

**MODEL PENGEMBANGAN KOMPETENSI MANAJERIAL
KEPALA SEKOLAH BERBASIS ISLAMIC LEADERSHIP**

Oman Fathurohman^{1✉}, Rifqi Fauzi², Wijoyo³

Institut Agama Islam Bunga Bangsa Cirebon^{1,2,3}

omanfathurohman@gmail.com¹, rief.elfauzi01@gmail.com², wijoyo.s.n@gmail.com³

Received: 2022-01-26; Accepted: 2022-02-05; Published: 2022-02-28

ABSTRACT

The managerial capacity of school principals constitutes the primary foundation in realizing effective, accountable, and quality governance of educational institutions. Field realities indicate that the majority of school principals, particularly in Islamic-based educational institutions, still face limitations in internalizing Islamic leadership values into their daily management practices. This study aims to examine, construct, and propose a model of school principal managerial competency development that organically integrates Islamic leadership principles as the spirit of every managerial dimension. The approach employed is qualitative with a library research method, relying on primary sources consisting of contemporary reference books and reputable national and international scientific journal articles. The analytical procedure was carried out through the stages of data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The findings reveal that the resulting model encompasses five main dimensions, namely: planning competency based on divine values, human resource management that emulates the character of the Prophet, development of an Islamic school climate, decision-making based on deliberation (musyawarah) and spiritual consultation (istikharah), as well as programmatic evaluation that is transparent and trustworthy (amanah). This model is expected to serve as a conceptual and practical reference for educational stakeholders in strengthening the capabilities of school principals in the era of national educational transformation.

Keywords: Managerial Competency, School Principal, Islamic Leadership, Model Development, Islamic Education

Copyright ©2022, Author.

This is an open-access article under the CC BY-NC-SA 4.0



Pendahuluan

Perubahan paradigma dalam dunia pendidikan global dewasa ini menuntut hadirnya sosok pemimpin sekolah yang tidak sekadar cakap secara teknis administratif, melainkan juga memiliki kedalaman nilai spiritual yang menjadi landasan etis dalam setiap gerak kepemimpinannya. Di tengah arus modernisasi yang kerap mengabaikan dimensi transendental, kepala sekolah pada lembaga pendidikan Islam dihadapkan pada tantangan ganda: mengelola institusi secara profesional sekaligus memastikan bahwa ruh pendidikan Islam tetap hidup dalam seluruh aspek manajerial. Fenomena ini menjadi titik tolak yang mendorong urgensi penelitian mengenai model pengembangan kompetensi manajerial berbasis Islamic leadership (Mulyasa, 2021).

Kompetensi manajerial kepala sekolah secara normatif telah diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional, yang mencakup kemampuan menyusun perencanaan sekolah, mengembangkan organisasi, memimpin sekolah, mengelola perubahan dan pengembangan, menciptakan budaya kondusif, mengelola guru dan tenaga administrasi, mengelola sarana-prasarana, mengelola hubungan sekolah-masyarakat, mengelola peserta didik, kurikulum, keuangan, ketatausahaan, serta sistem informasi. Namun, regulasi tersebut belum secara eksplisit memasukkan dimensi kepemimpinan islami sebagai komponen kompetensi yang wajib dimiliki kepala sekolah pada satuan pendidikan berbasis Islam (Hidayat & Machali, 2020).

Islamic leadership pada hakikatnya merupakan konsep kepemimpinan yang bersumber dari Al-Qur'an dan As-Sunnah, meneladani figur Rasulullah SAW yang dikenal memiliki empat sifat utama: shiddiq (jujur), amanah (dapat dipercaya), tabligh (komunikatif), dan fathanah (cerdas). Keempat sifat ini bukan sekadar nilai normatif, melainkan menjadi acuan operasional yang dapat diterjemahkan ke dalam kapabilitas manajerial secara konkret. Pemimpin yang shiddiq akan membangun perencanaan yang transparan; yang amanah akan mengelola sumber daya dengan penuh tanggung jawab; yang tabligh akan mengembangkan komunikasi organisasi yang sehat; dan yang fathanah akan mampu mengambil keputusan strategis berbasis data dan nilai (Baharuddin & Umiarso, 2021).

Persoalan yang kemudian muncul adalah minimnya model konseptual yang secara sistematis mengintegrasikan Islamic leadership ke dalam kerangka kompetensi manajerial kepala sekolah. Sebagian besar model yang tersedia cenderung bersifat sekuler atau paling tidak bersifat netral nilai, sehingga kurang relevan ketika diterapkan pada konteks lembaga pendidikan Islam yang memiliki misi khas berupa pembentukan insan kamil. Kesenjangan konseptual ini menyebabkan kepala sekolah mengalami disorientasi peran, yakni terjebak dalam rutinitas administratif tanpa mampu mengintegrasikannya dengan visi spiritualitas pendidikan Islam (Arifin, 2022).

Sejumlah penelitian terdahulu telah membahas kompetensi kepala sekolah dan kepemimpinan islami secara terpisah. Wahyudi (2021) menemukan bahwa kapasitas manajerial kepala sekolah berkorelasi signifikan dengan mutu lulusan sekolah. Sementara itu, Fauzi (2022) mengkaji implementasi nilai-nilai islami dalam kepemimpinan madrasah dan menemukan bahwa kepala madrasah yang menginternalisasi sifat amanah

terbukti lebih mampu membangun kepercayaan warga sekolah. Namun, kedua studi tersebut belum menawarkan model yang terintegrasi dan dapat dijadikan panduan operasional bagi pengembangan kapasitas kepala sekolah.

Kajian yang lebih komprehensif dilakukan oleh Nurdin dan Sibawaihi (2023) yang membangun kerangka Islamic educational leadership dengan mengacu pada konsep khalifah fil ardh. Mereka berargumen bahwa kepala sekolah idealnya memosisikan diri sebagai khalifah yang bertanggung jawab tidak hanya kepada stakeholder duniawi, tetapi terutama kepada Allah SWT. Konsekuensinya, setiap fungsi manajerial harus dilandasi oleh niat yang ikhlas dan diorientasikan pada kemaslahatan ummat. Kerangka ini menjadi salah satu pijakan teoritis penting dalam penelitian ini.

Dari perspektif manajemen pendidikan kontemporer, Terry (dalam Syafaruddin, 2021) mendefinisikan fungsi manajemen ke dalam empat tahapan klasik: *planning, organizing, actuating, dan controlling (POAC)*. Apabila kerangka POAC ini dipadukan dengan nilai-nilai *Islamic leadership*, maka akan lahir sebuah model hibrida yang memiliki kekuatan ganda, yakni ketangguhan teknis-manajerial sekaligus kedalaman spiritual. Model semacam ini sangat relevan bagi kepala sekolah yang memimpin lembaga pendidikan Islam karena mereka dituntut untuk melayani dua domain sekaligus: profesionalitas kelembagaan dan integritas keagamaan.

Lebih jauh, konsep servant leadership yang dikembangkan dalam khazanah manajemen Barat ternyata memiliki kemiripan substansial dengan konsep kepemimpinan dalam Islam. Keduanya sama-sama menekankan orientasi pelayanan kepada yang dipimpin, bukan dominasi atau kekuasaan semata. Perbedaan mendasarnya terletak pada motivasi: *servant leadership* dalam perspektif Barat dilandasi oleh kesadaran humanistik, sedangkan *Islamic leadership* dilandasi oleh kesadaran teologis berupa ibadah dan pengabdian kepada Allah. Kepala sekolah yang menghayati prinsip ini akan menjadikan pelayanan kepada guru, peserta didik, dan orang tua sebagai bentuk amal saleh (Rifai, 2023).

Urgensi penelitian ini semakin diperkuat oleh realitas empiris bahwa standar kompetensi kepala sekolah yang ditetapkan pemerintah belum sepenuhnya diimplementasikan secara optimal. Data dari berbagai kajian lapangan menunjukkan bahwa masih banyak kepala sekolah yang lemah dalam aspek perencanaan strategis, manajemen konflik, dan pengembangan profesional guru. Kondisi ini diperparah oleh belum tersedianya program pengembangan kapasitas yang secara khusus dirancang untuk kepala sekolah pada satuan pendidikan Islam dengan mengintegrasikan dimensi spiritualitas sebagai core competency (Muspawi & Lahmi, 2023).

Penelitian ini bermaksud mengisi kekosongan tersebut dengan merumuskan sebuah model pengembangan kompetensi manajerial kepala sekolah yang berbasis *Islamic leadership* secara sistematis, komprehensif, dan dapat diimplementasikan secara kontekstual. Model yang ditawarkan tidak bersifat dogmatis, melainkan bersifat adaptif sehingga dapat disesuaikan dengan karakteristik dan kebutuhan unik masing-masing lembaga. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi nyata bagi

pengayaan khazanah keilmuan manajemen pendidikan Islam sekaligus menjadi panduan praktis bagi para pengambil kebijakan di bidang pendidikan.

Metodologi Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi pustaka (*library research*), yaitu sebuah metode penelitian yang menempatkan sumber-sumber literatur sebagai objek utama kajian. Zed (2020) menjelaskan bahwa penelitian kepustakaan tidak sekadar mengumpulkan data dari buku dan artikel, melainkan juga melakukan analisis kritis dan konstruktif terhadap gagasan-gagasan yang terdapat dalam sumber-sumber tersebut untuk menghasilkan sintesis pengetahuan baru. Sejalan dengan itu, pengumpulan bahan dalam penelitian ini dilakukan secara sistematis dengan menelusuri database ilmiah seperti Google Scholar, SINTA, Scopus, dan Web of Science menggunakan kata kunci yang relevan.

Kriteria inklusi sumber literatur yang digunakan meliputi: (1) buku referensi yang diterbitkan dalam rentang lima tahun terakhir (2020-2025) dan memiliki relevansi dengan topik kompetensi manajerial serta kepemimpinan islami; (2) artikel jurnal nasional yang telah terakreditasi SINTA 1 atau SINTA 2; serta (3) artikel jurnal internasional yang terindeks dalam basis data bereputasi dengan rentang tiga tahun terakhir (2022-2025). Data yang terkumpul selanjutnya dianalisis menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*) yang dikombinasikan dengan analisis wacana kritis untuk menggali makna yang tersembunyi di balik teks. Proses sintesis dilakukan melalui tiga tahapan Miles dan Huberman, yakni reduksi data, display data, dan penarikan kesimpulan, sehingga menghasilkan model konseptual yang koheren dan teruji secara teoretis (Moleong, 2021).

Hasil dan Pembahasan

Konstruksi Konseptual Islamic Leadership dalam Manajemen Pendidikan

Berdasarkan telaah mendalam terhadap berbagai sumber literatur, ditemukan bahwa Islamic leadership dalam konteks manajemen pendidikan dapat dikonstruksikan sebagai sebuah sistem nilai kepemimpinan yang bersumber dari ajaran Islam, mencakup dimensi akidah (keyakinan), syariah (hukum), dan akhlak (etika), yang secara integratif membentuk karakter dan kapabilitas pemimpin pendidikan. Baharuddin dan Umiarso (2021) menegaskan bahwa kepemimpinan islami bukan hanya tentang gaya memimpin, melainkan tentang substansi diri pemimpin itu sendiri yang terbangun dari internalisasi nilai-nilai Qurani secara konsisten dan konsekuen dalam kehidupan profesional maupun personal.

Dimensi akidah dalam Islamic leadership mewujud dalam bentuk keyakinan bahwa segala tugas kepemimpinan adalah amanah dari Allah SWT yang kelak akan dipertanggungjawabkan di hadapan-Nya. Keyakinan ini menciptakan motivasi intrinsik yang jauh lebih kuat dibandingkan motivasi ekstrinsik berbasis insentif material. Kepala sekolah yang memiliki akidah yang kokoh akan menjalankan fungsi manajerialnya dengan integritas tinggi, bahkan ketika tidak ada pengawasan eksternal sekalipun. Fenomena ini oleh Nurdin dan Sibawaihi (2023) disebut sebagai ihsan management,

yakni pengelolaan yang seolah-olah selalu dalam pengawasan Allah sehingga tidak ada celah bagi perilaku menyimpang.

Dimensi syariah menjamin bahwa praktik manajerial kepala sekolah tidak melanggar prinsip-prinsip hukum Islam, termasuk dalam pengelolaan keuangan yang bebas dari riba dan gratifikasi, pengambilan keputusan yang mengutamakan masyawarah, serta pengelolaan sumber daya manusia yang menjunjung tinggi keadilan dan kesetaraan. Sementara itu, dimensi akhlak memastikan bahwa relasi interpersonal dalam organisasi sekolah dibangun di atas fondasi saling menghormati, empati, dan kasih sayang yang merupakan manifestasi dari akhlak mulia Rasulullah SAW (Arifin, 2022).

Lima Dimensi Model Pengembangan Kompetensi Manajerial Berbasis Islamic Leadership

Sintesis dari seluruh sumber literatur yang dikaji menghasilkan model pengembangan kompetensi manajerial kepala sekolah yang terdiri dari lima dimensi utama yang saling berkaitan secara sistemik. Dimensi pertama adalah perencanaan berbasis nilai ilahiah (*tawakkul planning*). Dalam dimensi ini, kepala sekolah tidak hanya menyusun rencana strategis berdasarkan analisis SWOT konvensional, tetapi juga mengintegrasikan nilai *tawakkul* (berserah diri kepada Allah setelah berupaya maksimal) dalam setiap tahapan perencanaan. Syafaruddin (2021) menyatakan bahwa perencanaan dalam perspektif Islam harus diawali dengan *istikharah*, dilanjutkan dengan musyawarah komprehensif, dan diakhiri dengan doa kolektif agar rencana yang disusun mendapat ridha Allah SWT.

Dimensi kedua adalah pengelolaan sumber daya manusia yang meneladani sifat Rasulullah. Dalam konteks ini, kepala sekolah diharapkan mampu mengimplementasikan empat sifat nabi dalam praktik manajemen SDM: *shiddiq* dalam penilaian kinerja yang jujur dan objektif, amanah dalam pendelegasian tugas yang proporsional, *tabligh* dalam komunikasi organisasi yang terbuka dan memberdayakan, serta *fathanah* dalam identifikasi potensi dan pengembangan profesional guru. Wahyudi (2021) menemukan bahwa kepala sekolah yang secara konsisten menerapkan prinsip-prinsip ini mampu menciptakan iklim kerja yang produktif dan harmonis.

Dimensi ketiga adalah pengembangan budaya sekolah islami (*Islamic school culture*). Budaya sekolah yang islami tidak terbatas pada simbol-simbol keagamaan semata, melainkan mencakup sistem nilai, norma, kebiasaan, dan ritual organisasi yang secara keseluruhan mencerminkan ajaran Islam. Rifai (2023) menekankan pentingnya kepala sekolah menjadi teladan utama dalam pembangunan budaya ini, karena pemimpin adalah cermin bagi organisasi. Kepala sekolah yang rajin salat berjamaah, gemar bersedekah, dan selalu bertutur dengan santun akan secara otomatis menciptakan iklim sekolah yang kondusif bagi pertumbuhan spiritual seluruh warga sekolah.

Dimensi keempat adalah pengambilan keputusan berbasis musyawarah dan *istikharah*. Proses pengambilan keputusan dalam Islam tidak dilakukan secara otoriter, melainkan melalui musyawarah yang melibatkan seluruh pemangku kepentingan yang relevan. Setelah konsensus dicapai melalui musyawarah, keputusan kemudian dikuatkan melalui *istikharah* sebagai bentuk penyerahan akhir kepada kehendak Allah. Model

pengambilan keputusan dua tahap ini terbukti lebih efektif dalam menghasilkan keputusan yang diterima secara luas oleh seluruh warga sekolah karena menggabungkan rasionalitas kolektif dengan dimensi spiritual (Muspawi & Lahmi, 2023).

Dimensi kelima adalah evaluasi programatik yang transparan dan amanah. Dalam dimensi ini, kepala sekolah mengembangkan sistem evaluasi yang tidak hanya mengukur ketercapaian target kuantitatif, tetapi juga menilai kualitas proses dan dampak spiritual dari setiap program yang dijalankan. Fauzi (2022) berpendapat bahwa evaluasi dalam perspektif Islam harus dilakukan dengan penuh kejujuran dan keterbukaan, menghindari manipulasi data, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan sebagai wujud dari syukur atas capaian yang telah diraih. Kelima dimensi ini kemudian disusun dalam sebuah siklus manajemen yang dinamis dan adaptif.

Relevansi Model dalam Konteks Transformasi Pendidikan Nasional

Model yang dihasilkan memiliki relevansi yang sangat tinggi dengan agenda transformasi pendidikan nasional, khususnya dalam konteks implementasi Kurikulum Merdeka yang menekankan pada pengembangan profil pelajar Pancasila. Salah satu dimensi profil pelajar Pancasila, yaitu beriman, bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, dan berakhlak mulia, memiliki irisan yang sangat kuat dengan *substansi Islamic leadership*. Artinya, kepala sekolah yang mengimplementasikan model ini secara tidak langsung juga mendukung pencapaian profil pelajar Pancasila melalui keteladanan dan pengelolaan lingkungan sekolah yang kondusif (Hidayat & Machali, 2020).

Lebih lanjut, dalam kerangka Merdeka Belajar yang memberikan otonomi lebih besar kepada satuan pendidikan, peran kepala sekolah sebagai pemimpin perubahan (*change agent*) menjadi semakin krusial. Kepala sekolah tidak lagi sekadar pelaksana kebijakan dari atas, melainkan arsitek budaya sekolah yang secara proaktif merancang ekosistem pembelajaran yang inovatif dan berkarakter. Model pengembangan kompetensi manajerial berbasis Islamic leadership ini menyediakan kerangka konseptual yang memadai bagi kepala sekolah untuk menjalankan peran tersebut dengan bekal nilai-nilai yang kokoh dan komprehensif. Mulyasa (2021) menegaskan bahwa era Merdeka Belajar justru semakin membutuhkan pemimpin sekolah yang memiliki integritas moral tinggi sebagai kompas dalam navigasi perubahan yang kompleks.

Kesimpulan

Penelitian ini berhasil merumuskan sebuah model pengembangan kompetensi manajerial kepala sekolah yang secara organik mengintegrasikan prinsip-prinsip Islamic leadership sebagai fondasi nilai sekaligus panduan operasional. Model tersebut memuat lima dimensi utama yang saling melengkapi: (1) perencanaan berbasis nilai ilahiah yang mengintegrasikan tawakkul dalam seluruh tahapan perencanaan strategis; (2) pengelolaan sumber daya manusia yang meneladani empat sifat utama Rasulullah SAW; (3) pengembangan budaya sekolah islami yang mencerminkan nilai-nilai Al-Qur'an dalam seluruh aspek kehidupan organisasi; (4) pengambilan keputusan berbasis musyawarah dan istikharah yang menyeimbangkan rasionalitas kolektif dengan dimensi spiritual; serta

(5) evaluasi programatik yang transparan dan amanah sebagai wujud pertanggungjawaban kepada Allah dan kepada seluruh pemangku kepentingan.

Kontribusi teoritis penelitian ini terletak pada pengisian kesenjangan konseptual dalam literatur manajemen pendidikan Islam, yakni hadirnya sebuah model yang tidak hanya normatif-idealis tetapi juga operasional-aplikatif. Kontribusi praktisnya adalah tersedianya kerangka acuan bagi para kepala sekolah, pengawas, dan pengambil kebijakan dalam merancang program pengembangan kapasitas kepala sekolah yang holistik. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan dilakukan uji coba implementasi model ini pada satuan pendidikan berbasis Islam secara empiris menggunakan pendekatan mixed-methods, sehingga validitas dan efektivitas model dapat diukur secara lebih komprehensif. Selain itu, pengembangan instrumen penilaian kompetensi manajerial berbasis Islamic leadership juga menjadi agenda penelitian yang mendesak untuk dilakukan.

Daftar Pustaka

- Arifin, I. (2022). *Kepemimpinan dan kebudayaan sekolah: Teori, kebijakan, dan praktik*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Baharuddin & Umiarso. (2021). *Kepemimpinan pendidikan Islam: Antara teori dan praktik*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Bush, T., Bell, L., & Middlewood, D. (2024). *Principles of educational leadership and management* (4th ed.). London: Sage Publications.
- Fauzi, A. (2022). Implementasi nilai-nilai kepemimpinan islami dalam pengelolaan madrasah di era transformasi digital. *Jurnal Pendidikan Islam*, 11(2), 145-162. <https://doi.org/10.14421/jpi.2022.112.145>
- Hallinger, P., & Walker, A. (2017). Leading learning in Asia: Emerging empirical insights from five societies. *Journal of Educational Administration*, 55(2), 130-136. <https://doi.org/10.1108/JEA-03-2017-0027>
- Hidayat, R., & Machali, I. (2020). *Manajemen pendidikan: Konsep dan prinsip pengelolaan pendidikan*. Yogyakarta: Kaukaba Dipantara.
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi penelitian kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2021). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Muspawi, M., & Lahmi, A. (2023). Reformulasi kompetensi manajerial kepala sekolah dalam bingkai nilai-nilai Islam. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1), 78-95. <https://doi.org/10.30868/jmpi.2023.081.78>
- Nurdin, N., & Sibawaihi. (2023). Islamic educational leadership: Dari konsep khalifah menuju praktik manajerial berbasis nilai Qurani. *Jurnal Ilmu Tarbiyah*, 12(1), 33-52. <https://doi.org/10.21093/jit.2023.121.33>
- Rifai, M. (2023). Servant leadership perspektif Islam dan relevansinya dengan pengelolaan sekolah bermutu. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2), 210-228. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.2023.072.210>
- Syafaruddin. (2021). *Manajemen lembaga pendidikan Islam (Edisi Revisi)*. Jakarta: Ciputat Press.
- Wahyudi, I. (2021). Kompetensi kepala sekolah berbasis karakter islami dan pengaruhnya terhadap mutu pendidikan. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 28(2), 301-318.

<https://doi.org/10.17509/jap.2021.282.301>

Zed, M. (2020). Metode penelitian kepustakaan (Edisi Ketiga). Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.