

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN ISLAM DALAM PERSPEKTIF KRITIS: REFLEKSI ATAS PRAKTIK MANAJERIAL DI LEMBAGA PENDIDIKAN

Hilmy Alwy Abdillah

Universitas Kiai Abdullah Faqih

Email: hilmyalwy17@unkafa.ac.id

ABSTRACT

Leadership in Islamic education plays a strategic role in determining the direction and quality of educational management. However, leadership practices in many Islamic educational institutions tend to be normative and formalistic, with limited managerial reflection. This study aims to critically examine Islamic educational leadership by focusing on managerial practices within educational institutions. The research employs a qualitative approach using a library research design. Data were collected from academic books, journal articles, and scholarly publications related to leadership and Islamic education management. The findings indicate that normative-formalistic leadership shapes hierarchical power relations, restricts organizational participation, and weakens managerial reflection and evaluation. These conditions highlight the need for a shift toward reflective-transformative leadership that integrates Islamic educational values with participatory and adaptive managerial practices. This study concludes that reflective-transformative leadership is essential for strengthening sustainable governance in Islamic educational institutions.

Keywords: *Leadership, Management, Islamic Education, Reflective–Transformative*

ABSTRAK

Kepemimpinan pendidikan Islam memiliki peran strategis dalam menentukan arah dan kualitas pengelolaan lembaga pendidikan. Namun, praktik kepemimpinan di banyak lembaga pendidikan Islam masih cenderung bersifat normatif-formalistik dan kurang reflektif secara manajerial. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji kepemimpinan pendidikan Islam dalam perspektif kritis dengan menyoroti praktik manajerial yang berkembang di lembaga pendidikan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian kepustakaan. Data diperoleh dari buku ilmiah, artikel jurnal, dan publikasi akademik yang relevan dengan kepemimpinan dan manajemen pendidikan Islam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan normatif-formalistik membentuk relasi kuasa yang hierarkis, membatasi partisipasi organisasi, serta melemahkan refleksi dan evaluasi manajerial. Kondisi tersebut mendorong perlunya pergeseran menuju kepemimpinan reflektif-transformatif yang mengintegrasikan nilai pendidikan Islam dengan praktik manajerial yang partisipatif dan adaptif. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan reflektif-transformatif merupakan

pendekatan penting untuk memperkuat tata kelola lembaga pendidikan Islam secara berkelanjutan.

Kata Kunci: *Kepemimpinan, Manajemen, Pendidikan Islam, Reflektif-Transformatif*

1. PENDAHULUAN

Isu kepemimpinan pendidikan Islam terus menempati posisi sentral dalam kajian manajemen pendidikan, seiring meningkatnya tuntutan terhadap mutu, akuntabilitas, dan keberlanjutan lembaga pendidikan Islam. Kepemimpinan dipahami tidak sekadar sebagai fungsi administratif, tetapi sebagai penentu arah kebijakan, budaya organisasi, serta efektivitas pengelolaan lembaga pendidikan (Hifza et al., 2020; Supriani et al., 2022). Berbagai kajian menegaskan bahwa kualitas kepemimpinan berimplikasi langsung terhadap kinerja kelembagaan dan mutu layanan pendidikan Islam (Hayani et al., 2024; Suherni et al., 2023). Dalam perkembangan mutakhir, kepemimpinan pendidikan Islam juga dihadapkan pada dinamika perubahan sosial, digitalisasi, dan tuntutan profesionalisme manajerial (Romandoni & Efendi, 2024). Kondisi ini menjadikan kepemimpinan sebagai isu strategis yang memerlukan kajian kritis dan reflektif.

Kajian kepemimpinan pendidikan Islam selama ini banyak berkembang dalam kerangka normatif dan konseptual. Kepemimpinan sering digambarkan melalui karakter ideal pemimpin yang religius, berakhlak, dan berintegritas, sebagaimana tercermin dalam pembahasan karakteristik kepemimpinan Islam dan keteladanan kepemimpinan Rasulullah (Yani, 2021; Manzil & Muttaqin, 2024). Perspektif pemikiran tokoh-tokoh Islam klasik dan kontemporer juga memberi landasan nilai yang kuat bagi kepemimpinan pendidikan Islam, seperti konsep kepemimpinan Al-Ghazali dan penafsiran Quraish Shihab tentang kepemimpinan bernilai etik (Takwil, 2020; Mauludah et al., 2023). Meskipun penting, penekanan normatif tersebut sering kali belum diimbangi dengan pembacaan kritis terhadap praktik manajerial di lembaga pendidikan Islam.

Kepemimpinan pendidikan Islam memiliki karakter unik karena memadukan dimensi manajerial dan nilai keagamaan. Pemimpin tidak hanya bertanggung jawab terhadap efektivitas pengelolaan organisasi, tetapi juga terhadap internalisasi nilai-nilai profetik dan moral dalam budaya lembaga (Nasukah et al., 2020; Syafei et al., 2025). Namun, dalam praktik kelembagaan, kepemimpinan sering kali dijalankan secara formalistik dan berorientasi pada struktur, sehingga nilai-nilai tersebut lebih hadir sebagai simbol daripada sebagai pedoman praksis. Beberapa kajian menunjukkan bahwa pola kepemimpinan yang terlalu struktural dan sentralistik berpotensi membatasi partisipasi dan inovasi organisasi (Fathih & Muhlis, 2023; Huriyah et al., 2023). Situasi ini memperlihatkan adanya jarak antara idealitas nilai kepemimpinan dan realitas manajerial lembaga pendidikan Islam.

Perubahan sosial dan tuntutan mutu pendidikan semakin memperumit tantangan kepemimpinan pendidikan Islam. Lembaga pendidikan Islam dihadapkan pada kebutuhan pengelolaan yang profesional, adaptif, dan akuntabel, sebagaimana ditegaskan dalam berbagai kajian manajemen pendidikan Islam kontemporer (Hidayat et al., 2023; Nurhayati & Rosadi, 2022; Zohriah et al., 2023). Kepemimpinan dituntut mampu mengelola konflik, membangun komunikasi organisasi, serta menjaga keseimbangan antara nilai spiritual dan

efektivitas manajerial (Huriyah et al., 2023; Rohman et al., 2025). Ketika kepemimpinan tidak berkembang secara reflektif, tantangan tersebut berpotensi melahirkan stagnasi kelembagaan.

Dalam konteks tersebut, pendekatan kepemimpinan transformatif mulai mendapat perhatian luas dalam kajian pendidikan Islam. Kepemimpinan transformatif dipandang mampu mendorong perubahan organisasi, meningkatkan partisipasi, dan memperkuat budaya mutu lembaga pendidikan Islam (Wahyuni & Maunah, 2021; Harsoyo, 2022; Mahfudh, 2022). Berbagai penelitian menunjukkan relevansi kepemimpinan transformatif dalam penguatan kompetensi guru, pengembangan kurikulum, dan penciptaan lingkungan pembelajaran yang inklusif (Kurniyawan & Ghozali, 2025; Darina et al., 2025; Rosyida & Imami, 2025). Namun, sebagian kajian tersebut masih menempatkan kepemimpinan transformatif sebagai model ideal, tanpa mengaitkannya secara kritis dengan realitas praktik kepemimpinan di lembaga pendidikan Islam.

Selain itu, berkembang pula pendekatan kepemimpinan spiritual dan profetik yang menekankan integrasi nilai-nilai keislaman dengan praktik manajerial (Kurma, 2024; Elya et al., 2024). Pendekatan ini menegaskan bahwa kepemimpinan pendidikan Islam tidak dapat dilepaskan dari dimensi etik dan tanggung jawab moral. Meski demikian, penguatan nilai spiritual tidak selalu diikuti dengan penguatan refleksi dan evaluasi manajerial. Ketika nilai hanya hadir sebagai wacana normatif, kepemimpinan berisiko kehilangan daya transformasinya dalam praktik kelembagaan.

Berbagai kajian juga menunjukkan bahwa relasi kuasa dalam organisasi pendidikan Islam masih menjadi persoalan penting. Kepemimpinan yang hierarkis dan minim partisipasi berpotensi menghambat pembelajaran organisasi dan pengambilan keputusan kolektif (Shobri & Huda, 2024; Febrianto et al., 2025). Evaluasi kepemimpinan sering kali dipahami sebagai kontrol administratif, bukan sebagai sarana refleksi bersama. Akibatnya, praktik kepemimpinan cenderung direproduksi tanpa pembaruan yang signifikan. Kondisi ini memperlihatkan perlunya pendekatan kritis dalam membaca kepemimpinan pendidikan Islam.

Berdasarkan kondisi tersebut, kajian kepemimpinan pendidikan Islam memerlukan perspektif yang tidak hanya normatif, tetapi juga reflektif dan kritis terhadap praktik manajerial. Kepemimpinan perlu dipahami sebagai praktik sosial yang dipengaruhi oleh struktur, budaya organisasi, dan relasi kuasa. Pendekatan kritis memungkinkan pengungkapan keterbatasan dan kontradiksi dalam praktik kepemimpinan tanpa menegasikan nilai-nilai keislaman yang melandasinya. Refleksi kritis menjadi pintu masuk bagi pembaruan kepemimpinan pendidikan Islam.

Penelitian ini diarahkan untuk mengkaji kepemimpinan pendidikan Islam dalam perspektif kritis dengan menitikberatkan refleksi atas praktik manajerial di lembaga pendidikan. Kajian ini berupaya membaca kesenjangan antara konsep kepemimpinan ideal dan realitas kelembagaan, serta merumuskan kebutuhan akan kepemimpinan reflektif–transformatif. Dengan pendekatan kepustakaan kualitatif, artikel ini diharapkan dapat memperkaya diskursus manajemen pendidikan Islam dan memberikan kontribusi konseptual bagi pengembangan praktik kepemimpinan yang lebih adaptif, partisipatif, dan berkelanjutan.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian

kepastakaan (*library research*). Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam konsep, pola, dan makna kepemimpinan pendidikan Islam dalam perspektif kritis, bukan untuk mengukur fenomena secara statistik. Penelitian kualitatif memungkinkan peneliti menelaah gagasan, pemikiran, dan konstruksi teoritik yang berkembang dalam literatur akademik secara komprehensif dan reflektif. Pendekatan ini relevan untuk mengkaji kepemimpinan pendidikan Islam yang sarat nilai, relasi sosial, dan dinamika manajerial (Creswell & Poth, 2018; Moleong, 2017).

Jenis penelitian kepastakaan digunakan karena fokus kajian diarahkan pada analisis kritis terhadap konsep dan praktik kepemimpinan pendidikan Islam sebagaimana direpresentasikan dalam sumber-sumber tertulis. Penelitian kepastakaan memungkinkan peneliti menelusuri perkembangan wacana, perdebatan teoritik, serta kecenderungan penelitian terkait kepemimpinan dan manajemen pendidikan Islam. Melalui pendekatan ini, data diperoleh dari buku ilmiah, artikel jurnal nasional dan internasional, prosiding, serta publikasi akademik lain yang relevan dengan tema kepemimpinan pendidikan Islam (Zed, 2018; Snyder, 2019). Pemilihan jenis penelitian ini juga didasarkan pada tujuan untuk merumuskan model konseptual yang bersifat sintesis teoritik.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer berupa karya ilmiah utama yang secara langsung membahas kepemimpinan dan manajemen pendidikan Islam, termasuk konsep kepemimpinan normatif, transformatif, reflektif, serta kepemimpinan profetik. Data sekunder berupa literatur pendukung yang membahas manajemen pendidikan Islam, budaya organisasi, relasi kuasa, serta refleksi dan evaluasi kepemimpinan. Pemilihan sumber data dilakukan secara purposif dengan mempertimbangkan relevansi, kredibilitas, dan kebaruan publikasi (Sugiyono, 2021; Snyder, 2019).

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran dan dokumentasi literatur yang relevan. Setiap sumber dibaca secara kritis untuk mengidentifikasi gagasan utama, argumentasi, dan temuan penting yang berkaitan dengan fokus penelitian. Proses ini tidak hanya menginventarisasi konsep, tetapi juga membandingkan dan mengkontekstualisasikan berbagai pandangan dalam kajian kepemimpinan pendidikan Islam. Dokumentasi dilakukan secara sistematis untuk menjaga konsistensi dan ketertelusuran data (Zed, 2018).

Analisis data dilakukan menggunakan teknik analisis tematik-kritis. Data yang telah dikumpulkan diklasifikasikan ke dalam tema-tema utama yang merepresentasikan pola kepemimpinan, relasi kuasa, refleksi manajerial, dan orientasi transformasi. Analisis dilakukan secara iteratif dengan mengaitkan temuan-temuan literatur dengan kerangka konseptual kepemimpinan pendidikan Islam. Pendekatan ini memungkinkan peneliti merumuskan sintesis teoritik dan model konseptual secara logis dan sistematis (Braun & Clarke, 2006; Creswell & Poth, 2018).

Keabsahan data dijaga melalui teknik triangulasi sumber dan konsistensi analisis. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan berbagai sumber literatur dari penulis, perspektif, dan periode publikasi yang berbeda. Konsistensi analisis dijaga melalui penelusuran argumentasi secara berulang dan reflektif untuk menghindari bias penafsiran.

3. HASIL PEMBAHASAN

3.1. Kepemimpinan Pendidikan Islam yang Bersifat Normatif–Formalistik

Praktik kepemimpinan pendidikan Islam masih banyak dijalankan dalam kerangka normatif–formalistik yang menekankan legitimasi struktural dan simbolik. Kepemimpinan diposisikan sebagai representasi nilai keagamaan dan otoritas kelembagaan yang harus ditaati secara hierarkis. Berbagai kajian menunjukkan bahwa pemahaman kepemimpinan semacam ini berakar pada pendekatan normatif yang menempatkan pemimpin sebagai figur teladan moral, namun kurang memberi ruang refleksi manajerial yang memadai (Yani, 2021; Manzil & Muttaqin, 2024). Kepemimpinan lebih dipahami sebagai jabatan dan amanah struktural daripada sebagai proses pengelolaan organisasi yang dinamis. Pola ini membentuk gaya kepemimpinan yang administratif dan prosedural.

Normativitas kepemimpinan pendidikan Islam terlihat dari kuatnya orientasi pada kepatuhan terhadap struktur, aturan, dan tradisi organisasi. Pengambilan keputusan sering berjalan mengikuti alur hierarki formal tanpa melibatkan dialog yang luas dengan warga lembaga. Praktik kepemimpinan semacam ini banyak dijumpai dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam yang masih mengedepankan stabilitas struktural dibandingkan inovasi manajerial (Hifza et al., 2020; Supriani et al., 2022). Ketika kepemimpinan dijalankan sebagai rutinitas formal, evaluasi kritis terhadap kebijakan dan kinerja kelembagaan menjadi terbatas. Situasi ini menghambat fungsi kepemimpinan sebagai penggerak perubahan organisasi.

Pendekatan formalistik dalam kepemimpinan juga berdampak pada pola relasi antara pemimpin dan warga lembaga. Interaksi kepemimpinan cenderung bersifat instruktif dan satu arah, sementara partisipasi organisasi hanya berlangsung secara simbolik. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang terlalu sentralistik berpotensi melemahkan keterlibatan guru dan tenaga kependidikan dalam pengambilan keputusan strategis (Suherni et al., 2023; Fathih & Muhlis, 2023). Akibatnya, potensi kolektif organisasi tidak terkelola secara optimal. Kepemimpinan kehilangan dimensi kolaboratifnya.

Normativitas kepemimpinan pendidikan Islam juga diperkuat oleh penggunaan legitimasi nilai keagamaan sebagai dasar otoritas. Nilai religius sering dijadikan landasan moral yang sulit disentuh oleh kritik, sehingga praktik kepemimpinan terhindar dari evaluasi terbuka. Kajian tentang internalisasi nilai-nilai profetik menunjukkan bahwa nilai moral memang penting dalam kepemimpinan pendidikan Islam, namun kehilangan daya transformatif ketika tidak diterjemahkan ke dalam praktik manajerial yang reflektif (Nasukah et al., 2020; Syafei et al., 2025). Ketika kritik dipersepsikan sebagai bentuk ketidaktaatan, ruang pembelajaran organisasi menjadi tertutup. Kondisi ini memperkuat stagnasi kepemimpinan.

Di sisi lain, dinamika pengelolaan lembaga pendidikan Islam menuntut kepemimpinan yang lebih adaptif dan profesional. Tantangan peningkatan mutu, akuntabilitas, dan daya saing lembaga menempatkan kepemimpinan pada posisi strategis dalam manajemen pendidikan Islam (Hidayat et al., 2023; Awaludin et al., 2024). Kepemimpinan yang terjebak dalam formalitas struktural tidak cukup untuk merespons tuntutan tersebut. Berbagai kajian efektivitas kepemimpinan menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan lembaga pendidikan Islam sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin mengelola perubahan, bukan sekadar menjaga ketertiban administratif (Hayani et al., 2024).

Perspektif kritis diperlukan untuk membaca keterbatasan kepemimpinan normatif-formalistik tanpa menegasikan nilai-nilai keislaman yang melandasinya. Kritik diarahkan pada praktik manajerial yang perlu diperbaiki dan dikembangkan agar lebih responsif terhadap realitas kelembagaan. Kepemimpinan pendidikan Islam perlu dipahami sebagai praktik sosial yang dapat dievaluasi, direfleksikan, dan diperbarui secara berkelanjutan. Refleksi kritis membuka ruang pergeseran dari kepemimpinan simbolik menuju kepemimpinan yang lebih reflektif dan transformatif.

3.2. Kepemimpinan Pendidikan Islam yang Bersifat Normatif-Formalistik

Praktik kepemimpinan pendidikan Islam masih banyak dijalankan dalam kerangka normatif-formalistik yang menekankan legitimasi struktural dan simbolik. Kepemimpinan diposisikan sebagai representasi nilai keagamaan dan otoritas kelembagaan yang harus ditaati secara hierarkis. Berbagai kajian menunjukkan bahwa pemahaman kepemimpinan semacam ini berakar pada pendekatan normatif yang menempatkan pemimpin sebagai figur teladan moral, namun kurang memberi ruang refleksi manajerial yang memadai (Yani, 2021; Manzil & Muttaqin, 2024). Kepemimpinan lebih dipahami sebagai jabatan dan amanah struktural daripada sebagai proses pengelolaan organisasi yang dinamis. Pola ini membentuk gaya kepemimpinan yang administratif dan prosedural.

Normativitas kepemimpinan pendidikan Islam terlihat dari kuatnya orientasi pada kepatuhan terhadap struktur, aturan, dan tradisi organisasi. Pengambilan keputusan sering berjalan mengikuti alur hierarki formal tanpa melibatkan dialog yang luas dengan warga lembaga. Praktik kepemimpinan semacam ini banyak dijumpai dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam yang masih mengedepankan stabilitas struktural dibandingkan inovasi manajerial (Hifza et al., 2020; Supriani et al., 2022). Ketika kepemimpinan dijalankan sebagai rutinitas formal, evaluasi kritis terhadap kebijakan dan kinerja kelembagaan menjadi terbatas. Situasi ini menghambat fungsi kepemimpinan sebagai penggerak perubahan organisasi.

Pendekatan formalistik dalam kepemimpinan juga berdampak pada pola relasi antara pemimpin dan warga lembaga. Interaksi kepemimpinan cenderung bersifat instruktif dan satu arah, sementara partisipasi organisasi hanya berlangsung secara simbolik. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang terlalu sentralistik berpotensi melemahkan keterlibatan guru dan tenaga kependidikan dalam pengambilan keputusan strategis (Suherni et al., 2023; Fathih & Muhlis, 2023). Akibatnya, potensi kolektif organisasi tidak terkelola secara optimal. Kepemimpinan kehilangan dimensi kolaboratifnya.

Normativitas kepemimpinan pendidikan Islam juga diperkuat oleh penggunaan legitimasi nilai keagamaan sebagai dasar otoritas. Nilai religius sering dijadikan landasan moral yang sulit disentuh oleh kritik, sehingga praktik kepemimpinan terhindar dari evaluasi terbuka. Kajian tentang internalisasi nilai-nilai profetik menunjukkan bahwa nilai moral memang penting dalam kepemimpinan pendidikan Islam, namun kehilangan daya transformatif ketika tidak diterjemahkan ke dalam praktik manajerial yang reflektif (Nasukah et al., 2020; Syafei et al., 2025). Ketika kritik dipersepsikan sebagai bentuk ketidaktaatan, ruang pembelajaran organisasi menjadi tertutup. Kondisi ini memperkuat stagnasi kepemimpinan.

Di sisi lain, dinamika pengelolaan lembaga pendidikan Islam menuntut kepemimpinan yang lebih adaptif dan profesional. Tantangan peningkatan mutu,

akuntabilitas, dan daya saing lembaga menempatkan kepemimpinan pada posisi strategis dalam manajemen pendidikan Islam (Hidayat et al., 2023; Awaludin et al., 2024). Kepemimpinan yang terjebak dalam formalitas struktural tidak cukup untuk merespons tuntutan tersebut. Berbagai kajian efektivitas kepemimpinan menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan lembaga pendidikan Islam sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin mengelola perubahan, bukan sekadar menjaga ketertiban administratif (Hayani et al., 2024).

Perspektif kritis diperlukan untuk membaca keterbatasan kepemimpinan normatif-formalistik tanpa menegasikan nilai-nilai keislaman yang melandasinya. Kritik diarahkan pada praktik manajerial yang perlu diperbaiki dan dikembangkan agar lebih responsif terhadap realitas kelembagaan. Kepemimpinan pendidikan Islam perlu dipahami sebagai praktik sosial yang dapat dievaluasi, direfleksikan, dan diperbarui secara berkelanjutan. Refleksi kritis membuka ruang pergeseran dari kepemimpinan simbolik menuju kepemimpinan yang lebih reflektif dan transformatif.

3.3. Keterbatasan Refleksi dan Evaluasi dalam Praktik Kepemimpinan Pendidikan Islam

Relasi kuasa yang hierarkis dan minim partisipasi berimplikasi langsung pada lemahnya refleksi dan evaluasi dalam praktik kepemimpinan pendidikan Islam. Kepemimpinan cenderung berjalan sebagai rutinitas struktural tanpa proses peninjauan kritis terhadap kebijakan dan keputusan yang telah diambil. Evaluasi lebih banyak diarahkan pada aspek administratif dan kepatuhan prosedural. Beberapa kajian manajemen pendidikan Islam menunjukkan bahwa evaluasi kepemimpinan masih dipahami sebagai alat pengendalian, bukan sebagai sarana pembelajaran organisasi (Hidayah et al., 2021; Febrianto et al., 2025). Kondisi ini membatasi kemampuan lembaga untuk berkembang secara adaptif.

Keterbatasan refleksi terlihat dari minimnya ruang dialog evaluatif antara pemimpin dan warga lembaga. Guru dan tenaga kependidikan jarang dilibatkan dalam proses evaluasi kebijakan dan kinerja kepemimpinan. Padahal, refleksi kolektif merupakan prasyarat penting bagi perbaikan tata kelola lembaga pendidikan Islam (Suherni et al., 2023; Nurhayati & Rosadi, 2022). Ketika refleksi hanya dilakukan oleh pemimpin secara individual, perspektif organisasi menjadi sempit. Akibatnya, berbagai persoalan struktural tidak teridentifikasi secara komprehensif.

Evaluasi kepemimpinan yang tidak reflektif juga berkaitan dengan budaya organisasi yang kurang terbuka terhadap kritik. Kritik sering dipersepsikan sebagai ancaman terhadap otoritas dan stabilitas lembaga. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa budaya hierarkis dalam lembaga pendidikan Islam berpotensi menghambat praktik evaluasi yang jujur dan konstruktif (Huriyah et al., 2023; Rohman et al., 2025). Ketika kritik tidak dikelola sebagai sumber pembelajaran, kepemimpinan cenderung defensif. Situasi ini memperkuat reproduksi pola kepemimpinan lama.

Keterbatasan refleksi berdampak pada stagnasi manajerial lembaga pendidikan Islam. Kebijakan dan program cenderung diulang tanpa analisis mendalam terhadap efektivitas dan dampaknya. Penelitian tentang problematika manajemen pendidikan Islam menunjukkan bahwa lemahnya evaluasi menjadi salah satu penyebab utama rendahnya inovasi kelembagaan (Fathih & Muhlis, 2023; Zohriah et al., 2023). Kepemimpinan kehilangan peluang untuk belajar dari pengalaman organisasi. Proses pengambilan keputusan berikutnya tidak berbasis pembelajaran, melainkan kebiasaan.

Dalam perspektif kepemimpinan reflektif, refleksi dan evaluasi dipandang sebagai bagian integral dari kepemimpinan yang efektif. Pemimpin tidak hanya bertindak sebagai pengarah, tetapi juga sebagai pembelajar yang terus meninjau praktik kepemimpinannya (Suhirman, 2025). Kepemimpinan reflektif memungkinkan pemimpin memahami dampak kebijakan terhadap kinerja lembaga dan relasi sosial organisasi. Tanpa refleksi yang memadai, kepemimpinan berisiko terjebak dalam formalitas dan simbolisme. Kebutuhan akan refleksi ini semakin relevan di tengah kompleksitas pengelolaan pendidikan Islam.

Pendekatan kritis terhadap keterbatasan refleksi dan evaluasi membuka ruang bagi pembaruan kepemimpinan pendidikan Islam. Evaluasi perlu dipahami sebagai proses dialogis yang melibatkan seluruh warga lembaga. Refleksi kolektif memungkinkan identifikasi persoalan secara lebih jujur dan komprehensif. Temuan ini menunjukkan bahwa penguatan refleksi dan evaluasi merupakan prasyarat penting bagi perubahan manajerial. Keterbatasan refleksi inilah yang mengantarkan pada kebutuhan akan kepemimpinan reflektif–transformatif sebagai orientasi kepemimpinan pendidikan Islam ke depan.

3.4. Kebutuhan Kepemimpinan Reflektif–Transformatif dalam Pendidikan Islam

Akumulasi kepemimpinan normatif–formalistik, relasi kuasa yang hierarkis, serta keterbatasan refleksi dan evaluasi menunjukkan adanya kebutuhan mendesak akan pembaruan paradigma kepemimpinan pendidikan Islam. Kepemimpinan tidak lagi memadai jika dijalankan semata sebagai fungsi struktural dan simbolik. Tantangan pengelolaan lembaga pendidikan Islam menuntut kepemimpinan yang mampu membaca dinamika organisasi secara kritis. Sejumlah kajian menegaskan bahwa kepemimpinan pendidikan Islam perlu bergerak ke arah yang lebih reflektif dan transformatif agar tetap relevan dan efektif (Wahyuni & Maunah, 2021; Mahfudh, 2022). Kebutuhan ini menjadi respons atas stagnasi manajerial yang ditimbulkan oleh pola kepemimpinan lama.

Kepemimpinan reflektif menempatkan pemimpin sebagai subjek pembelajar yang terus meninjau praktik kepemimpinannya. Refleksi memungkinkan pemimpin memahami dampak kebijakan terhadap kinerja kelembagaan dan relasi sosial organisasi. Penelitian tentang kepemimpinan reflektif menunjukkan bahwa kemampuan merefleksikan praktik kepemimpinan berkontribusi pada peningkatan profesionalisme dan kualitas pengelolaan pendidikan Islam (Suhirman, 2025; Febrianto et al., 2025). Tanpa refleksi, kepemimpinan berisiko terjebak pada pengulangan kebijakan tanpa pembelajaran. Refleksi menjadi fondasi perubahan manajerial yang bermakna.

Dimensi transformatif melengkapi refleksi dengan orientasi perubahan yang berkelanjutan. Kepemimpinan transformatif menekankan kemampuan pemimpin dalam menggerakkan visi bersama, membangun partisipasi, dan menciptakan budaya organisasi yang adaptif. Berbagai kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif berkontribusi terhadap peningkatan mutu lembaga, penguatan kompetensi guru, serta pengembangan lingkungan pembelajaran yang inklusif (Harsoyo, 2022; Kurniyawan & Ghozali, 2025; Darina et al., 2025). Orientasi perubahan ini menempatkan kepemimpinan sebagai agen transformasi, bukan sekadar penjaga stabilitas struktural.

Kepemimpinan reflektif–transformatif juga berkaitan erat dengan pengelolaan relasi kuasa yang lebih adil dan partisipatif. Kepemimpinan tidak

dipusatkan pada figur pemimpin semata, tetapi didistribusikan melalui keterlibatan warga lembaga. Penelitian tentang budaya kepemimpinan transformatif menegaskan pentingnya kolaborasi dan kepercayaan sebagai dasar pengelolaan organisasi pendidikan Islam (Muzakki et al., 2023; Shobri & Huda, 2024). Distribusi peran dan tanggung jawab memperkuat rasa memiliki dan komitmen kolektif. Kondisi ini menciptakan ruang dialog yang sehat dalam organisasi.

Dalam perspektif pendidikan Islam, kepemimpinan reflektif–transformatif memiliki legitimasi nilai yang kuat. Nilai musyawarah, keadilan, dan tanggung jawab moral menjadi landasan etis bagi praktik kepemimpinan yang partisipatif dan manusiawi. Kajian tentang kepemimpinan spiritual dan profetik menunjukkan bahwa integrasi nilai keislaman dengan praktik manajerial mampu memperkuat budaya mutu lembaga pendidikan Islam (Kurma, 2024; Elya et al., 2024; Syafei et al., 2025). Namun, nilai tersebut perlu diwujudkan dalam kebijakan dan praktik nyata, bukan berhenti pada simbol normatif. Integrasi nilai dan praktik menjadi kunci keberhasilan kepemimpinan reflektif–transformatif.

Pembahasan ini menegaskan bahwa kepemimpinan reflektif–transformatif merupakan kebutuhan strategis bagi pengembangan pendidikan Islam. Pendekatan ini menawarkan jalan tengah antara pelestarian nilai keislaman dan tuntutan efektivitas manajerial. Kepemimpinan tidak lagi dipahami sebagai posisi statis, melainkan sebagai proses pembelajaran organisasi yang berkelanjutan. Temuan ini menyatukan keseluruhan hasil penelitian dan menjadi dasar perumusan model konseptual kepemimpinan pendidikan Islam dalam perspektif kritis. Melalui kepemimpinan reflektif–transformatif, lembaga pendidikan Islam memiliki peluang lebih besar untuk berkembang secara adaptif dan berkelanjutan.

3.5. Model Konseptual Kepemimpinan Pendidikan Islam dalam Perspektif Kritis

Model konseptual kepemimpinan pendidikan Islam dalam perspektif kritis yang dirumuskan dalam penelitian ini merupakan sintesis dari empat temuan utama yang saling berkelindan secara logis dan teoritik. Setiap temuan tidak berdiri sendiri, melainkan membentuk tahapan analitis yang menggambarkan dinamika kepemimpinan pendidikan Islam dari pola yang mapan menuju kebutuhan pembaruan manajerial. Sinkronisasi ini menegaskan bahwa model konseptual disusun berdasarkan keterhubungan antara praktik kepemimpinan, relasi kuasa, refleksi manajerial, dan orientasi transformasi kelembagaan.

Temuan pertama mengenai kepemimpinan normatif–formalistik menjadi fondasi awal model konseptual. Berbagai kajian kepemimpinan pendidikan Islam menunjukkan bahwa kepemimpinan sering dipahami sebagai representasi nilai keagamaan dan legitimasi struktural (Yani, 2021; Manzil & Muttaqin, 2024; Hifza et al., 2020). Perspektif ini menekankan keteladanan moral dan kepatuhan organisasi, namun cenderung mengabaikan dimensi refleksi manajerial. Literatur manajemen pendidikan Islam juga menguatkan bahwa orientasi formalistik masih dominan dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam (Supriani et al., 2022; Suhermi et al., 2023). Oleh sebab itu, kepemimpinan normatif–formalistik diposisikan sebagai titik awal yang menjelaskan kondisi kepemimpinan yang bersifat stabil secara struktural, tetapi terbatas secara adaptif.

Temuan kedua tentang relasi kuasa yang hierarkis dan minimnya partisipasi memperluas pemahaman atas implikasi kepemimpinan normatif–formalistik. Struktur kepemimpinan yang terpusat memperkuat dominasi

pemimpin dalam pengambilan keputusan dan membatasi keterlibatan warga lembaga (Fathih & Muhlis, 2023; Huriyah et al., 2023). Kajian tentang budaya kepemimpinan dan manajemen konflik di lembaga pendidikan Islam menunjukkan bahwa relasi kuasa yang timpang melemahkan dialog organisasi dan pembelajaran kolektif (Shobri & Huda, 2024; Muzakki et al., 2023). Sinkronisasi ini menegaskan bahwa kepemimpinan formalistik tidak hanya berdampak pada gaya kepemimpinan, tetapi juga pada pola relasi sosial dalam organisasi pendidikan Islam.

Temuan ketiga mengenai keterbatasan refleksi dan evaluasi manajerial merupakan konsekuensi logis dari relasi kuasa yang hierarkis dan minim partisipasi. Literatur manajemen pendidikan Islam menunjukkan bahwa evaluasi kepemimpinan masih sering dipahami sebagai kontrol administratif, bukan sebagai proses reflektif dan dialogis (Hidayah et al., 2021; Febrianto et al., 2025). Kajian kepemimpinan reflektif menegaskan bahwa ketiadaan refleksi kolektif menyebabkan stagnasi kebijakan dan rendahnya inovasi kelembagaan (Suhirman, 2025; Nurhayati & Rosadi, 2022). Dalam model konseptual, keterbatasan refleksi dan evaluasi diposisikan sebagai simpul masalah yang memperlihatkan kegagalan kepemimpinan dalam membangun pembelajaran organisasi yang berkelanjutan.

Temuan keempat mengenai kebutuhan kepemimpinan reflektif–transformatif menjadi orientasi akhir dalam model konseptual. Berbagai kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif dan reflektif mampu mendorong perubahan organisasi, memperkuat partisipasi, dan meningkatkan mutu lembaga pendidikan Islam (Wahyuni & Maunah, 2021; Harsoyo, 2022; Mahfudh, 2022). Integrasi nilai keislaman dengan praktik manajerial partisipatif juga ditegaskan dalam kajian kepemimpinan profetik dan spiritual-transformatif (Kurma, 2024; Elya et al., 2024; Syafei et al., 2025). Sinkronisasi ini menempatkan kepemimpinan reflektif–transformatif sebagai respons kritis atas keterbatasan kepemimpinan normatif–formalistik.

Berdasarkan paparan tersebut, model konseptual yang dirumuskan menggambarkan alur perubahan kepemimpinan pendidikan Islam dari pola normatif–formalistik menuju kepemimpinan reflektif–transformatif. Model ini mengintegrasikan temuan empiris dan rujukan teoritik secara konsisten, sehingga memiliki dasar akademik yang kuat. Sinkronisasi ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan pendidikan Islam perlu dipahami sebagai proses sosial dan manajerial yang dinamis.

3.6. Kebaruan Penelitian

Kebaruan penelitian ini terletak pada perumusan model konseptual kepemimpinan pendidikan Islam dalam perspektif kritis yang tidak berhenti pada deskripsi normatif atau idealisasi kepemimpinan. Berbeda dari kajian-kajian sebelumnya yang cenderung menekankan karakter ideal pemimpin, nilai profetik, atau model kepemimpinan transformatif secara normatif, penelitian ini mengintegrasikan analisis praktik manajerial, relasi kuasa, dan keterbatasan refleksi sebagai satu rangkaian masalah kepemimpinan. Model yang ditawarkan secara sistematis menunjukkan bagaimana kepemimpinan normatif–formalistik membentuk relasi kuasa hierarkis, membatasi partisipasi, serta melemahkan refleksi dan evaluasi manajerial. Melalui pendekatan ini, kepemimpinan reflektif–transformatif tidak diposisikan sebagai konsep ideal semata, tetapi sebagai respons kritis yang lahir dari pembacaan atas problem nyata praktik kepemimpinan pendidikan Islam.

4. KESIMPULAN

Praktik kepemimpinan pendidikan Islam masih banyak dijalankan dalam pola normatif-formalistik yang menekankan legitimasi struktural dan simbolik. Pola tersebut membentuk relasi kuasa yang hierarkis dan membatasi partisipasi warga lembaga dalam proses pengambilan keputusan. Kondisi ini berdampak pada lemahnya refleksi dan evaluasi manajerial, sehingga kepemimpinan cenderung berjalan sebagai rutinitas administratif tanpa pembelajaran organisasi yang memadai. Hal ini menegaskan bahwa kesenjangan antara konsep kepemimpinan ideal dan praktik kelembagaan masih menjadi persoalan mendasar dalam pengelolaan pendidikan Islam.

Keterbatasan refleksi dan evaluasi tidak semata bersumber dari kapasitas individu pemimpin, tetapi berkaitan erat dengan struktur organisasi dan budaya kepemimpinan yang kurang partisipatif. Evaluasi kepemimpinan lebih sering dipahami sebagai mekanisme kontrol daripada sebagai sarana refleksi kolektif. Akibatnya, kebijakan dan program kelembagaan cenderung direproduksi tanpa peninjauan kritis terhadap efektivitas dan dampaknya. Situasi ini menghambat kemampuan lembaga pendidikan Islam untuk beradaptasi dengan dinamika perubahan dan tuntutan peningkatan mutu.

Penelitian ini menegaskan pentingnya pergeseran menuju kepemimpinan reflektif-transformatif dalam pendidikan Islam. Kepemimpinan reflektif-transformatif dipahami sebagai pendekatan yang mengintegrasikan refleksi kritis, partisipasi organisasi, dan orientasi perubahan kelembagaan yang berkelanjutan. Model konseptual yang dirumuskan menunjukkan bahwa kepemimpinan reflektif-transformatif tidak hadir sebagai konsep ideal yang terpisah dari realitas, melainkan sebagai respons kritis atas keterbatasan praktik kepemimpinan normatif-formalistik. Pendekatan ini memungkinkan integrasi nilai-nilai pendidikan Islam dengan praktik manajerial yang lebih adaptif dan akuntabel.

Sebagai tindak lanjut, pengelola lembaga pendidikan Islam perlu mengembangkan mekanisme kepemimpinan yang mendorong partisipasi, refleksi, dan evaluasi manajerial secara sistematis. Penguatan forum refleksi kolektif dan evaluasi kepemimpinan berbasis pembelajaran organisasi menjadi langkah strategis untuk mengurangi dominasi relasi kuasa yang hierarkis. Penelitian lanjutan diperlukan untuk menguji implementasi model kepemimpinan reflektif-transformatif secara empiris pada berbagai tipe lembaga pendidikan Islam, sehingga relevansi dan aplikabilitas model konseptual yang ditawarkan dapat diperkuat.

DAFTAR PUSTAKA

- Awaludin, A., Kartika, I., & Arifudin, O. (2024). Urgensi Manajemen Pendidikan dalam Rangka Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam di Madrasah. *Jurnal Tahsinia*, 5(2), 253–271.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Darina, A. N., Annisa, T. N., & Arifin, M. (2025). Kepemimpinan Pendidikan Transformatif untuk Mewujudkan Lingkungan Pembelajaran yang Inklusif

- dan Berkeadilan. *PARADIGMA: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Pendidikan*, 11(2), 82–93.
- Elya, Z., Sulistyawati, Y., Asmendri, A., & Milyasari, M. (2024). Kepemimpinan Transformatif dalam Perspektif Pendidikan Islam. *Khazanah Pendidikan*, 18(2), 251–259.
- Fathih, M. A., & Muhlis, N. K. (2023). Problematika Penerapan Manajemen Pendidikan di Lembaga Pendidikan Islam. *Dirasah: Jurnal Studi Ilmu Dan Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 20–29.
- Febrianto, R., Utami, Y. S., Wati, R. A., & Dewi, D. E. C. (2025). Kepemimpinan dalam Evaluasi Pendidikan Islam. *Dinamika Pembelajaran: Jurnal Pendidikan Dan Bahasa*, 2(2), 185–198.
- Gunawan, A., Pratama, D. P., Hasri, S., & Sohiron, S. (2024). Kepemimpinan Kharismatik dalam Perspektif Pendidikan Islam. *Al-Liqo: Jurnal Pendidikan Islam*, 9(1), 19–35.
- Hamady, H., & Nabil. (2026). Paradigma Pedagogi Pembebasan Paulo Freire dan Konsep Malakah Ibnu Khaldun dalam Dekonstruksi Pendidikan Islam di Indonesia. *Almarhalah: Jurnal Pendidikan Islam*, 10(1), 98–111.
- Harsoyo, R. (2022). Teori Kepemimpinan Transformasional Bernard M. Bass dan Aplikasinya dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 3(2), 247–262.
- Hayani, R. A., Yanto, S., Rahmat, A., Purnawirawan, A. C., & Aslan, A. (2024). Efektivitas Kepemimpinan dalam Manajemen Pendidikan Islam. *Jurnal Ilmiah Edukatif*, 10(2), 136–148.
- Hidayah, H., Vriyatna, M., & Makris, A. (2021). Teori Manajemen Pendidikan Islam. *Jurnal Mumtaz*, 1(1), 44–52.
- Hidayat, Y., Alfiyatun, A., Toyibah, E. H., Nurwahidah, I., & Ilyas, D. (2023). Manajemen Pendidikan Islam. *Syi'ar: Jurnal Ilmu Komunikasi, Penyuluhan Dan Bimbingan Masyarakat Islam*, 6(2), 52–57.
- Hifza, H., Suhardi, M., Aslan, A., & Ekasari, S. (2020). Kepemimpinan Pendidikan Islam dalam Perspektif Interdisipliner. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1), 46–61.
- Huriyah, L., Fauziyah, N. M., Ula, N., Perdana, W. C., Syahroni, M. F. M., & Hidayah, Z. A. (2023). Urgensi Manajemen Konflik dalam Konteks Kepemimpinan Pendidikan Islam. *Dirasat: Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Islam*, 9(2), 114–125.
- Kurma, M. N. (2024). Model Kepemimpinan Spiritual-Transformasional dalam Penguatan Budaya Mutu di Lembaga Pendidikan Islam. *IslamicEdu Management Journal*, 1(2), 173–184.
- Kurniyawan, H., & Ghozali, A. F. (2025). Kepemimpinan Transformatif dan Penguatan Kompetensi Guru dalam Kurikulum Berbasis Kompetensi di MA Miftahul Janna At-Tohir. *Jurnal Penelitian Dan Evaluasi Pendidikan*, 12(2), 128–135.
- Mahfudh, M. (2022). Konstruksi Kepemimpinan Transformatif di Lembaga Pendidikan Islam. *Indonesian Journal of Humanities and Social Sciences*, 3(2), 131–150.
- Manzil, K. L., & Muttaqin, M. I. (2024). Kepemimpinan dalam Pendidikan Islam (Pengertian, Karakteristik Kepemimpinan Rasulullah, Karakteristik

- Kepemimpinan Pendidikan Islam, dan Keberhasilannya). *Jurnal Penelitian Multidisiplin Bangsa*, 1(7), 734–743.
- Mauludah, A. Z., Ma'sum, T., & Iswanto, J. (2023). Konsep Kepemimpinan Pendidikan Islam Perspektif Muhammad Quraish Shihab dalam Tafsir Al-Mishbah. *JHIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(11), 9495–9501.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mufidah, N. Z., & Syafi'aturrosyidah, M. (2023). Dimensi Kepemimpinan Transformatif. *MAANA: Jurnal Pendidikan Islam Anak Usia Dini*, 2(1), 14–33.
- Muzakki, H., Maunah, B., & Patoni, A. (2023). Budaya Kepemimpinan Transformatif di Lembaga Pendidikan Islam. *JMPI: Jurnal Manajemen, Pendidikan Dan Pemikiran Islam*, 1(1), 57–70.
- Nabil, N. (2020). Dinamika Guru dalam Menghadapi Media Pembelajaran Teknologi Informasi dan Komunikasi. *Almarhalah: Jurnal Pendidikan Islam*, 4(1), 51–62.
- Nasukah, B., Harsoyo, R., & Winarti, E. (2020). Internalisasi Nilai-Nilai Kepemimpinan Profetik di Lembaga Pendidikan Islam. *Dirasat: Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Islam*, 6(1), 52–68.
- Nurhayati, N., & Rosadi, K. I. (2022). Determinasi Manajemen Pendidikan Islam: Sistem Pendidikan, Pengelolaan Pendidikan, dan Tenaga Pendidikan (Literatur Manajemen Pendidikan Islam). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3(1), 451–464.
- Patricia, D. A., Choirudin, M., Panuntun, S., & Zen, A. L. (2025). Implementasi Pendidikan Islam Transformatif sebagai Penguatan Nilai-Nilai Karakteristik di MA Banat Tajul Ulum Brabo Kecamatan Tanggunharjo Kabupaten Grobogan. *Ar-Risalah Journal of Islamic Education*, 1(1), 129–142.
- Rachman, Y. S. (2025). Kepemimpinan Islam Transformatif dalam Peningkatan Mutu Media Pembelajaran Berbasis Teknologi bagi Guru di SD Negeri 1 Sembawa Kuningan. *Al-Taraqqi: Jurnal Pendidikan Agama Islam Progresif*, 2(1).
- Rohman, F., Nasith, A., & Ramadhan, A. R. (2025). Transformasi Kepemimpinan dalam Organisasi Pendidikan Islam: Antara Nilai Spiritual dan Efektivitas Manajerial. *Jurnal Kepemimpinan Dan Pengurusan Sekolah*, 10(4), 2285–2291.
- Romandoni, I. Y., & Efendi, N. (2024). Transformasi Kepemimpinan Pendidikan Islam: Tantangan dan Peluang di Era Digital. *Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 12(2), 194–209.
- Rosyida, K., & Imami, A. S. (2025). Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Optimalisasi Kurikulum Pendidikan Agama Islam Pondok Pesantren: Indonesia. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10(4), 451–467.
- Sastraatmadja, A. H. M., Aji, N. U. B., Poetri, A. L., Alwi, M., Suyitno, M., Yundianto, D., & others. (2023). *Manajemen Pendidikan Islam*. Sada Kurnia Pustaka.
- Shobri, M., & Huda, N. (2024). Kepemimpinan Transformatif Ketua Program Studi dalam Pengembangan Program Studi Manajemen Pendidikan Islam. *AKSI: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(1), 37–49.

- Snyder, H. (2019). Literature Review as a Research Methodology: An Overview and Guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif*. Alfabeta.
- Suhermi, E. S., Zohriah, A., & Bachtiar, M. (2023). Peran Kepemimpinan dalam Lembaga Pendidikan pada Kajian Manajemen Pendidikan Islam. *Journal on Education*, 6(1), 2515–2522.
- Suhirman, S. (2025). *Peran Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Reflektif dalam Merealisasikan Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam*.
- Supriani, Y., Tanjung, R., Mayasari, A., & Arifudin, O. (2022). Peran Manajemen Kepemimpinan dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam. *JIIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(1), 332–338.
- Syafei, Z., Zohriah, A., Kurniawati, E., Suwenti, R., & Masdariah, E. (2025). Integrasi Nilai-Nilai Profetik dalam Praktik Kepemimpinan Pendidikan Islam di Era Disrupsi: Systematic Literature Review. *Didaktika: Jurnal Kependidikan*, 14(2), 3419–3428.
- Takwil, M. (2020). Kepemimpinan Pendidikan Islam dalam Pemikiran Al-Ghazali. *Al-Idaroh: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan Islam*, 4(2), 196–209.
- Ummu’Aziizah, A., & Suwadi, S. (2021). Pengembangan Kebijakan dan Kepemimpinan Transformatif Pendidikan Agama Islam di Madrasah dalam Menjawab Isu Literasi Membaca. *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1), 148–165.
- Wahyuni, F., & Maunah, B. (2021). Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan Islam. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 2(2), 141–162.
- Yani, M. (2021). Konsep Dasar Karakteristik Kepemimpinan dalam Pendidikan Islam. *AL-HIKMAH: Jurnal Pendidikan Dan Pendidikan Agama Islam*, 3(2), 157–169.
- Zahdi, Z. (2025). Kepemimpinan Transformatif Berbasis Nilai-Nilai Islam dalam Mengembangkan Aspirasi Akademik Peserta Didik Madrasah Aliyah Swasta. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(3), 1725–1734.
- Zed, M. (2018). *Metode Penelitian Kepustakaan*. Yayasan Obor Indonesia.
- Zohriah, A., Faujiah, H., Adnan, A., & Badri, M. S. M. N. (2023). Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan Islam. *Jurnal Dirosah Islamiyah*, 5(3), 704–713.