JIIC: JURNAL INTELEK INSAN CENDIKIA
https://jicnusantara.com/index.php/jiic
Vol : 3 No: 11, November 2026
E-ISSN : 3047-7824

Dari Nilai ke Praktik: Kesenjangan Idealisme Islam dalam Manajemen Pendidikan Islam

From Values to Practice: The Gap of Islamic Idealism in Islamic Educational Management

Muhammad Iqbal[1], M. Aziz Azhari[2]
Institut Asy-Syukriyyah
*Email penulis: iqbalmiznzh.2@gmail.com**

Article Info

Article history :
Received : 18-11-2026
Revised : 20-11-2026
Accepted : 22-11-2026
Published : 24-11-2026

Abstract

Islamic values provide a normative foundation for the governance of Islamic educational institutions. Trustworthiness, justice, honesty, consultation, responsibility, and public benefit should be reflected not only in institutional identity but also in decision-making, resource management, leadership, educational services, and accountability. Nevertheless, the formal endorsement of these values does not automatically ensure their consistent implementation in managerial practice. This article examines the gap between Islamic ideals and management practices in Islamic education and proposes a conceptual framework for addressing it. The study employs a critical integrative literature review connecting scholarship on Islamic education, organizational culture, institutional theory, ethical leadership, organizational justice, and accountability. The analysis involves critical reading, conceptual comparison, identification of theoretical relationships, and conceptual synthesis. The discussion suggests that the gap can be examined through five interrelated dimensions: value interpretation, leadership enactment, institutional design, managerial practice, and accountability-based correction. The gap may persist when Islamic values remain confined to institutional statements and symbols while procedures, incentives, authority structures, and evaluation mechanisms fail to translate them into organizational routines. This article proposes a conceptual framework that positions Islamic values both as a foundation for managerial decisions and as a standard for evaluating and improving institutional practices. Strengthening Islamic educational management therefore requires the integration of normative commitment, organizational systems, leadership behavior, and verifiable accountability.

Keywords: accountability; Islamic educational management; Islamic ideals.

Abstrak

Nilai-nilai Islam merupakan landasan normatif bagi penyelenggaraan pendidikan Islam. Amanah, keadilan, kejujuran, musyawarah, tanggung jawab, dan kemaslahatan seharusnya tidak hanya menjadi identitas formal lembaga, tetapi juga tercermin dalam proses pengambilan keputusan, pengelolaan sumber daya, kepemimpinan, pelayanan pendidikan, dan pertanggungjawaban kelembagaan. Namun, pengakuan terhadap nilai-nilai tersebut tidak dengan sendirinya menjamin penerapannya secara konsisten dalam praktik manajerial. Artikel ini bertujuan menganalisis kesenjangan antara idealisme Islam dan praktik manajemen pendidikan Islam serta merumuskan kerangka konseptual untuk memperkecil kesenjangan tersebut. Penelitian menggunakan pendekatan kajian pustaka integratif-kritis dengan menghubungkan literatur pendidikan Islam, budaya organisasi, teori institusional, kepemimpinan etis, keadilan organisasi, dan akuntabilitas. Analisis dilakukan melalui pembacaan kritis, perbandingan konsep, identifikasi hubungan antarteori, dan sintesis konseptual. Pembahasan menunjukkan bahwa kesenjangan nilai dan praktik dapat dipahami melalui lima dimensi yang saling berkaitan, yaitu interpretasi nilai, aktualisasi kepemimpinan, desain kelembagaan, praktik manajerial, dan akuntabilitas korektif. Kesenjangan berpotensi bertahan ketika

nilai Islam berhenti pada pernyataan visi dan simbol kelembagaan, sementara prosedur, insentif, distribusi kewenangan, dan mekanisme evaluasi tidak dirancang untuk mewujudkannya. Artikel ini menawarkan kerangka konseptual yang menempatkan nilai Islam sebagai dasar pengambilan keputusan sekaligus standar untuk mengevaluasi dan memperbaiki praktik manajemen. Dengan demikian, penguatan manajemen pendidikan Islam memerlukan integrasi antara komitmen normatif, sistem organisasi, perilaku kepemimpinan, dan pertanggungjawaban yang dapat diperiksa.

Kata Kunci: akuntabilitas, idealisme Islam, manajemen pendidikan Islam.

PENDAHULUAN

Pendidikan Islam memiliki mandat yang tidak terbatas pada penyelenggaraan pembelajaran dan pencapaian prestasi akademik. Pendidikan Islam juga bertanggung jawab membentuk manusia yang beriman, berilmu, berakhlak, bertanggung jawab, dan mampu memberikan manfaat bagi kehidupan sosial. Mandat tersebut menempatkan nilai Islam sebagai fondasi normatif yang seharusnya menjiwai keseluruhan penyelenggaraan pendidikan, termasuk kepemimpinan, pengambilan keputusan, pengelolaan tenaga pendidik, penggunaan anggaran, pelayanan peserta didik, dan hubungan lembaga dengan masyarakat. (Republik Indonesia, 2003; Halstead, 2004; Ezzani et al., 2023).

Dalam perspektif Islam, nilai tidak dapat dipisahkan dari tindakan dan pertanggungjawaban. Al-Qur'an memerintahkan agar amanah disampaikan kepada pihak yang berhak dan keputusan di antara manusia ditetapkan secara adil (QS. An-Nisā' [4]: 58). Prinsip keadilan juga ditegaskan dalam QS. Al-Mā'idah [5]: 8, sedangkan musyawarah memperoleh landasan dalam QS. Asy-Syūrā [42]: 38. Ketiga prinsip tersebut relevan bagi manajemen pendidikan karena berkaitan langsung dengan penggunaan kewenangan, perlakuan terhadap warga lembaga, proses pengambilan keputusan, dan tanggung jawab terhadap kepentingan bersama. (Pujianto et al., 2025; Shofiyyah et al., 2023).

Meskipun demikian, keberadaan nilai Islam dalam visi, misi, tata tertib, dan simbol kelembagaan belum cukup untuk membuktikan bahwa nilai tersebut telah menjadi dasar praktik manajerial. Suatu lembaga dapat menegaskan pentingnya amanah, keadilan, dan musyawarah, tetapi penerapannya perlu diperiksa melalui proses yang konkret: apakah keputusan dibuat dengan pertimbangan yang dapat dipertanggungjawabkan, apakah pembagian tugas dilakukan secara adil, apakah sumber daya dikelola secara transparan, dan apakah warga lembaga memiliki ruang yang wajar untuk menyampaikan aspirasi.

Persoalan tersebut bukan berarti seluruh lembaga pendidikan Islam mengalami penyimpangan nilai. Persoalan utamanya adalah adanya kemungkinan jarak antara komitmen normatif yang dinyatakan dan praktik organisasi yang dijalankan. Jarak itu dapat muncul ketika nilai belum diterjemahkan menjadi prosedur, indikator, pembagian kewenangan, standar perilaku, dan mekanisme koreksi yang konsisten. Dengan kata lain, nilai yang diyakini belum tentu menjadi nilai yang benar-benar bekerja dalam organisasi. (Meyer & Rowan, 1977; Inayati et al., 2024).

Kajian mengenai kepemimpinan dan manajemen pendidikan di masyarakat Muslim telah menunjukkan bahwa bidang ini memiliki perhatian yang luas terhadap kepemimpinan, perilaku organisasi, iklim, dan budaya kelembagaan (Ahmed, 2023). Penelitian mengenai integrasi nilai Islam dan teori manajemen modern juga menekankan pentingnya menghubungkan nilai seperti amanah, kejujuran, keadilan, tanggung jawab, dan musyawarah dengan fungsi-fungsi manajemen

(Pujianto et al., 2025). Sementara itu, Shofiyyah et al. (2023) membahas integrasi nilai Islam dalam praktik kepemimpinan pendidikan, dan Sulaiman et al. (2022) menempatkan budaya organisasi Islami sebagai fondasi pengelolaan lembaga pendidikan berkualitas. (Alazmi & Bush, 2024; Ezzani et al., 2023; Muslimah & Arliansyah, 2026).

Literatur tersebut memberikan dasar penting bagi pengembangan manajemen pendidikan Islam. Akan tetapi, integrasi nilai dan penguatan budaya organisasi masih perlu dianalisis lebih lanjut melalui pertanyaan tentang mekanisme kesenjangan: bagaimana nilai yang telah dinyatakan secara formal dapat terpisah dari rutinitas manajerial, kondisi organisasi apa yang memungkinkan pemisahan itu bertahan, dan mekanisme apa yang dapat menghubungkan kembali nilai dengan tindakan yang dapat dievaluasi.

Berdasarkan persoalan tersebut, artikel ini tidak menempatkan kebaruan pada klaim bahwa hubungan antara nilai Islam dan manajemen belum pernah dikaji. Fokusnya adalah mengembangkan penjelasan konseptual mengenai kesenjangan antara idealisme Islam dan praktik manajemen pendidikan Islam dengan menghubungkan perspektif pendidikan Islam, budaya organisasi, teori institusional, kepemimpinan etis, keadilan organisasi, dan akuntabilitas.

Artikel ini bertujuan untuk: (1) menjelaskan kedudukan nilai Islam sebagai landasan normatif manajemen pendidikan; (2) menganalisis mekanisme yang berpotensi menimbulkan kesenjangan antara idealisme dan praktik; (3) mengintegrasikan teori-teori organisasi yang relevan untuk menjelaskan kesenjangan tersebut; dan (4) merumuskan kerangka konseptual untuk memperkuat penerjemahan nilai Islam ke dalam praktik manajerial. Kontribusi yang diharapkan adalah kerangka analitis yang dapat digunakan sebagai dasar bagi penelitian empiris dan pengembangan tata kelola lembaga pendidikan Islam.

METODE PENELITIAN

Artikel ini menggunakan pendekatan kajian pustaka integratif-kritis (critical integrative literature review). Pendekatan ini dipilih karena tujuan kajian bukan menghitung pengaruh suatu variabel atau menguji hubungan sebab-akibat melalui data lapangan, melainkan menghubungkan perspektif teoretis yang berbeda untuk membangun penjelasan konseptual atas persoalan manajemen pendidikan Islam. Kajian integratif memungkinkan peneliti menggabungkan literatur dari bidang yang berbeda, sedangkan pendekatan kritis digunakan untuk memeriksa asumsi, keterbatasan, dan hubungan antarkonsep yang dibahas (Torraco, 2016). (Torraco, 2016; Snyder, 2019).

Bahan kajian mencakup tiga kelompok literatur. Pertama, literatur tentang pendidikan Islam dan nilai-nilai normatif yang berkaitan dengan tujuan pendidikan, amanah, keadilan, tanggung jawab, dan musyawarah. Kedua, literatur manajemen pendidikan Islam yang membahas integrasi nilai Islam, kepemimpinan, dan budaya organisasi. Ketiga, literatur teori organisasi yang digunakan sebagai perangkat analisis, terutama teori institusional, budaya organisasi, kepemimpinan etis, keadilan organisasi, dan akuntabilitas.

Penelusuran sumber dilakukan dengan memanfaatkan publikasi ilmiah, laman jurnal, serta informasi bibliografis penerbit dan pengindeks yang dapat diakses. Istilah penelusuran yang relevan meliputi Islamic educational management, Islamic values and management, Islamic educational leadership, organizational culture, institutional decoupling, ethical leadership, organizational

justice, dan accountability. Literatur klasik digunakan untuk membangun landasan teoretis, sedangkan penelitian yang lebih baru digunakan untuk memahami perkembangan pembahasan mengenai nilai dan manajemen pendidikan Islam.

Pemilihan literatur mempertimbangkan relevansi dengan pertanyaan penelitian, keterkaitan teoretis, kejelasan identitas publikasi, dan kegunaannya untuk menjelaskan hubungan antara komitmen nilai dan praktik organisasi. Literatur yang hanya membahas pendidikan Islam secara umum tanpa hubungan yang jelas dengan tata kelola atau praktik manajerial tidak dijadikan landasan utama analisis.

Analisis dilakukan melalui empat tahap. Pertama, mengidentifikasi konsep utama dan asumsi yang digunakan dalam setiap kelompok literatur. Kedua, membandingkan kontribusi setiap perspektif dalam menjelaskan hubungan nilai, kepemimpinan, struktur organisasi, dan perilaku manajerial. Ketiga, mengidentifikasi titik temu dan keterbatasan konsep ketika digunakan secara terpisah. Keempat, menyusun sintesis konseptual yang menjelaskan kemungkinan terbentuknya kesenjangan serta mekanisme untuk memperkecilnya.

Kajian ini tidak mengklaim sebagai tinjauan sistematis yang mencakup seluruh publikasi terkait. Artikel tidak menggunakan penghitungan jumlah artikel yang lolos seleksi atau diagram PRISMA karena cakupan penelusuran belum diperlakukan sebagai proses sistematis yang dapat direplikasi berdasarkan pencatatan lengkap seluruh hasil pencarian dan keputusan seleksi. Oleh karena itu, hasil kajian ditafsirkan sebagai sintesis konseptual atas literatur terpilih, bukan sebagai gambaran statistik seluruh penelitian mengenai manajemen pendidikan Islam.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Landasan Teoretis dan Kerangka Konseptual

Nilai Islam sebagai fondasi normatif manajemen pendidikan

Nilai-nilai Islam memberikan orientasi moral bagi tujuan, proses, dan pertanggungjawaban penyelenggaraan pendidikan. Dalam konteks manajemen, amanah berhubungan dengan pelaksanaan tanggung jawab dan penggunaan kewenangan; keadilan berkaitan dengan perlakuan yang layak serta pengambilan keputusan yang tidak sewenang-wenang; kejujuran berhubungan dengan keterbukaan informasi; sedangkan musyawarah menekankan pentingnya pertimbangan bersama dalam keputusan yang menyangkut kepentingan organisasi.

Nilai-nilai tersebut perlu dipahami bukan sekadar sebagai anjuran moral individual, melainkan sebagai prinsip yang memiliki konsekuensi organisasional. Amanah, misalnya, tidak hanya berkaitan dengan niat baik seorang pemimpin, tetapi juga dengan prosedur pengelolaan keuangan, kejelasan tugas, pelaporan penggunaan sumber daya, dan pengawasan. Demikian pula keadilan tidak cukup dinyatakan dalam slogan, tetapi perlu tercermin dalam kriteria pembagian beban kerja, kesempatan pengembangan profesional, penilaian kinerja, dan penyelesaian konflik.

Perspektif pendidikan Islam juga menghubungkan proses pendidikan dengan pembentukan manusia secara utuh, bukan semata pencapaian kompetensi instrumental (Al-Attas, 1980; Halstead, 2004). Konsekuensinya, keberhasilan manajemen pendidikan Islam tidak cukup dinilai berdasarkan efisiensi administratif atau capaian akademik. Kualitas pengelolaan juga perlu diperiksa dari cara

lembaga memperlakukan manusia, menggunakan kewenangan, menjaga integritas, dan menunaikan tanggung jawab sosialnya.

Namun, nilai normatif tidak selalu memberikan petunjuk teknis yang otomatis menjawab setiap persoalan organisasi. Penerapan keadilan, misalnya, tetap membutuhkan kriteria yang jelas, data yang relevan, prosedur yang dapat dipertanggungjawabkan, dan pertimbangan terhadap konteks. Oleh karena itu, nilai Islam perlu melalui proses interpretasi dan penerjemahan agar dapat digunakan secara konsisten dalam pengambilan keputusan.

Budaya organisasi: dari nilai yang dinyatakan menuju nilai yang dijalankan

Teori budaya organisasi membantu menjelaskan bagaimana prinsip yang diyakini dapat memengaruhi perilaku sehari-hari. Schein (2010) membedakan unsur budaya organisasi dalam bentuk artefak yang terlihat, nilai yang dinyatakan, dan asumsi dasar yang berkembang serta dianggap wajar oleh anggota organisasi.

Pembedaan ini penting bagi manajemen pendidikan Islam. Visi yang memuat amanah dan keadilan merupakan bentuk nilai yang dinyatakan. Kegiatan keagamaan, simbol, slogan, dan tata tertib dapat menjadi artefak budaya. Akan tetapi, konsistensi nilai baru dapat dipahami lebih jauh dengan melihat asumsi dan kebiasaan yang mendasari tindakan: bagaimana pemimpin menggunakan kekuasaan, bagaimana perbedaan pendapat diperlakukan, bagaimana kesalahan ditangani, dan apakah aturan berlaku secara konsisten.

Apabila lembaga menyatakan musyawarah sebagai prinsip, tetapi keputusan penting selalu dibuat tanpa mendengarkan pihak yang terdampak, terdapat ketidaksesuaian antara nilai yang dinyatakan dan praktik. Jika kejujuran menjadi slogan, tetapi pelaporan masalah dianggap sebagai ancaman bagi reputasi, organisasi berpotensi membangun kebiasaan yang justru menghambat keterbukaan.

Budaya organisasi dengan demikian berfungsi sebagai penghubung antara nilai dan rutinitas. Nilai yang diterapkan secara konsisten melalui teladan, kebijakan, pembiasaan, dan evaluasi berpeluang menjadi norma bersama. Sebaliknya, nilai yang hanya muncul dalam dokumen formal dapat kehilangan daya pengaruh ketika bertentangan dengan kebiasaan yang benar-benar diberi penghargaan oleh organisasi.

Teori institusional dan kesenjangan antara formalitas dan praktik

Teori institusional menjelaskan bahwa organisasi tidak hanya membangun struktur untuk mencapai efisiensi, tetapi juga merespons harapan sosial, aturan, dan tuntutan legitimasi. Meyer dan Rowan (1977) menunjukkan bahwa struktur formal dapat diadopsi untuk memperoleh legitimasi, sementara hubungan antara struktur formal dan aktivitas sehari-hari tidak selalu berjalan secara erat. DiMaggio dan Powell (1983) selanjutnya menjelaskan bagaimana tekanan institusional dapat mendorong organisasi menjadi serupa dalam struktur dan praktik formalnya.

Konsep decoupling atau keterpisahan antara struktur formal dan aktivitas aktual relevan untuk memahami kesenjangan idealisme Islam dalam manajemen pendidikan. Sebuah lembaga dapat memiliki kode etik, standar pelayanan, visi Islami, dan kebijakan transparansi, tetapi keberadaan dokumen tersebut tidak dengan sendirinya menjamin bahwa keputusan dan tindakan sehari-hari sesuai dengannya. (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983).

Keterpisahan ini tidak selalu terjadi karena kesengajaan untuk menipu. Kesenjangan dapat muncul karena keterbatasan kapasitas, konflik kepentingan, tekanan untuk mempertahankan citra, kebijakan yang tidak operasional, lemahnya pengawasan, atau ketidaksesuaian antara tuntutan eksternal dan kondisi internal. Meski demikian, apabila formalitas terus dipertahankan tanpa pemeriksaan praktik, dokumen nilai dapat kehilangan fungsi korektifnya dan hanya menjadi alat legitimasi.

Suchman (1995) menjelaskan legitimasi sebagai persepsi bahwa tindakan organisasi dapat diterima dalam suatu sistem norma dan keyakinan sosial. Dalam konteks pendidikan Islam, legitimasi dapat berkaitan dengan pengakuan masyarakat terhadap identitas dan komitmen keislaman lembaga. Tantangannya adalah memastikan bahwa legitimasi tidak hanya dibangun melalui simbol dan pernyataan, tetapi ditopang oleh tindakan yang dapat diperiksa.

Dengan demikian, teori institusional membantu mengajukan pertanyaan kritis: apakah nilai Islam mengendalikan praktik manajerial, atau justru praktik manajerial berjalan berdasarkan kebiasaan dan kepentingan yang kemudian dibenarkan melalui bahasa nilai?

Kepemimpinan etis dan penerjemahan nilai dalam keputusan

Kepemimpinan menjadi salah satu mekanisme utama yang menghubungkan nilai normatif dengan tindakan organisasi. Brown dan Treviño (2006) menempatkan kepemimpinan etis sebagai bidang kajian yang berkaitan dengan perilaku moral pemimpin, pengaruhnya terhadap pengikut, dan proses penguatan standar etis dalam organisasi. Treviño, Hartman, dan Brown (2000) juga membahas pentingnya dimensi moral pribadi dan pengelolaan moral dalam membentuk persepsi tentang pemimpin yang etis. (Treviño et al., 2000; Brown & Treviño, 2006; Bedi et al., 2016).

Dalam manajemen pendidikan Islam, pemimpin tidak hanya menyampaikan pentingnya amanah, kejujuran, dan keadilan, tetapi juga menunjukkan bagaimana nilai tersebut digunakan ketika menghadapi dilema. Keteladanan menjadi relevan ketika pemimpin menerapkan aturan secara konsisten, menjelaskan dasar keputusan, menerima kritik, mengakui kesalahan, serta tidak menggunakan kewenangan untuk memberikan perlakuan istimewa tanpa dasar yang dapat dipertanggungjawabkan.

Kepemimpinan etis juga memiliki dimensi pengelolaan. Nilai tidak cukup bergantung pada karakter pribadi pemimpin, karena lembaga membutuhkan aturan, pembagian kewenangan, sistem evaluasi, dan mekanisme pengaduan yang tetap bekerja ketika pemimpin berganti. Oleh karena itu, kepemimpinan etis perlu dipahami sebagai perpaduan keteladanan personal dan pembangunan sistem yang menjaga konsistensi perilaku organisasi.

Jika nilai hanya bergantung pada pribadi pemimpin, penerapannya rentan berubah mengikuti preferensi individu. Sebaliknya, ketika nilai diterjemahkan menjadi prosedur yang jelas dan dipahami bersama, keberlangsungannya tidak sepenuhnya bergantung pada kehadiran figur tertentu.

Keadilan organisasi dan akuntabilitas

Keadilan organisasi berkaitan dengan bagaimana anggota organisasi menilai kewajaran hasil, proses pengambilan keputusan, dan perlakuan interpersonal. Colquitt (2001) mengembangkan pengukuran keadilan organisasi yang membedakan dimensi keadilan distributif,

prosedural, interpersonal, dan informasional. Perspektif ini berguna untuk memperjelas bagaimana nilai keadilan dapat diterjemahkan ke dalam praktik manajemen. (Colquitt, 2001).

Dalam lembaga pendidikan Islam, keadilan distributif dapat dikaitkan dengan pembagian beban kerja, penghargaan, dan kesempatan pengembangan profesional. Keadilan prosedural berkaitan dengan konsistensi dan kewajaran proses pengambilan keputusan. Keadilan interpersonal berhubungan dengan penghormatan terhadap martabat warga lembaga, sedangkan keadilan informasional berhubungan dengan penjelasan yang memadai mengenai keputusan dan kebijakan.

Akuntabilitas melengkapi prinsip keadilan dengan menuntut agar kewenangan dan keputusan dapat dijelaskan, diperiksa, serta diperbaiki ketika ditemukan kekurangan. Akuntabilitas tidak identik dengan pelaporan administratif semata. Laporan yang lengkap belum tentu membuktikan bahwa keputusan telah adil atau bahwa layanan pendidikan telah memenuhi kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, akuntabilitas perlu menghubungkan kepatuhan prosedural dengan substansi nilai dan dampak tindakan.

Dalam kerangka ini, pertanggungjawaban bukan semata mekanisme pemberian sanksi. Akuntabilitas juga berfungsi sebagai sarana pembelajaran organisasi: mengidentifikasi ketidaksesuaian, mencari penyebab, memperbaiki prosedur, dan mencegah pengulangan masalah. Tanpa fungsi korektif tersebut, evaluasi dapat berubah menjadi rutinitas dokumentasi yang tidak mengubah praktik.

Sintesis teori: kerangka penerjemahan nilai

Kelima perspektif di atas memiliki kontribusi yang saling melengkapi. Nilai Islam menjelaskan orientasi normatif yang seharusnya membimbing lembaga. Teori budaya organisasi menjelaskan bagaimana nilai menjadi kebiasaan bersama. Teori institusional menerangkan kemungkinan keterpisahan antara komitmen formal dan aktivitas aktual. Kepemimpinan etis menjelaskan peran keteladanan dan penguatan standar perilaku. Keadilan organisasi dan akuntabilitas membantu menilai praktik sekaligus membangun mekanisme koreksi.

Berdasarkan sintesis tersebut, artikel ini mengusulkan lima dimensi analitis untuk memahami kesenjangan idealisme Islam dalam manajemen pendidikan:

1. Interpretasi nilai: bagaimana prinsip Islam diterjemahkan menjadi pedoman keputusan dan standar perilaku yang jelas.
2. Aktualisasi kepemimpinan: bagaimana pemimpin memberi teladan, menjelaskan keputusan, dan mengelola kewenangan sesuai nilai.
3. Desain kelembagaan: bagaimana kebijakan, pembagian tugas, prosedur, insentif, dan pengawasan mendukung penerapan nilai.
4. Praktik manajerial: bagaimana nilai tercermin dalam keputusan dan rutinitas organisasi yang dapat diamati.
5. Akuntabilitas korektif: bagaimana organisasi memeriksa kesesuaian antara komitmen dan praktik, memperbaiki penyimpangan, dan belajar dari evaluasi.

Kelima dimensi tersebut membentuk rangkaian yang saling berhubungan. Nilai perlu ditafsirkan sebelum diterjemahkan ke dalam sistem; sistem membutuhkan kepemimpinan yang konsisten agar dijalankan; praktik perlu dievaluasi melalui akuntabilitas; dan hasil evaluasi harus kembali memengaruhi interpretasi nilai, kebijakan, serta kebiasaan organisasi.

Kerangka ini merupakan proposisi konseptual yang dikembangkan melalui sintesis literatur. Kerangka tersebut belum dapat diperlakukan sebagai model empiris yang telah teruji dan memerlukan penelitian lanjutan untuk menilai penerapannya dalam konteks madrasah, pesantren, sekolah Islam, dan perguruan tinggi keagamaan Islam.

Kesenjangan nilai dan praktik sebagai persoalan penerjemahan kelembagaan

Sintesis literatur menunjukkan bahwa kesenjangan idealisme Islam dan praktik manajemen tidak memadai apabila hanya dijelaskan sebagai persoalan kurangnya pemahaman agama atau rendahnya moral individu. Penjelasan semacam itu mengabaikan peran struktur organisasi, kebijakan, budaya kerja, distribusi kewenangan, dan mekanisme pertanggungjawaban.

Nilai yang dipahami secara normatif belum tentu memberikan petunjuk operasional yang sama kepada seluruh anggota organisasi. Amanah, misalnya, dapat dimaknai sebagai kesediaan menjalankan tugas dengan baik. Akan tetapi, untuk menjadi prinsip manajemen, amanah perlu diterjemahkan ke dalam pembagian tugas yang jelas, pengelolaan sumber daya yang bertanggung jawab, pelaporan yang dapat diperiksa, serta mekanisme penanganan penyalahgunaan kewenangan.

Hal serupa berlaku pada musyawarah. Nilai ini tidak cukup diwujudkan melalui rapat rutin. Musyawarah perlu memiliki tujuan, informasi yang memadai, kesempatan berpendapat, proses pertimbangan, dan penjelasan mengenai keputusan akhir. Tanpa unsur tersebut, forum musyawarah berisiko menjadi formalitas yang tidak memberikan pengaruh berarti terhadap keputusan.

Dengan demikian, penerjemahan nilai merupakan persoalan kelembagaan. Organisasi harus menentukan perilaku seperti apa yang dianggap sesuai dengan nilai, bagaimana perilaku itu difasilitasi, siapa yang bertanggung jawab, dan bagaimana ketidaksesuaian diperbaiki. Tanpa penerjemahan semacam ini, nilai cenderung tetap abstrak dan penerapannya bergantung pada interpretasi personal.

Formalitas nilai dan risiko keterpisahan institusional

Teori institusional membantu menjelaskan mengapa kesenjangan dapat bertahan meskipun lembaga memiliki dokumen nilai dan perangkat administrasi yang tampak memadai. Tekanan untuk memperoleh pengakuan dapat mendorong organisasi mengadopsi kebijakan dan simbol yang dianggap sesuai dengan harapan masyarakat. Namun, adopsi formal tidak selalu diikuti perubahan rutinitas.

Dalam konteks pendidikan Islam, risiko tersebut muncul ketika visi Islami, kode etik, dan standar mutu tidak terhubung dengan keputusan yang menentukan kehidupan organisasi. Sebagai contoh konseptual, sebuah lembaga dapat menyatakan komitmen terhadap keadilan, tetapi belum memiliki kriteria transparan untuk pembagian beban kerja atau penilaian kinerja. Lembaga juga dapat mengedepankan amanah, tetapi tidak menyediakan prosedur pemeriksaan penggunaan anggaran yang memadai.

Contoh tersebut merupakan ilustrasi analitis, bukan laporan tentang lembaga tertentu. Tujuannya menunjukkan bahwa keberadaan pernyataan normatif dan perangkat administratif perlu dibedakan dari bukti penerapan nilai.

Keterpisahan formal dan praktik dapat bertahan apabila organisasi lebih menghargai tampilan kepatuhan daripada substansi perubahan, tidak memiliki indikator yang relevan, atau tidak

menggunakan hasil evaluasi untuk memperbaiki kebijakan. Dalam keadaan demikian, dokumen nilai justru berpotensi melindungi organisasi dari kritik tanpa menghasilkan perubahan yang diperlukan.

Namun, tidak semua kesenjangan formal-praktik harus ditafsirkan sebagai kemunafikan institusional. Kesenjangan juga dapat mencerminkan ketidakjelasan standar, keterbatasan sumber daya, kompetensi manajerial yang belum memadai, atau prosedur yang terlalu rumit. Analisis yang memadai karena itu harus membedakan antara kesenjangan akibat keterbatasan kapasitas, konflik kepentingan, dan pemeliharaan formalitas secara sengaja.

Kepemimpinan sebagai penghubung sekaligus sumber kesenjangan

Kepemimpinan memiliki peran strategis karena pemimpin menentukan prioritas, memberi contoh, mengalokasikan sumber daya, dan memengaruhi perilaku yang dihargai dalam organisasi. Nilai Islam berpotensi kehilangan daya operasional apabila pemimpin menyampaikannya sebagai pesan moral, tetapi tidak menggunakannya dalam keputusan nyata. (Inayati et al., 2024; Pujianto et al., 2025).

Sebaliknya, kepemimpinan yang konsisten dapat membantu menjadikan nilai sebagai standar tindakan. Ketika pemimpin menjelaskan dasar keputusan, menerima masukan, menerapkan aturan secara konsisten, dan bersedia dievaluasi, nilai keadilan dan amanah memperoleh bentuk yang dapat diamati oleh warga lembaga.

Akan tetapi, keteladanan personal saja belum cukup. Sistem yang terlalu bergantung pada seorang pemimpin dapat menimbulkan ketidakstabilan ketika terjadi pergantian kepemimpinan. Praktik yang baik dapat melemah apabila tidak ditopang kebijakan tertulis, pembagian kewenangan yang jelas, dokumentasi keputusan, dan mekanisme pengawasan.

Oleh karena itu, kepemimpinan perlu menjalankan dua fungsi sekaligus. Pertama, fungsi moral, yaitu menjadi teladan dan memastikan bahwa keputusan tidak bertentangan dengan nilai yang dinyatakan. Kedua, fungsi institusional, yaitu membangun sistem yang memungkinkan nilai diterapkan secara konsisten oleh seluruh unsur organisasi. Integrasi kedua fungsi tersebut menjadi syarat penting agar nilai tidak berhenti pada kualitas personal pemimpin.

Budaya organisasi dan pembentukan rutinitas yang konsisten

Budaya organisasi menentukan perilaku yang dianggap wajar, diterima, atau justru berisiko bagi anggota organisasi. Nilai Islam dapat menjadi budaya yang hidup apabila diterapkan secara konsisten dalam proses kerja dan diperkuat melalui kebijakan, keteladanan, pembiasaan, serta penghargaan terhadap perilaku yang sesuai.

Sebaliknya, apabila organisasi lebih menghargai kepatuhan kepada atasan daripada keterbukaan, warga lembaga dapat memilih diam ketika menemukan masalah. Jika kedekatan personal lebih menentukan pembagian kesempatan dibandingkan kriteria yang jelas, pernyataan tentang keadilan berpotensi tidak tercermin dalam pengalaman anggota organisasi.

Persoalan tersebut menunjukkan bahwa budaya tidak dibangun melalui slogan saja. Budaya terbentuk melalui pengalaman berulang mengenai apa yang benar-benar dilakukan oleh organisasi, termasuk bagaimana organisasi merespons kesalahan, kritik, konflik, dan perbedaan pendapat.

Penguatan budaya Islami karena itu perlu menghubungkan nilai dengan pengalaman kerja sehari-hari. Amanah dapat diperkuat melalui kejelasan tanggung jawab dan konsistensi pelaksanaan tugas. Musyawarah dapat diperkuat melalui prosedur konsultasi yang bermakna. Kejujuran dapat diperkuat melalui lingkungan yang memungkinkan pelaporan masalah tanpa pembalasan yang tidak adil. Keadilan dapat diperkuat melalui kriteria yang transparan dan penerapan aturan yang konsisten.

Keadilan organisasi sebagai ujian konkret bagi nilai Islam

Keadilan merupakan salah satu titik penting untuk menguji apakah idealisme Islam telah diterjemahkan ke dalam praktik. Keadilan tidak hanya persoalan kesetaraan hasil, tetapi juga menyangkut proses, perlakuan interpersonal, dan kualitas penjelasan yang diberikan kepada pihak yang terdampak keputusan.

Dalam pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan, misalnya, pembagian beban kerja yang adil memerlukan kriteria yang jelas serta mempertimbangkan tanggung jawab dan kapasitas. Penilaian kinerja memerlukan standar yang dipahami, bukti yang relevan, dan kesempatan untuk memberikan penjelasan. Keputusan yang berdampak pada warga lembaga membutuhkan prosedur yang memungkinkan pertimbangan secara layak.

Apabila keputusan dibuat tanpa kriteria yang jelas atau diterapkan secara berbeda kepada pihak yang memiliki kedudukan berbeda, organisasi berisiko menimbulkan persepsi ketidakadilan. Persepsi tersebut dapat mengurangi kepercayaan, melemahkan kerja sama, dan mendorong kepatuhan yang bersifat formal. (Muslimah & Arliansyah, 2026; Alazmi & Bush, 2024).

Dalam kerangka pendidikan Islam, keadilan tidak seharusnya bergantung semata pada klaim bahwa pemimpin memiliki niat baik. Niat tetap penting dalam etika Islam, tetapi organisasi juga membutuhkan proses yang dapat diperiksa. Kriteria, alasan keputusan, bukti pendukung, dan ruang untuk menyampaikan keberatan membantu mengurangi ketergantungan pada penilaian personal.

Akuntabilitas sebagai mekanisme penghubung dan koreksi

Akuntabilitas berperan menghubungkan nilai yang dinyatakan dengan praktik yang benar-benar berlangsung. Tanpa mekanisme pemeriksaan, organisasi sulit mengetahui apakah amanah, keadilan, dan keterbukaan telah diterapkan secara konsisten atau hanya menjadi komitmen normatif. (Schein, 2010; Sulaiman et al., 2022).

Akuntabilitas yang bermakna sekurang-kurangnya meliputi empat unsur. Pertama, kejelasan standar, yaitu nilai dan kebijakan yang diterjemahkan ke dalam kriteria tindakan. Kedua, keterlacakan keputusan, yaitu adanya dokumentasi yang menjelaskan dasar keputusan dan pihak yang bertanggung jawab. Ketiga, evaluasi yang relevan, yaitu pemeriksaan terhadap proses dan hasil, bukan sekadar kelengkapan administrasi. Keempat, koreksi, yaitu tindakan perbaikan ketika ditemukan ketidaksesuaian.

Pemeriksaan penggunaan anggaran, misalnya, tidak hanya ditujukan untuk memastikan bahwa laporan tersedia. Pemeriksaan juga perlu menilai apakah penggunaan sumber daya sesuai dengan tujuan, prosedur, dan tanggung jawab yang telah ditetapkan. Demikian pula evaluasi kinerja tidak cukup berhenti pada angka penilaian; hasilnya perlu digunakan untuk memperbaiki pembinaan, distribusi tugas, dan mutu pelayanan.

Akuntabilitas juga harus bersifat proporsional. Pengawasan yang berlebihan, tidak jelas, atau hanya berorientasi pada hukuman dapat mendorong perilaku defensif dan menutupi masalah. Oleh karena itu, akuntabilitas perlu menggabungkan pengawasan, transparansi, perlindungan terhadap proses yang adil, dan pembelajaran organisasi.

Dengan demikian, akuntabilitas bukan unsur tambahan setelah nilai diterapkan, melainkan bagian dari proses penerjemahan nilai itu sendiri. Melalui akuntabilitas, organisasi memperoleh umpan balik untuk mengetahui apakah kebijakan dan praktiknya sesuai dengan prinsip yang telah dinyatakan.

Kerangka konseptual untuk memperkecil kesenjangan idealisme dan praktik

Berdasarkan sintesis teori dan pembahasan, artikel ini mengusulkan kerangka konseptual yang menempatkan penerjemahan nilai sebagai proses berkelanjutan, bukan kegiatan sekali selesai. Kelima tahap berikut merupakan operasionalisasi berurutan dari lima dimensi analitis pada subbagian 2.6.

1. Tahap pertama: interpretasi nilai dan penetapan standar. Lembaga menentukan nilai yang menjadi landasan pengelolaan, seperti amanah, keadilan, kejujuran, musyawarah, dan tanggung jawab. Setiap nilai perlu diterjemahkan ke dalam prinsip keputusan serta standar perilaku yang dapat dipahami.
2. Tahap kedua: aktualisasi kepemimpinan. Pemimpin menunjukkan konsistensi antara pernyataan dan tindakan, menjelaskan alasan keputusan, membuka ruang pertimbangan, dan menerima evaluasi. Keteladanan memberi legitimasi moral kepada sistem yang dibangun.
3. Tahap ketiga: desain kelembagaan. Nilai dimasukkan ke dalam kebijakan, prosedur, pembagian tugas, standar pelayanan, pengelolaan sumber daya, penilaian kinerja, dan mekanisme penyelesaian masalah. Tahap ini membuat penerapan nilai tidak bergantung hanya pada niat individu.
4. Tahap keempat: praktik manajerial dan pengamatan. Lembaga menilai bagaimana kebijakan dijalankan dalam rutinitas sehari-hari. Bukti dapat berupa dokumentasi keputusan, konsistensi penerapan aturan, pengalaman warga lembaga, dan kualitas layanan. Indikator harus disesuaikan dengan konteks lembaga dan tidak diperlakukan sebagai ukuran tunggal yang mewakili seluruh kualitas moral.
5. Tahap kelima: akuntabilitas korektif. Hasil pemantauan digunakan untuk mengidentifikasi kesenjangan, menelusuri penyebab, menetapkan perbaikan, dan memeriksa apakah perbaikan tersebut berjalan. Hasil evaluasi kemudian menjadi masukan bagi penyesuaian kebijakan dan penguatan budaya organisasi.

JIIC: JURNAL INTELEK INSAN CENDIKIA
https://jicnusantara.com/index.php/jiic
Vol : 3 No: 11, November 2026
E-ISSN : 3047-7824

Rangkaian tersebut diilustrasikan pada Gambar 1.

Gambar 1. Kerangka lima tahap penerjemahan nilai Islam ke dalam praktik manajemen pendidikan Islam (Sumber: olahan penulis)



Alur ini bersifat siklus. Hasil evaluasi tidak hanya menilai praktik, tetapi juga dapat menunjukkan bahwa standar yang ditetapkan belum jelas, prosedur belum memadai, atau pemimpin dan anggota organisasi memerlukan penguatan kapasitas. Oleh karena itu, koreksi perlu diarahkan pada akar masalah, bukan sekadar pada kesalahan individual yang terlihat.

Kerangka ini menawarkan kontribusi konseptual berupa penjelasan mengenai mekanisme yang menghubungkan nilai, sistem, tindakan, dan koreksi. Berbeda dari pendekatan yang hanya menekankan pentingnya integrasi nilai Islam atau budaya organisasi, kerangka ini memberi perhatian khusus pada kemungkinan keterpisahan antara komitmen formal dan praktik serta pada peran akuntabilitas dalam menghubungkan keduanya kembali.

Implikasi bagi pengembangan manajemen pendidikan Islam

Secara teoretis, kajian ini menunjukkan bahwa manajemen pendidikan Islam dapat dipahami melalui dialog antara prinsip normatif Islam dan teori organisasi. Nilai Islam menyediakan orientasi moral, sedangkan teori organisasi membantu menjelaskan bagaimana nilai diterjemahkan, dipertahankan, atau justru terpisah dari rutinitas. Penggabungan tersebut tidak berarti menyamakan seluruh asumsi teori modern dengan pandangan Islam, tetapi menggunakan konsep yang relevan secara kritis untuk menjelaskan persoalan kelembagaan.

Secara praktis, lembaga pendidikan Islam dapat memulai perbaikan dengan memetakan hubungan antara nilai yang dinyatakan dan keputusan manajerial yang paling penting. Pemetaan itu dapat mencakup penerimaan peserta didik, pembagian tugas pendidik, penilaian kinerja, pengelolaan anggaran, penanganan keluhan, dan pengambilan keputusan strategis. Tujuannya bukan menambah dokumen semata, melainkan memastikan bahwa setiap komitmen nilai memiliki konsekuensi operasional yang jelas. (Republik Indonesia, 2021).

Lembaga juga perlu membedakan antara indikator kepatuhan dan indikator kualitas penerapan. Keberadaan kode etik merupakan indikator adanya aturan, tetapi belum membuktikan

bahwa aturan diterapkan. Jumlah rapat dapat menunjukkan frekuensi pertemuan, tetapi belum membuktikan bahwa musyawarah memengaruhi keputusan. Laporan keuangan yang tersedia menunjukkan adanya dokumentasi, tetapi penilaian amanah tetap memerlukan pemeriksaan terhadap kesesuaian penggunaan sumber daya dengan tujuan dan tanggung jawab.

Oleh karena itu, evaluasi perlu menggabungkan dokumen, proses pengambilan keputusan, pengalaman warga lembaga, dan tindak lanjut perbaikan. Pendekatan ini dapat membantu lembaga menghindari penilaian yang hanya mengukur simbol atau kelengkapan administrasi.

Bagi peneliti, kerangka ini membuka peluang pengujian empiris. Penelitian berikutnya dapat mengkaji bagaimana nilai Islam diterjemahkan dalam kebijakan, bagaimana pemimpin dan warga lembaga memahami keadilan, serta apakah mekanisme akuntabilitas berhubungan dengan konsistensi praktik. Penelitian komparatif lintas jenis lembaga juga dapat mengidentifikasi bagaimana perbedaan ukuran, sumber daya, tata kelola, dan konteks sosial memengaruhi penerapan kerangka tersebut. (Colquitt, 2001).

Keterbatasan Kajian

Kajian ini memiliki keterbatasan. Pertama, sebagai kajian pustaka integratif-kritis, artikel tidak menyajikan data lapangan yang dapat membuktikan tingkat atau pola kesenjangan nilai dan praktik pada lembaga tertentu. Kedua, sintesis ini tidak mengklaim mencakup seluruh literatur yang relevan dan tidak menggunakan prosedur tinjauan sistematis dengan pencatatan kuantitatif atas seluruh proses seleksi. Ketiga, kerangka lima dimensi yang diusulkan masih merupakan konstruksi konseptual yang perlu diuji dan disempurnakan melalui penelitian empiris.

Selain itu, penerapan nilai Islam berlangsung dalam konteks kelembagaan yang beragam. Madrasah, pesantren, sekolah Islam, dan perguruan tinggi keagamaan memiliki struktur kewenangan, sumber daya, tradisi, dan kebutuhan yang tidak selalu sama. Oleh karena itu, kerangka ini perlu digunakan secara kontekstual dan tidak diperlakukan sebagai prosedur universal yang otomatis menghasilkan perbaikan. (Republik Indonesia, 2019).

KESIMPULAN

Kesenjangan antara idealisme Islam dan praktik manajemen pendidikan Islam merupakan persoalan yang perlu dipahami melalui hubungan antara nilai normatif, kepemimpinan, budaya organisasi, desain kelembagaan, dan akuntabilitas. Nilai amanah, keadilan, kejujuran, musyawarah, dan tanggung jawab tidak otomatis menjadi praktik hanya karena dicantumkan dalam visi, misi, kode etik, atau simbol kelembagaan. Nilai tersebut membutuhkan interpretasi yang jelas, keteladanan pemimpin, prosedur yang mendukung, pelaksanaan yang konsisten, serta mekanisme evaluasi dan koreksi.

Sintesis teori budaya organisasi, teori institusional, kepemimpinan etis, keadilan organisasi, dan akuntabilitas memperlihatkan bahwa kesenjangan dapat bertahan ketika komitmen formal tidak terhubung dengan rutinitas dan keputusan aktual. Kesenjangan juga dapat dipengaruhi keterbatasan kapasitas, ketidakjelasan prosedur, konflik kepentingan, dan lemahnya penggunaan hasil evaluasi. Oleh karena itu, persoalan tersebut tidak cukup diatasi melalui seruan moral atau penambahan dokumen kebijakan, tetapi memerlukan perbaikan sistem yang membuat nilai dapat diterapkan dan diperiksa.

Artikel ini menawarkan kerangka konseptual lima dimensi, yaitu interpretasi nilai, aktualisasi kepemimpinan, desain kelembagaan, praktik manajerial, serta akuntabilitas korektif. Kelima dimensi tersebut membentuk siklus penerjemahan nilai yang menghubungkan komitmen normatif dengan tindakan organisasi dan pembelajaran berkelanjutan. Kerangka ini merupakan kontribusi konseptual yang perlu diuji melalui penelitian empiris pada berbagai jenis lembaga pendidikan Islam.

Pada akhirnya, kualitas manajemen pendidikan Islam tidak hanya ditentukan oleh seberapa kuat lembaga menyatakan identitas dan idealisme keislamannya, tetapi juga oleh sejauh mana nilai tersebut membimbing keputusan, mengatur penggunaan kewenangan, membentuk budaya kerja, menjamin keadilan, dan mendorong pertanggungjawaban. Peralihan dari nilai ke praktik menjadi penting agar idealisme Islam tidak berhenti sebagai pernyataan normatif, melainkan hadir sebagai prinsip yang hidup dalam tata kelola dan pelayanan pendidikan.

Saran. Lembaga pendidikan Islam disarankan memetakan hubungan antara nilai yang dinyatakan dan keputusan manajerial utama, serta membedakan indikator kepatuhan dari indikator kualitas penerapan nilai. Peneliti selanjutnya disarankan menguji kerangka lima dimensi secara empiris pada madrasah, pesantren, sekolah Islam, dan perguruan tinggi keagamaan Islam dengan mempertimbangkan perbedaan konteks kelembagaan.

DAFTAR PUSTAKA

Ahmed, E. I. (2023). Systematic review of research on educational leadership and management in Muslim societies. Educational Management Administration & Leadership, 51(1), 52–74. https://doi.org/10.1177/1741143220973658

Al-Attas, S. M. N. (1980). The concept of education in Islam: A framework for an Islamic philosophy of education. Muslim Youth Movement of Malaysia (ABIM).

Alazmi, A. A., & Bush, T. (2024). An Islamic-oriented educational leadership model: Towards a new theory of school leadership in Muslim societies. Journal of Educational Administration and History, 56(3), 312–334. https://doi.org/10.1080/00220620.2023.2292573

Al-Qur'an. Surah Al-Mā'idah [5]: 8.

Al-Qur'an. Surah An-Nisā' [4]: 58.

Al-Qur'an. Surah Asy-Syūrā [42]: 38.

Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. Journal of Business Ethics, 139(3), 517–536. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. The Leadership Quarterly, 17(6), 595–616. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. Journal of Applied Psychology, 86(3), 386–400. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, 48(2), 147–160. https://doi.org/10.2307/2095101

Ezzani, M. D., Brooks, M. C., Yang, L., & Bloom, A. (2023). Islamic school leadership and social justice: An international review of the literature. International Journal of Leadership in Education, 26(5), 745–777. https://doi.org/10.1080/13603124.2021.2009037

Halstead, J. M. (2004). An Islamic concept of education. Comparative Education, 40(4), 517–529. https://doi.org/10.1080/0305006042000284510

Inayati, E. S., Faiza, G. R., & Dewi, W. S. (2024). Consultative leadership and ethical governance in non-formal Islamic education: A case study of musyawarah practice. Journal of Islamic Education Management Research, 2(2), 117–124. https://doi.org/10.14421/jiemr.2024.22-03

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. American Journal of Sociology, 83(2), 340–363. https://doi.org/10.1086/226550

Muslimah, M., & Arliansyah, A. (2026). Integrative values-based leadership: A holistic model for character education in Islamic boarding schools. Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 10(4), 1415–1430. https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v10i4.14899

Pujianto, Solikhah, I., Triatmo, A. W., & Mualim, R. (2025). Integration of Islamic values and modern theories in educational management. MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 10(2), 245–262. https://doi.org/10.14421/manageria.2025.102-05

Republik Indonesia. (2003). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Republik Indonesia. (2019). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren.

Republik Indonesia. (2021). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2022.

Republik Indonesia. (2022). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass.

Shofiyyah, N. A., Komarudin, T. S., & Ulum, M. (2023). Integrating Islamic values into educational leadership practices: Building a competitive learning environment. El-Idare: Journal of Islamic Education Management, 9(2), 66–77. https://doi.org/10.19109/elidare.v9i2.19383

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. Journal of Business Research, 104, 333–339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. Academy of Management Review, 20(3), 571–610. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331

Sulaiman, A., Ulfain, & Abdullah, F. (2022). Budaya organisasi Islami sebagai fondasi manajemen lembaga pendidikan berkualitas. Eduvis: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 7(2), 103–111. https://doi.org/10.47453/eduvis.v7i2.4234

Torraco, R. J. (2016). Writing integrative literature reviews: Using the past and present to explore the future. Human Resource Development Review, 15(4), 404–428. https://doi.org/10.1177/1534484316671606

Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. California Management Review, 42(4), 128–142. https://doi.org/10.2307/41166057