetensi yang tersembunyi di bawah permukaan motif untuk melayani (khidmah), konsep diri sebagai pemimpin yang bertanggung jawab secara moral dan spiritual, serta nilai-nilai batin yang mendorong seseorang bekerja secara ikhlas jauh lebih sulit diukur namun terbukti menjadi prediktor kinerja jangka panjang yang lebih kuat. Implikasinya, program pengembangan keahlian manajerial bagi pengelola pendidikan Islam idealnya tidak hanya berfokus pada pelatihan keterampilan permukaan, tetapi juga pada pembinaan karakter dan spiritualitas pemimpin secara mendalam dan berkelanjutan.

4.2. *Keahlian Konseptual: Merumuskan Visi dan Kebijakan Berbasis Nilai Islam*

Keahlian konseptual dalam manajemen pendidikan Islam tercermin dalam kemampuan pimpinan lembaga merumuskan visi, misi, dan arah kebijakan yang menyeimbangkan tuntutan akademik modern dengan prinsip-prinsip syariah. Kajian mengenai institusionalisasi pendidikan Islam menunjukkan bahwa keberhasilan sebuah lembaga sangat ditentukan oleh kemampuan manajerial dalam merancang struktur kelembagaan yang mampu mengakomodasi perubahan kebijakan pendidikan nasional tanpa kehilangan orientasi keislamannya (Purwanto & Suharyat, 2023). Keahlian ini menuntut pemikiran sistemik: pimpinan lembaga tidak hanya mengelola aspek teknis harian, tetapi juga harus mampu membaca arah kebijakan pendidikan nasional, tren sosial-ekonomi masyarakat, dan tuntutan pasar kerja lulusan, kemudian menerjemahkannya ke dalam kebijakan lembaga yang koheren.

Studi tentang faktor-faktor yang memengaruhi manajemen pendidikan Islam pada era Society 5.0 menegaskan bahwa keahlian konseptual mencakup kemampuan mengantisipasi perubahan sosial-teknologi dan merumuskan

kebijakan kurikulum, tenaga pendidik, dan budaya kerja lembaga secara adaptif (Syahri, 2025). Demikian pula kajian atas faktor pendidik, kurikulum, dan budaya kerja menunjukkan bahwa keahlian manajerial level konseptual berperan penting dalam menyusun arah strategis lembaga pendidikan Islam agar tetap kompetitif di tengah dinamika zaman (Kusminin, 2023). Pada level kepemimpinan madrasah, keahlian konseptual juga tampak dalam kemampuan menyusun perencanaan strategis untuk meningkatkan kinerja guru, sebagaimana ditemukan dalam kajian manajemen strategis kepala madrasah di Kabupaten Tangerang, di mana perumusan arah strategis yang jelas berkorelasi dengan peningkatan performa tenaga pendidik Madrasah Aliyah (Mukhtar et al., 2022).

Salah satu ciri khas keahlian konseptual dalam pendidikan Islam adalah penggunaan kerangka nilai maqasid syariah dan prinsip tata kelola Islami seperti amanah (kepercayaan), syura (musyawarah), adalah (keadilan), dan tawazun (keseimbangan) sebagai basis perumusan kebijakan, sebagaimana yang diusulkan dalam kerangka tata kelola mutu Islami yang mengintegrasikan prinsip manajemen mutu modern dengan nilai-nilai keislaman tersebut. Keahlian konseptual semacam ini menuntut pimpinan lembaga pendidikan Islam untuk mampu berpikir lintas domain: domain manajerial-administratif dan domain teologis-etis sekaligus, sehingga kebijakan yang dihasilkan tidak semata berorientasi pada efisiensi organisasi, tetapi juga pada keberkahan dan maslahat bagi seluruh pemangku kepentingan lembaga. Keahlian konseptual juga tercermin dalam kemampuan pimpinan lembaga membaca lanskap kompetitif pendidikan secara luas, termasuk memahami preferensi orang tua dan masyarakat terhadap pilihan pendidikan bagi anak-anak mereka di tengah menjamurnya sekolah Islam terpadu, sekolah nasional plus, dan lembaga pendidikan berbasis internasional. Kemampuan membaca lanskap ini menuntut pimpinan lembaga pendidikan Islam untuk memiliki orientasi kewirausahaan (entrepreneurial mindset) yang tetap dilandasi nilai-nilai keislaman, sehingga lembaga mampu bertahan secara finansial tanpa mengorbankan misi dakwah dan pendidikannya. Keahlian konseptual semacam ini menjadi semakin penting mengingat banyak pesantren dan madrasah swasta yang sangat bergantung pada sumber pembiayaan mandiri dari masyarakat, sehingga kemampuan merumuskan strategi keberlanjutan finansial menjadi bagian tidak terpisahkan dari keahlian manajerial tingkat konseptual seorang pemimpin lembaga pendidikan Islam.

4.3. Keahlian Teknis dan Manajemen Sumber Daya Manusia

Keahlian teknis dalam manajemen pendidikan Islam mencakup kemampuan operasional dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian program-program lembaga, termasuk pengelolaan kurikulum, keuangan, sarana-prasarana, dan yang paling krusial, manajemen sumber daya manusia (SDM). Jamrizal (2022) secara eksplisit mengangkat isu

keahlian (expertise) SDM sebagai inti dari manajemen pendidikan Islam, menegaskan bahwa pelatihan yang berkelanjutan dan evaluasi kinerja yang sistematis merupakan prasyarat bagi terbentuknya tenaga pendidik dan kependidikan yang kompeten dan berkarakter Islami. Perencanaan SDM yang matang, mulai dari rekrutmen hingga pengembangan karier, ditemukan sebagai elemen penting dalam literatur manajemen sumber daya manusia lembaga pendidikan Islam (Karina & Rindaningsih, 2023).

Kajian tentang strategi manajemen SDM di pondok pesantren menunjukkan bahwa keahlian teknis pengelola pesantren tercermin dalam kemampuan menyusun perencanaan rekrutmen yang komprehensif, pengembangan profesional berkelanjutan bagi pendidik dan tenaga administrasi, evaluasi kinerja yang sistematis, serta penciptaan budaya organisasi yang suportif dan berakar pada prinsip-prinsip Islam (Syadiyah & Rindaningsih, 2024). Keahlian ini menjadi semakin penting mengingat pesantren menghadapi tekanan modernisasi dan globalisasi yang menuntut penyesuaian tata kelola SDM tanpa mengorbankan fungsi pesantren sebagai pusat pendidikan Islam yang otentik.

Pada level konseptualisasi rekrutmen, kajian mengenai pembangunan tenaga kerja berbasis nilai (value-based workforce) mengusulkan model rekrutmen yang berlandaskan nilai-nilai kerja Islami, sebagai alternatif terhadap model rekrutmen konvensional yang semata berbasis kompetensi teknis dan pengalaman kerja (Wahab, 2024). Model ini menegaskan bahwa keahlian teknis manajemen SDM dalam pendidikan Islam tidak dapat dilepaskan dari penilaian terhadap keselarasan nilai (value congruence) antara calon pendidik dengan visi keislaman lembaga.

Bukti empiris mengenai dampak keahlian teknis manajerial terhadap kinerja juga banyak ditemukan pada level kepala madrasah. Studi terhadap kompetensi manajerial kepala madrasah di Tanah Datar menemukan bahwa keahlian dalam lima fungsi manajemen perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, penggerakan, dan pengendalian berada pada rentang 78,5 persen hingga 82,1 persen, dengan fungsi perencanaan menunjukkan capaian tertinggi (Asmendri et al., 2018). Sementara itu, penelitian terhadap kompetensi manajerial kepala sekolah pada era revolusi industri 4.0 menemukan bahwa aspek supervisi memiliki capaian tertinggi, sedangkan aspek penggerakan/mobilisasi khususnya yang berkaitan dengan pemanfaatan sistem informasi dan teknologi pembelajaran masih berada pada kategori sedang dan memerlukan penguatan lebih lanjut. Temuan ini mengindikasikan bahwa keahlian teknis manajerial klasik (perencanaan, pengorganisasian) relatif sudah mapan pada banyak lembaga pendidikan Islam, tetapi keahlian teknis yang berkaitan dengan literasi teknologi masih tertinggal.

Peran kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru di Madrasah Aliyah turut ditegaskan sebagai wujud konkret keahlian teknis manajerial yang berorientasi pada penguatan kapasitas tenaga pendidik secara

berkelanjutan (Al Qadri et al., 2023). Selain itu, akuntabilitas manajerial kepala madrasah turut menjadi komponen keahlian teknis yang signifikan memengaruhi kinerja guru pada Madrasah Aliyah swasta, sebagaimana ditunjukkan pada studi di Provinsi Banten yang menegaskan pentingnya transparansi dan pertanggungjawaban pengelolaan sumber daya sebagai bagian dari keahlian teknis manajerial. Keseluruhan temuan ini menegaskan bahwa keahlian teknis bukan sekadar penguasaan prosedur administratif, melainkan mencakup kapasitas mengelola SDM secara etis, transparan, dan berorientasi pada pengembangan kapasitas jangka panjang.

Efek keahlian teknis manajerial terhadap kinerja guru juga terbukti tidak bersifat langsung, melainkan dimediasi oleh variabel motivasi kerja. Studi yang menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan kompetensi guru terhadap kinerja guru menemukan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel penghubung yang signifikan, sehingga keahlian manajerial pimpinan lembaga pendidikan Islam perlu diarahkan tidak hanya pada penguatan sistem dan prosedur kerja, tetapi juga pada penciptaan iklim kerja yang membangkitkan motivasi intrinsik tenaga pendidik (Zubaidah et al., 2021). Temuan ini memperkuat argumen bahwa keahlian teknis manajerial dan keahlian interpersonal sesungguhnya saling terkait erat dan sulit dipisahkan secara tegas dalam praktik manajemen pendidikan Islam sehari-hari.

4.4. Keahlian Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran

Selain keahlian teknis dalam manajemen SDM, literatur juga menyoroti keahlian manajerial dalam pengelolaan kurikulum sebagai salah satu penentu mutu pendidikan Islam. Kajian mengenai faktor-faktor yang memengaruhi manajemen pendidikan Islam menegaskan bahwa kurikulum merupakan salah satu dari tiga faktor utama bersama tenaga pendidik dan budaya kerja yang menentukan efektivitas pengelolaan lembaga pendidikan Islam secara keseluruhan (Kusminin, 2023). Keahlian manajerial dalam konteks ini tidak hanya menyangkut kemampuan menyusun dokumen kurikulum secara administratif, tetapi juga kemampuan menerjemahkan kurikulum nasional ke dalam muatan lokal yang bercirikan keislaman, memastikan keselarasan antara kurikulum keagamaan dan kurikulum umum, serta melakukan evaluasi berkala terhadap efektivitas implementasinya di kelas.

Tantangan pengembangan kurikulum pendidikan Islam turut disorot dalam kajian mengenai strategi menghadapi tuntutan kompetensi masa depan, yang menegaskan bahwa lembaga pendidikan Islam perlu merumuskan strategi pengembangan kurikulum yang responsif terhadap perubahan kebutuhan kompetensi di dunia kerja, tanpa melepaskan muatan nilai-nilai keislaman sebagai ciri khasnya (Wahid & Hamami, 2021). Keahlian manajerial dalam pengelolaan kurikulum ini menuntut pimpinan lembaga untuk secara berkala melakukan pemetaan kebutuhan (*needs assessment*), melibatkan tenaga pendidik dalam proses perancangan kurikulum secara partisipatif, serta

menyediakan pelatihan berkelanjutan agar implementasi kurikulum di kelas dapat berjalan konsisten dengan desain yang telah dirumuskan pada level kebijakan.

Keahlian manajemen kurikulum ini pada gilirannya berkelindan erat dengan keahlian teknis manajemen pembelajaran secara umum, termasuk pengelolaan supervisi akademik. Studi mengenai pengaruh kompetensi supervisi dan manajerial kepala madrasah terhadap mutu pendidikan menegaskan bahwa keahlian pengawasan pembelajaran yang mencakup observasi kelas, pemberian umpan balik konstruktif, dan pembinaan berkelanjutan bagi guru merupakan salah satu wujud konkret dari keahlian manajerial yang berdampak langsung terhadap kualitas proses belajar-mengajar di lingkungan madrasah dan sekolah Islam. Dengan demikian, keahlian manajemen kurikulum dan pembelajaran dapat dipandang sebagai titik temu antara keahlian konseptual (perumusan arah kurikulum) dan keahlian teknis (implementasi dan supervisi pembelajaran sehari-hari).

4.5. Perspektif Komparatif: Pembelajaran dari Konteks Malaysia dan Kawasan Lain

Untuk memperkaya pemahaman mengenai keahlian manajemen pendidikan Islam, penting untuk menempatkan temuan-temuan dari konteks Indonesia dalam perspektif komparatif dengan negara-negara Muslim lain. Kajian mengenai respons manajemen pendidikan Islam terhadap tantangan globalisasi dan era disrupsi di Malaysia menemukan bahwa strategi keberlanjutan yang diterapkan pemerintah dan lembaga pendidikan Islam setempat dapat dicirikan sebagai "manajemen strategis berbasis maqasid", yang mengintegrasikan transformasi digital melalui program smart madrasah, akreditasi mutu bertaraf internasional, dan penguatan pembiayaan pendidikan secara berkelanjutan (Fontaine, 2026). Temuan ini menggunakan pendekatan tinjauan literatur sistematis atas dokumen kebijakan resmi, seperti Malaysia Education Blueprint 2025, serta literatur akademik periode 2021–2025.

Perbandingan antara konteks Indonesia dan Malaysia menunjukkan adanya kemiripan sekaligus perbedaan penting. Kemiripan tampak pada penekanan bersama terhadap pentingnya keahlian digital dan tata kelola berbasis nilai Islam sebagai respons terhadap tuntutan globalisasi. Perbedaannya terletak pada tingkat formalisasi kebijakan: Malaysia menampilkan pendekatan yang lebih terpusat melalui cetak biru pendidikan nasional yang eksplisit mengarahkan transformasi digital madrasah, sementara di Indonesia inisiatif serupa cenderung lebih terdesentralisasi dan bergantung pada inisiatif masing-masing yayasan atau pengelola pesantren (Ernawati et al., 2024; Syahri, 2025). Perbedaan struktur tata kelola semacam ini menyiratkan bahwa keahlian manajemen pendidikan Islam, meskipun memiliki inti nilai yang universal, tetap perlu dipahami dan dikembangkan secara kontekstual sesuai dengan sistem regulasi pendidikan masing-masing negara.

Perspektif komparatif ini juga relevan dikaitkan dengan temuan mengenai manajemen sumber daya manusia digital di Mesir, yang menunjukkan bahwa tantangan struktural dalam transformasi digital sektor publik maupun pendidikan di negara-negara mayoritas Muslim memiliki pola yang relatif serupa: keterbatasan infrastruktur, kesenjangan literasi digital, dan resistensi budaya organisasi (El-Kot et al., 2022). Dengan demikian, kajian lintas negara semacam ini memberikan basis awal yang berharga bagi pengembangan kerangka keahlian manajemen pendidikan Islam yang bersifat lintas-konteks, meskipun jumlah studi komparatif yang tersedia hingga saat ini masih sangat terbatas dan memerlukan penguatan melalui penelitian lanjutan yang dirancang secara khusus untuk tujuan perbandingan lintas negara.

4.6. *Keahlian Interpersonal dan Kepemimpinan Spiritual-Profetik*

Keahlian interpersonal dalam kerangka Katz merujuk pada kemampuan bekerja secara efektif bersama orang lain, memotivasi, berkomunikasi, dan membangun kolaborasi. Dalam konteks pendidikan Islam, keahlian interpersonal ini mengalami elaborasi khas melalui konsep kepemimpinan spiritual dan kepemimpinan profetik. Kajian mengenai model kepemimpinan spiritual Islami menunjukkan bahwa keahlian interpersonal pimpinan madrasah tidak cukup diukur dari kemampuan komunikasi semata, tetapi juga dari kemampuan membangun budaya mutu (*quality culture*) yang terinternalisasi secara spiritual di kalangan seluruh warga madrasah, sejalan dengan capaian tujuan pembangunan berkelanjutan (Mahmud & Ramli, 2025).

Konsep kepemimpinan spiritual ini diperkaya melalui kajian lintas budaya yang menegaskan bahwa kepemimpinan spiritual dari perspektif Indonesia memiliki karakteristik unik yang menggabungkan dimensi transenden dengan praktik manajerial sehari-hari, sehingga menghasilkan model kepemimpinan yang berbeda dari model kepemimpinan spiritual Barat yang cenderung sekuler-humanistik (Azzuhri et al., 2024). Sementara itu, riset mengenai kepemimpinan sekolah pada konteks Filipina Selatan mengonseptualisasikan keahlian interpersonal pimpinan sekolah keagamaan baik Islam maupun Kristen melalui kerangka kapital spiritual dan kapital religius, yang menjelaskan bagaimana pimpinan lembaga pendidikan keagamaan membangun legitimasi dan kepercayaan di tengah komunitas yang plural dan kadang mengalami ketegangan antaragama (Brooks & Brooks, 2022). Temuan ini penting karena menegaskan bahwa keahlian interpersonal pimpinan pendidikan Islam tidak semata beroperasi pada level internal lembaga, tetapi juga pada level relasi lembaga dengan komunitas eksternal yang lebih luas.

Sebagai kerangka alternatif terhadap model kepemimpinan manajerial konvensional, sejumlah peneliti mengusulkan model kepemimpinan profetik

(prophetic leadership) yang berlandaskan pada empat sifat utama Rasulullah siddiq (kejujuran), amanah (dapat dipercaya), tabligh (komunikatif dan transparan), dan fathanah (kecerdasan dan kebijaksanaan) sebagai basis pengembangan keahlian interpersonal pimpinan lembaga pendidikan Islam (Dinata & Andriani, 2025). Model ini diajukan sebagai kritik terhadap penerapan Total Quality Management secara mekanistik dalam pendidikan Islam, dengan argumen bahwa pendekatan manajemen mutu konvensional cenderung berorientasi pada aspek prosedural dan mengabaikan dimensi perkembangan intelektual, emosional, dan spiritual peserta didik maupun tenaga pendidik secara utuh.

Keahlian interpersonal juga tampak pada praktik pengelolaan hubungan kerja di tingkat madrasah, misalnya dalam pembangunan etos kerja tenaga kependidikan melalui pendekatan komunikasi dua arah yang terbuka, motivasi multidimensi (penghargaan, dukungan moral, kesempatan pengembangan, dan iklim kerja yang kondusif), pembangunan budaya kolaboratif melalui forum musyawarah guru mata pelajaran, serta pembinaan berkelanjutan yang bersifat holistik mencakup dimensi profesional, personal, dan spiritual pendidik (Nadzifah et al., 2026; Rahmi, 2019). Integrasi keahlian konseptual, teknis, dan manusiawi semacam ini membentuk pola kepemimpinan manajerial yang koheren dan berkontribusi signifikan terhadap keberlanjutan pengembangan kompetensi profesional guru di lingkungan madrasah.

Dimensi interpersonal ini juga menuntut kepekaan terhadap keragaman karakter dan latar belakang tenaga pendidik, mengingat lembaga pendidikan Islam modern seringkali mempekerjakan tenaga pendidik dengan latar belakang pendidikan yang beragam mulai dari lulusan pesantren tradisional, perguruan tinggi Islam, hingga perguruan tinggi umum. Keahlian interpersonal pimpinan lembaga dalam konteks ini tercermin dari kemampuan merangkul keragaman tersebut menjadi kekuatan kolektif, alih-alih membiarkannya menjadi sumber gesekan internal. Kepemimpinan yang berhasil melakukan hal ini biasanya menunjukkan kombinasi antara ketegasan dalam menegakkan standar profesional dan kelembutan dalam membangun hubungan personal, sebuah keseimbangan yang dalam khazanah kepemimpinan Islam sering dirujuk sebagai keteladanan (*uswah hasanah*) sekaligus ketegasan (*izzah*) pemimpin.

4.7. *Keahlian Manajemen Mutu Berbasis Nilai Islam*

Dimensi kelima keahlian manajemen pendidikan Islam adalah kemampuan mengelola mutu (*quality management*) secara sistematis. Adopsi kerangka Total Quality Management (TQM) yang lahir dari dunia industri dan bisnis ke dalam pendidikan Islam telah menjadi tema penelitian yang berkembang pesat. Kajian menunjukkan bahwa TQM tidak dapat diterapkan secara mekanistik sebagaimana pada sektor industri, melainkan perlu diselaraskan dengan nilai-nilai spiritual dan moral Islam seperti amanah

(tanggung jawab profesional), ihsan (semangat mencapai keunggulan dan kesempurnaan kerja), dan akhlak (etika dan integritas pribadi), sehingga terbentuk model Islamic Total Quality Management yang holistik (Hidayati, 2025).

Prinsip keberlanjutan mutu dalam kerangka ini tercermin dalam semangat itqan dan ihsan bekerja dengan penuh ketelitian dan kesempurnaan sebagai wujud tanggung jawab spiritual, bukan semata pemenuhan standar administratif. Nilai ini sejalan dengan hadis yang menegaskan bahwa Allah mencintai hamba yang mengerjakan sesuatu dengan itqan (kesempurnaan), yang dalam konteks manajerial diterjemahkan menjadi komitmen berkelanjutan terhadap perbaikan mutu proses pendidikan (Hidayati, 2025). Keahlian manajemen mutu semacam ini menuntut pemimpin lembaga pendidikan Islam untuk mengembangkan mekanisme monitoring dan evaluasi yang berkesinambungan termasuk audit mutu internal, dashboard indikator kinerja, dan evaluasi longitudinal yang dilakukan secara transparan dengan melibatkan pemangku kepentingan eksternal seperti komite sekolah, alumni, dan otoritas regulator.

Sebagai kritik konstruktif terhadap adopsi TQM murni, sejumlah peneliti mengusulkan agar kepemimpinan profetik dijadikan model alternatif yang lebih integratif, dengan argumen bahwa TQM konvensional cenderung mereduksi mutu pendidikan menjadi ukuran-ukuran kuantitatif semata (Dinata & Andriani, 2025). Perdebatan konseptual ini menunjukkan bahwa keahlian manajemen mutu dalam pendidikan Islam bukan sekadar soal penguasaan teknik-teknik TQM standar, melainkan soal kemampuan pimpinan lembaga melakukan sintesis kritis antara prinsip manajemen mutu modern dan epistemologi pendidikan Islam yang berorientasi pada pembentukan manusia seutuhnya (insan kamil).

Pada level kompetensi manajerial praktis, kajian terhadap hubungan antara kompetensi supervisi dan manajerial kepala madrasah dengan mutu pendidikan menunjukkan bahwa keahlian pengawasan dan pembinaan akademik memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan mutu pembelajaran di Madrasah Tsanawiyah, sejalan dengan temuan bahwa efektivitas madrasah yang diukur melalui keahlian manajerial, supervisi pembelajaran, budaya sekolah, dan kinerja guru saling berkaitan erat dan membentuk siklus peningkatan mutu yang berkelanjutan (Mutohar & Trisnantari, 2020). Keahlian manajemen mutu juga tampak dalam kemampuan pimpinan lembaga pendidikan Islam menavigasi proses akreditasi dan penjaminan mutu eksternal, yang di banyak negara menjadi prasyarat legitimasi dan keberlanjutan operasional lembaga. Proses ini menuntut keahlian teknis dalam penyusunan dokumen evaluasi diri, keahlian konseptual dalam merumuskan rencana tindak lanjut perbaikan mutu, serta

keahlian interpersonal dalam mengomunikasikan hasil evaluasi kepada seluruh pemangku kepentingan secara transparan. Kombinasi ketiga keahlian ini menegaskan kembali bahwa keahlian manajemen mutu bukan kompetensi yang berdiri sendiri, melainkan titik pertemuan dari seluruh dimensi keahlian manajerial yang telah dibahas sebelumnya, yang secara khusus diarahkan pada upaya menjamin dan meningkatkan kualitas layanan pendidikan secara berkelanjutan.

4.8. *Keahlian Digital dan Adaptasi terhadap Era Society 5.0*

Dimensi keenam yang semakin mengemuka dalam literatur terbaru adalah keahlian digital pengelola lembaga pendidikan Islam. Studi tinjauan literatur mengenai faktor-faktor yang memengaruhi manajemen pendidikan Islam pada era Society 5.0 mengidentifikasi bahwa transformasi digital menuntut pengelola lembaga untuk menguasai sistem informasi manajemen pendidikan, platform pembelajaran daring, serta kemampuan analitik data untuk pengambilan keputusan berbasis bukti (Syahri, 2025). Studi lain mengenai strategi manajemen pendidikan Islam di era digital menegaskan bahwa transformasi tata kelola menuju digitalisasi merupakan langkah strategis untuk meningkatkan efektivitas dan aksesibilitas layanan pendidikan Islam, terutama dalam konteks pesantren dan madrasah yang tersebar di wilayah dengan aksesibilitas terbatas (Ernawati et al., 2024).

Sebagai perbandingan lintas konteks, kajian mengenai manajemen sumber daya manusia digital di Mesir menunjukkan bahwa transformasi digital SDM di negara-negara berkembang menghadapi tantangan struktural serupa, yaitu kesenjangan infrastruktur teknologi, keterbatasan literasi digital tenaga kerja, dan resistensi budaya organisasi terhadap perubahan (El-Kot et al., 2022). Perbandingan ini relevan bagi pendidikan Islam di Indonesia maupun negara-negara Muslim lain, karena menunjukkan bahwa tantangan digitalisasi bukan semata persoalan teknis, melainkan juga persoalan manajemen perubahan (change management) yang memerlukan keahlian interpersonal dan konseptual sekaligus.

Pada level operasional madrasah, temuan mengenai kompetensi manajerial kepala sekolah pada era revolusi industri 4.0 menunjukkan bahwa aspek pemanfaatan sistem informasi dan teknologi pembelajaran masih menjadi titik lemah dibandingkan aspek manajerial klasik lainnya, seperti supervisi dan perencanaan. Kesenjangan ini menegaskan urgensi pengembangan program pelatihan keahlian digital yang terstruktur bagi kepala madrasah dan pengelola pesantren, agar transformasi digital tidak hanya berhenti pada penyediaan infrastruktur teknologi, tetapi juga menyentuh penguatan kapasitas manajerial penggunaanya secara berkelanjutan. Keahlian digital dalam konteks pendidikan Islam juga memiliki dimensi tersendiri yang berkaitan dengan penyebaran konten keagamaan secara daring, pengelolaan platform pembelajaran Al-Qur'an dan kitab kuning berbasis digital, serta

pemanfaatan media sosial untuk membangun citra dan jaringan kelembagaan yang lebih luas. Keahlian ini menuntut pimpinan lembaga tidak hanya menguasai aspek teknis operasional teknologi, tetapi juga memiliki kepekaan terhadap etika penyebaran informasi keagamaan di ruang digital, termasuk kemampuan menyaring dan memverifikasi konten agar terhindar dari misinformasi atau interpretasi keagamaan yang keliru. Dengan demikian, keahlian digital dalam manajemen pendidikan Islam senantiasa berkelindan dengan keahlian konseptual dan nilai-nilai etis yang telah dibahas pada bagian-bagian sebelumnya.

4.9. *Keahlian Manajemen Keuangan dan Keberlanjutan Kelembagaan*

Dimensi keahlian yang tidak kalah penting, namun relatif kurang mendapat perhatian dibandingkan dimensi lain, adalah keahlian manajemen keuangan dan keberlanjutan kelembagaan. Studi mengenai institusionalisasi pendidikan Islam menegaskan bahwa keberlangsungan sebuah lembaga pendidikan Islam sangat bergantung pada kemampuan pimpinan mengelola sumber daya finansial secara transparan dan akuntabel, mengingat sebagian besar lembaga pendidikan Islam swasta termasuk madrasah diniyah dan pondok pesantren mengandalkan sumber pendanaan dari masyarakat, wakaf, dan donasi filantropis, alih-alih subsidi penuh dari pemerintah (Purwanto & Suharyat, 2023).

Keahlian manajemen keuangan dalam konteks ini mencakup kemampuan menyusun perencanaan anggaran tahunan yang realistis, mendiversifikasi sumber pendapatan lembaga melalui unit usaha produktif maupun kemitraan filantropis, serta menerapkan prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam pelaporan keuangan kepada wali santri, donatur, dan otoritas pengawas. Prinsip amanah dalam pengelolaan keuangan menjadi pijakan etis yang membedakan keahlian manajemen keuangan pendidikan Islam dari manajemen keuangan sekuler semata, karena pengelola dana pendidikan dipandang sebagai pemegang amanah yang kelak akan dipertanggungjawabkan tidak hanya kepada manusia tetapi juga kepada Allah. Perspektif teologis ini, jika diinternalisasi secara sungguh-sungguh, dapat menjadi mekanisme kontrol internal yang memperkuat integritas pengelolaan keuangan lembaga, di samping mekanisme kontrol eksternal berupa audit dan pengawasan formal.

Keahlian menjaga keberlanjutan kelembagaan juga menuntut pimpinan lembaga pendidikan Islam untuk mampu membangun jaringan kemitraan strategis, baik dengan pemerintah, dunia usaha, alumni, maupun lembaga filantropi Islam seperti badan pengelola zakat dan wakaf. Kemitraan semacam ini penting untuk mendiversifikasi sumber daya lembaga sekaligus memperluas dampak sosial pendidikan Islam di tengah masyarakat. Model rekrutmen berbasis nilai yang diusulkan sebagai kerangka pembangunan tenaga kerja Islami (Wahab, 2024) juga relevan dikaitkan dengan

keberlanjutan kelembagaan, karena keselarasan nilai antara tenaga pendidik dan visi lembaga turut memengaruhi tingkat retensi karyawan dan efisiensi biaya rekrutmen jangka panjang. Dengan demikian, keahlian manajemen keuangan dan keberlanjutan kelembagaan sesungguhnya merupakan perpanjangan dari keahlian konseptual dan keahlian teknis yang telah dibahas sebelumnya, yang secara khusus diarahkan untuk menjamin kelangsungan hidup organisasi dalam jangka panjang.

4.10. Kesenjangan dan Tantangan Penelitian

Sintesis terhadap literatur yang ditelusuri menunjukkan beberapa kesenjangan penelitian yang signifikan. Pertama, sebagian besar kajian mengenai keahlian manajemen pendidikan Islam masih bersifat deskriptif-kualitatif dengan skala penelitian yang terbatas pada satu atau beberapa lembaga, sehingga generalisasi temuan menjadi terbatas (Rahmi, 2019; Purwanto & Suharyat, 2023). Instrumen pengukuran keahlian manajerial berbasis nilai Islam yang telah divalidasi secara psikometrik lintas konteks budaya masih sangat jarang ditemukan, berbeda dengan instrumen kompetensi manajerial umum seperti yang dikembangkan Boyatzis (1982) dan Spencer dan Spencer (1993) yang telah melalui pengujian validitas ekstensif di berbagai sektor industri.

Kedua, studi komparatif lintas negara mengenai keahlian manajemen pendidikan Islam masih terbatas. Sebagian besar penelitian terfokus pada konteks Indonesia, sementara perbandingan sistematis dengan negara-negara Muslim lain seperti Malaysia, Mesir, atau kawasan Timur Tengah relatif jarang dilakukan secara mendalam, meskipun terdapat indikasi awal bahwa tantangan digitalisasi SDM di negara berkembang memiliki pola yang serupa secara lintas kawasan (El-Kot et al., 2022). Studi komparatif semacam ini penting untuk memahami sejauh mana keahlian manajemen pendidikan Islam bersifat universal ataukah sangat dipengaruhi oleh konteks sosial-budaya dan sistem regulasi pendidikan masing-masing negara.

Ketiga, integrasi antara dimensi spiritual dan dimensi manajerial-teknis masih lebih banyak dibahas pada tataran konseptual-normatif ketimbang diuji secara empiris. Model-model seperti kepemimpinan profetik (Dinata & Andriani, 2025) dan kepemimpinan spiritual Islami (Mahmud & Ramli, 2025; Azzuhri et al., 2024) menawarkan kerangka teoretis yang menjanjikan, namun pengujian empiris terhadap dampak model-model tersebut pada indikator kinerja lembaga secara terukur misalnya melalui pendekatan pemodelan persamaan struktural atau eksperimen kuasi masih memerlukan pengembangan lebih lanjut. Keempat, kajian mengenai keahlian digital pengelola pendidikan Islam masih relatif baru dan sebagian besar bersifat deskriptif, sehingga belum banyak menyentuh aspek pengembangan kurikulum pelatihan digital yang secara khusus dirancang untuk memperkuat kapasitas manajerial pengelola madrasah dan pesantren dalam jangka panjang.

Kelima, banyak dari literatur yang ditelaah merupakan hasil kajian kepustakaan (library research) yang saling mengutip satu sama lain, sehingga terdapat risiko sirkularitas argumen apabila tidak diimbangi dengan penelitian lapangan yang menghasilkan data primer baru. Kondisi ini juga berkaitan dengan keterbatasan pendanaan riset pada bidang manajemen pendidikan Islam di banyak perguruan tinggi Islam, yang cenderung lebih mengutamakan pendanaan riset pada bidang kajian keislaman klasik dibandingkan riset manajemen berbasis data empiris berskala besar.

Keenam, sebagian besar instrumen dan indikator kinerja yang digunakan dalam penelitian-penelitian tersebut diadaptasi langsung dari instrumen manajemen pendidikan umum tanpa modifikasi substantif yang mempertimbangkan dimensi spiritual, sehingga validitas konstruk pengukuran keahlian manajerial berbasis nilai Islam masih perlu diuji dan dikembangkan lebih lanjut oleh peneliti pendidikan Islam di masa mendatang.

5. DISCUSSION: IMPLICATIONS AND RECOMMENDATIONS

Berdasarkan sintesis tematik atas keenam tema tersebut, kajian ini mengajukan sebuah kerangka konseptual integratif mengenai keahlian manajemen pendidikan Islam yang terdiri atas empat lapisan yang saling berkaitan. Lapisan pertama adalah lapisan fondasi teoretis, yaitu kerangka kompetensi manajerial umum sebagaimana dikembangkan oleh Katz (1955), McClelland (1973), Boyatzis (1982, 2008), serta Spencer dan Spencer (1993), yang menyediakan bahasa konseptual bersama mengenai apa yang dimaksud dengan "keahlian" sebagai karakteristik yang secara kausal berkaitan dengan kinerja unggul. Lapisan kedua adalah lapisan fungsional, yang terdiri atas tiga jenis keahlian klasik: konseptual, teknis, dan interpersonal, sebagaimana terlihat pada berbagai kajian manajerial kepala madrasah dan pesantren yang ditelaah di atas. Lapisan ketiga adalah lapisan kontekstual-nilai, yaitu lapisan yang membedakan keahlian manajemen pendidikan Islam dari keahlian manajemen pendidikan pada umumnya, berupa internalisasi nilai-nilai Islam amanah, ihsan, akhlak, syura, dan maqasid syariah ke dalam setiap jenis keahlian fungsional tersebut. Lapisan keempat adalah lapisan adaptif-kontemporer, yaitu keahlian digital dan kapasitas manajemen perubahan yang dituntut oleh konteks Society 5.0 dan transformasi teknologi pendidikan secara global.

Kerangka empat lapisan ini menjelaskan mengapa temuan-temuan dalam literatur tampak beragam namun sesungguhnya saling melengkapi. Misalnya, temuan bahwa keahlian teknis klasik seperti perencanaan dan pengorganisasian relatif sudah mapan pada banyak

madrasah (Asmendri et al., 2018), sementara keahlian digital masih tertinggal, menunjukkan bahwa perkembangan keahlian manajerial pendidikan Islam berjalan tidak merata antar-lapisan: lapisan fungsional klasik berkembang lebih cepat dibandingkan lapisan adaptif-kontemporer. Demikian pula, maraknya kajian konseptual mengenai kepemimpinan spiritual dan profetik (Mahmud & Ramli, 2025; Dinata & Andriani, 2025) yang belum banyak diuji secara empiris menunjukkan bahwa lapisan kontekstual-nilai telah berkembang pesat secara teoretis, tetapi belum diiringi oleh pengujian ilmiah yang memadai pada lapisan fungsional yang sama.

Implikasi penting dari kerangka ini adalah bahwa program pengembangan kapasitas (*capacity building*) bagi kepala madrasah, pimpinan pesantren, dan pengelola pendidikan Islam lainnya perlu dirancang secara holistik, tidak hanya berfokus pada pelatihan teknis administratif semata. Program semacam ini idealnya mencakup empat komponen: penguatan pemahaman konseptual mengenai teori kompetensi manajerial modern; pengembangan keterampilan teknis dan manajemen SDM berbasis nilai Islam; penguatan keahlian interpersonal melalui internalisasi kepemimpinan spiritual dan profetik; serta peningkatan literasi digital yang terintegrasi dengan strategi manajemen perubahan organisasi. Pendekatan holistik ini sejalan dengan argumen bahwa TQM konvensional perlu dikontekstualisasikan secara budaya agar dapat secara substantif meningkatkan mutu pendidikan Islam tanpa mengorbankan identitas keagamaannya.

Kajian ini juga menggarisbawahi pentingnya perspektif komparatif dan lintas disiplin. Peminjaman konsep dari disiplin manajemen umum seperti model Katz, Boyatzis, dan Spencer telah terbukti memperkaya kajian manajemen pendidikan Islam, namun proses adaptasi tersebut perlu terus dikritisi agar tidak terjadi importasi konsep secara mentah tanpa mempertimbangkan konteks epistemologis Islam yang berbeda. Sebaliknya, pengembangan konsep-konsep khas Islam seperti kepemimpinan profetik dan tata kelola mutu berbasis *maqasid syariah* berpotensi menjadi kontribusi balik (*reverse contribution*) bagi disiplin manajemen umum, khususnya dalam wacana kepemimpinan berbasis nilai dan spiritualitas di tempat kerja yang tengah berkembang secara global. Sintesis lintas tema juga menunjukkan bahwa keahlian manajemen kurikulum dan pembelajaran berfungsi sebagai penghubung antara lapisan fungsional-teknis dan lapisan kontekstual-nilai, karena keputusan mengenai muatan dan metode pembelajaran

senantiasa membawa konsekuensi langsung terhadap sejauh mana nilai-nilai keislaman benar-benar terinternalisasi dalam pengalaman belajar peserta didik, bukan sekadar tertulis di atas dokumen kurikulum. Demikian pula, perspektif komparatif dari Malaysia (Fontaine, 2026) memperlihatkan bahwa keahlian manajerial yang efektif senantiasa berinteraksi dengan struktur tata kelola nasional yang lebih luas sehingga pengembangan keahlian manajerial individual pimpinan lembaga tidak dapat dilepaskan dari penguatan sistem pendukung di tingkat kebijakan, seperti skema akreditasi, pembiayaan, dan jalur karier profesional bagi kepala madrasah dan pengelola pesantren.

Dimensi keuangan dan keberlanjutan kelembagaan yang dibahas pada bagian sebelumnya juga menegaskan bahwa keahlian manajemen pendidikan Islam tidak dapat dipisahkan dari realitas ekonomi-politik yang melingkupi lembaga pendidikan swasta berbasis masyarakat. Berbeda dengan sekolah negeri yang pembiayaannya relatif terjamin oleh anggaran pemerintah, banyak madrasah dan pesantren beroperasi dalam kondisi keterbatasan sumber daya yang menuntut pimpinan lembaga memiliki keahlian ganda: keahlian manajerial dalam pengertian klasik, sekaligus keahlian kewirausahaan sosial (*social entrepreneurship*) untuk menjamin keberlangsungan finansial lembaga. Kombinasi keahlian ini jarang dibahas secara eksplisit dalam kerangka kompetensi manajerial konvensional, sehingga dapat dipandang sebagai kontribusi khas dari konteks pendidikan Islam terhadap perkembangan teori kompetensi manajerial secara lebih luas.

6. CONCLUSION AND FUTURE RESEARCH DIRECTIONS

Kajian literatur ini menunjukkan bahwa keahlian manajemen pendidikan Islam merupakan konstruk multidimensi yang terdiri atas keahlian konseptual, teknis, dan interpersonal sebagaimana dikonsepsikan dalam teori manajemen umum, yang kemudian diwarnai secara khas oleh nilai-nilai Islam seperti amanah, ihsan, akhlak, dan prinsip *maqasid syariah*, serta dituntut untuk terus beradaptasi terhadap tantangan digitalisasi pada era *Society 5.0*. Sintesis atas berbagai literatur menunjukkan bahwa keahlian manajemen pendidikan Islam tidak dapat direduksi menjadi penguasaan teknik administratif semata, melainkan merupakan perpaduan antara kompetensi profesional dan kedalaman spiritual yang saling menguatkan.

Kontribusi utama artikel ini adalah tawaran kerangka konseptual empat lapisan

fondasi teoretis, fungsional, kontekstual-nilai, dan adaptif-kontemporer yang mengintegrasikan berbagai temuan penelitian yang selama ini tersebar dan dikaji secara terpisah. Kerangka ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi pengembangan kurikulum pelatihan kepala madrasah dan pengelola pesantren, sekaligus menjadi peta jalan bagi penelitian lanjutan yang lebih terintegrasi.

Implikasi praktis dari kajian ini adalah perlunya lembaga penyelenggara pendidikan dan tenaga kependidikan, termasuk kementerian dan organisasi masyarakat sipil Islam, merancang program pengembangan kapasitas manajerial yang bersifat holistik, mencakup keempat lapisan keahlian tersebut secara seimbang, alih-alih hanya berfokus pada pelatihan administratif teknis. Implikasi teoretis kajian ini adalah perlunya pengembangan instrumen pengukuran keahlian manajerial berbasis nilai Islam yang teruji secara psikometrik dan dapat digunakan lintas konteks budaya, guna memungkinkan penelitian kuantitatif dan komparatif yang lebih kuat di masa mendatang.

Kajian ini memiliki keterbatasan berupa sifatnya yang naratif-kualitatif dan bergantung pada ketersediaan literatur yang dapat ditelusuri, sehingga tidak menutup kemungkinan adanya kajian relevan lain yang belum tercakup. Penelitian mendatang disarankan untuk melakukan tinjauan sistematis (*systematic literature review*) dengan protokol PRISMA yang lebih ketat, disertai analisis bibliometrik untuk memetakan tren dan jejaring sitasi penelitian keahlian manajemen pendidikan Islam secara lebih komprehensif, serta penelitian empiris lintas negara untuk menguji validitas kerangka konseptual empat lapisan yang diusulkan dalam artikel ini.

Secara lebih rinci, kajian ini merekomendasikan tiga langkah tindak lanjut bagi pemangku kepentingan yang berbeda. Bagi pembuat kebijakan pendidikan, khususnya kementerian yang menaungi madrasah dan pesantren, disarankan untuk mengintegrasikan keempat lapisan keahlian manajerial fondasi teoretis, fungsional, kontekstual-nilai, dan adaptif-kontemporer ke dalam standar kompetensi kepala madrasah dan pedoman akreditasi lembaga secara eksplisit, alih-alih hanya berfokus pada indikator administratif dan capaian akademik semata. Bagi perguruan tinggi penyelenggara program studi manajemen pendidikan Islam, disarankan untuk memperkuat muatan kurikulum yang menggabungkan teori manajemen kontemporer dengan kajian kepemimpinan Islam secara seimbang, sehingga lulusan program studi tersebut memiliki bekal konseptual yang memadai untuk mengelola lembaga pendidikan Islam secara profesional sekaligus autentik secara

keislaman. Bagi peneliti, disarankan untuk mengembangkan dan memvalidasi instrumen pengukuran keahlian manajerial berbasis nilai Islam yang dapat digunakan secara konsisten lintas lembaga dan lintas negara, sebagai fondasi bagi penelitian kuantitatif dan komparatif yang lebih kuat pada masa mendatang.

7. REFERENCES

- Al Qadri, M. H., Suyatno, S., & Sulisworo, D. (2023). The principal's role in improving teacher competence in Madrasah Aliyah. *International Journal of Educational Management and Innovation*, 4(3), 156–167.
- Asmendri, A., Marsidin, S., Rusdinal, R., & Mukhaiyar, M. (2018). An analysis of managerial competence of the madrasah principals in Islamic senior high school in Tanah Datar. *Al-Ta'lim Journal*, 25(1), 56–70. <https://doi.org/10.15548/jt.v25i1.350>
- Azzuhri, M., Huang, M.-P., & Irawanto, D. W. (2024). Reinventing spiritual leadership from an Indonesian perspective. *International Journal of Cross Cultural Management*, 24(2), 289–308. <https://doi.org/10.1177/14705958241245245>
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. Wiley.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Brooks, J. S., & Brooks, M. C. (2022). School leadership between the cross and the crescent: Spiritual capital and religious capital in the southern Philippines. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 35(3), 281–300. <https://doi.org/10.1080/09518398.2021.1982061>
- Dinata, Y., & Andriani, T. (2025). Critique of total quality management in Islamic education: Proposing prophetic leadership as a model for quality enhancement. *Journal of Islamic Education and Ethics*, 3(2), 212–230.

- El-Kot, G., Leat, M., & Masry, S. (2022). Digital human resource management in Egypt. In T. A. Adisa & C. Mordi (Eds.), *HRM in the Global South* (pp. 371–398). Springer International.
- Ernawati, S., Saputra, H., & Kurniawan, M. A. (2024). Islamic education management strategy in the digital era: Governance transformation to increase effectiveness and accessibility. *International Journal of Islamic Educational Research*, 1(3), 28.
- Fontaine, R. (2026). Islamic education management's response to the challenges of globalization and the era of disruption: An analysis of sustainable strategies in Malaysia. *Samarinda International Journal of Islamic Studies*, 3(1), 47–55. <https://doi.org/10.64093/sijis.v3i1.866>
- Hidayati, U. (2025). Integrated total quality management model from the perspective of Islamic education. *Global Education Journal*, 3(3), 65–76.
- Jamrizal. (2022). Human resources management in Islamic education: Expertise, training and performance. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 3(6). <https://doi.org/10.31933/dijemss.v3i6.1391>
- Karina, C., & Rindaningsih, I. (2023). Literature review: Peran penting perencanaan manajemen sumber daya manusia dalam lembaga pendidikan Islam. *PERISAI: Jurnal Pendidikan dan Riset Ilmu Sains*, 2(1), 48–60. <https://doi.org/10.32672/perisai.v2i1.146>
- Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33–42.
- Kusminin. (2023). Factors influencing Islamic education management: Educators, curriculum, work culture. *International Journal of Advanced Multidisciplinary*, 2(2). <https://doi.org/10.38035/ijam.v2i2.274>
- Mahmud, M. E., & Ramli, A. (2025). Islamic spiritual leadership model to enhance madrasah quality culture and achieve sustainable development goals. *Al-Hayat: Journal of Islamic Education*, 9(3), 628–643.

- McClelland, D. C. (1973). 'Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Muhaiyar, Yusrizal, & Bahrur. (2019). Principal's managerial competence in improving teachers' performance. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 285, 172–181. <https://doi.org/10.2991/icet-18.2018.33>
- Mukhtar, M., Trisnamansyah, S., Iriantara, Y., & Sauri, S. (2022). Strategic management of madrasah heads in improving the performance of Aliyah teachers in Tangerang Regency. *International Journal of Science Education and Technology Management*, 1(2), 72–85.
- Mutohar, P. M., & Trisnantari, H. E. (2020). The effectiveness of madrasah: Analysis of managerial skills, learning supervision, school culture, and teacher's performance. *Malaysian Online Journal of Educational Management*, 8(3), 1–17.
- Nadzifah, S. F., Subandi, S., & Hayati, R. M. (2026). Principal's managerial skills in developing teachers' professional competence at MTs Darul Ulum Panaragan Jaya. *Assyfa Journal of Islamic Studies*, 4(1).
- Purwanto, T. F., & Suharyat, Y. (2023). Education management study on the institutionalization of Islamic education. *International Journal of Global Sustainable Research*, 1(3), 495–504. <https://doi.org/10.59890/ijgsr.v1i3.848>
- Rahmi, S. (2019). Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan etos kerja tenaga kependidikan di SMA N 2 Lhoknga Aceh Besar. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(2), 183–197. <https://doi.org/10.14421/manageria.2019.42-01>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Wiley.
- Syadiyah, C., & Rindaningsih, I. (2024). Effective human resource management strategies in Islamic boarding schools. *International*

- Journal Multidisciplinary (IJMI), 1(4), 94–100.
<https://doi.org/10.61796/ijmi.v1i4.252>
- Syahri, S. (2025). Literature review educational management: Factors affecting Islamic education in the era of Society 5.0. *Journal of Research in Islamic Education*, 7(1), 10–19.
<https://doi.org/10.25217/jrie.v7i1.5601>
- Wahab, M. A. (2024). Building a value-based workforce through Islamic work value-based recruitment: A conceptual review. *Asian Academy of Management Journal*, 29(1), 255–283.
<https://doi.org/10.21315/aamj2024.29.1.10>
- Wahid, L. A., & Hamami, T. (2021). Challenges of Islamic education curriculum development and its development strategy in facing future competency demands. *J-PAI: Journal of Islamic Education*, 8(1).
- Zubaidah, R. A., Haryono, S., & Udin, U. (2021). The effects of principal leadership and teacher competence on teacher performance: The role of work motivation. *Quality - Access to Success*, 22(180), 91–96.