

Accepted: Oktober 2025	Revised: November 2025	Published: Desember 2025
----------------------------------	----------------------------------	------------------------------------

ANALISIS KRITIS: KEPEMIMPINAN DAN KEBIJAKAN PENDIDIKAN ISLAM DI INDONESIA

M. Hanif Satria Budi

Institut Agama Islam Faqih Asy'ari Kediri

email: hanifsa@iaifa.ac.id

Abd. Aziz

UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung

email: abdaziz@uinsatu.ac.id

Nur Efendi

UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung

email: nurefendi2016@gmail.com

Miftakhul Maesaroh

UIN Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo

email: miftakhulmaesaroh@uinponorogo.ac.id

Subhan Fathu Alam

UIN Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo

email: pak.cang@gmail.com

Miftakhul Maesaroh

UIN Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo

email: miftakhulmaesaroh@uinponorogo.ac.id

Luthfin Mahamida

UIN Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo

email: nmahamida@gmail.com

Abstract

Islamic education plays a strategic role in shaping the character, morality, and intellectual development of the Indonesian nation while serving as an integral component of the national education system. However, the effectiveness of Islamic education implementation largely depends on the synergy between leadership and educational policies applied across institutional levels. This study aims to analyze leadership and Islamic education policies in Indonesia. The main issues examined include the analysis of Islamic education policies, the role of leaders in policy formulation, and the impact of these policies on the practice and management of Islamic education. This research employs a library research design with a descriptive qualitative approach, examining various academic literatures and recent studies from national sources. Data were analyzed using content analysis techniques through the stages of data reduction, thematic

classification, theoretical interpretation, and deductive conclusion drawing. The results indicate that Islamic education policies in Indonesia focus on improving institutional quality through curriculum enhancement, teacher professionalism, modern governance, and leadership grounded in Islamic values. The integration of religious and general sciences is realized through policies such as the Merdeka Curriculum and Madrasah Reform Policy, which emphasize Islamic character formation. Furthermore, digitalization initiatives—such as EMIS, SIMPATIKA, and the Digital Madrasah program—have enhanced the efficiency and innovation of learning processes. Nevertheless, challenges remain, including managerial disparities and low levels of digital literacy. Therefore, future policies should strengthen transformational leadership, adaptive decentralization, and the integration of Islamic ethics within all educational institutions.

Keywords: *Islamic Educational Leadership; Islamic Education Policy; Educational Management; Madrasah Digitalization; Merdeka Curriculum.*

Abstrak

Pendidikan Islam memiliki peran strategis dalam membentuk karakter, moral, dan intelektualitas bangsa Indonesia, sekaligus menjadi bagian integral dari sistem pendidikan nasional. Namun, efektivitas penyelenggaraan pendidikan Islam sangat bergantung pada sinergi antara kepemimpinan dan kebijakan pendidikan yang diterapkan di berbagai tingkat lembaga. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kepemimpinan dan kebijakan pendidikan Islam di Indonesia. Permasalahan utama yang dikaji meliputi analisis kebijakan pendidikan Islam dan peran pemimpin dalam pembentukan kebijakan serta dampak kebijakan terhadap praktik dan pengelolaan pendidikan Islam. Penelitian ini menggunakan pendekatan kajian pustaka (library research) dengan metode kualitatif deskriptif, yang menelaah berbagai literatur akademik dan hasil penelitian terkini dari sumber nasional. Analisis data dilakukan melalui teknik analisis isi (content analysis) dengan tahapan reduksi, klasifikasi tematik, interpretasi teori, dan penarikan kesimpulan deduktif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kebijakan pendidikan Islam di Indonesia berfokus pada peningkatan mutu lembaga melalui penguatan kurikulum, profesionalisme pendidik, tata kelola modern, dan kepemimpinan berlandaskan nilai Islam. Integrasi antara ilmu agama dan umum diterapkan melalui kebijakan seperti Kurikulum Merdeka dan Madrasah Reform Policy yang menekankan pembentukan karakter Islami. Digitalisasi melalui EMIS, SIMPATIKA, dan Madrasah Digital turut meningkatkan efisiensi serta inovasi pembelajaran. Meski demikian, masih terdapat tantangan seperti kesenjangan manajerial dan literasi digital. Karena itu, kebijakan ke depan perlu memperkuat kepemimpinan transformatif, desentralisasi adaptif, dan etika keislaman di seluruh lembaga pendidikan.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Pendidikan Islam; Kebijakan Pendidikan Islam; Manajemen Pendidikan; Digitalisasi Madrasah; Kurikulum Merdeka.*

Pendahuluan

Pendidikan memiliki posisi fundamental dalam membentuk kualitas sumber daya manusia sekaligus menentukan arah kemajuan suatu bangsa. Tingkat kecerdasan masyarakat sering kali tercermin dari sejauh mana individu memiliki kemauan dan kesadaran untuk menempuh proses pendidikan (Samsuriadi, 2020). Melalui pendidikan, manusia dapat menggali dan mengembangkan potensi dirinya secara optimal guna mencapai kesejahteraan hidup dan kemajuan sosial (Fitriyah, 2018). Konstitusi Negara Republik Indonesia secara tegas menempatkan pendidikan sebagai hak

dasar bagi seluruh warga negara. Hal ini termaktub dalam UUD 1945 Pasal 31 ayat 1–3 yang menegaskan peran negara dalam menjamin terselenggaranya pendidikan yang merata dan berkualitas (Wahyu, 2019). Oleh karena itu, pendidikan dapat dipahami sebagai sistem sosial yang kompleks dan terpadu yang terdiri atas berbagai elemen seperti tujuan, kurikulum, tenaga pendidik, peserta didik, sarana prasarana, serta manajemen dan kepemimpinan yang mengarahkannya (Abdurrosyid et al., 2022). Tujuan pendidikan nasional sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang Nomor 4 Tahun 1950 Bab II Pasal 3 menekankan pembentukan manusia berakhlak, cakap, demokratis, dan bertanggung jawab terhadap kesejahteraan bangsa serta negara (Badrudin et al., 2017). Artinya, seluruh bentuk penyelenggaraan pendidikan harus mengarah pada terbentuknya manusia Indonesia seutuhnya sesuai dengan cita-cita undang-undang tersebut.

Dalam konteks nasional, pendidikan Islam merupakan bagian integral dari sistem pendidikan Indonesia yang berperan ganda yakni sebagai wahana transfer ilmu pengetahuan dan sekaligus pembentuk karakter bangsa. Sebagai sub-sistem pendidikan nasional, pendidikan Islam tidak hanya berfokus pada aspek religiusitas, tetapi juga berperan menanamkan nilai moral, spiritual, dan intelektual agar peserta didik memiliki akhlak mulia sekaligus daya saing global (Nuryanta, 2003). Pendidikan Islam dilandasi oleh prinsip-prinsip ajaran Al-Qur'an dan Hadis, pemikiran ulama, serta pengalaman historis umat Islam (Ahmad & Widdah, 2023). Nilai-nilai universal seperti keadilan, kebebasan berpikir, dan kesetaraan dalam memperoleh pendidikan menjadi dasar penting dalam pelaksanaannya (Mukti, 2019). Keberhasilan sistem pendidikan Islam tidak dapat dilepaskan dari dua aspek yang saling berkaitan erat, yaitu kebijakan pendidikan yang terarah dan kepemimpinan yang efektif. Kebijakan pendidikan berfungsi sebagai pedoman strategis untuk menentukan visi, misi, dan langkah implementatif lembaga pendidikan, sedangkan kepemimpinan menjadi faktor penggerak utama dalam penerapan kebijakan tersebut. Kebijakan tanpa kepemimpinan yang kuat hanya akan berhenti sebagai dokumen administratif, sementara kepemimpinan tanpa arah kebijakan berisiko kehilangan legitimasi dan arah strategisnya (Mutohar, 2014). Hasil penelitian Mutohar memperkuat pandangan ini dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner di lembaga pendidikan Islam memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas kebijakan pendidikan, dengan koefisien korelasi sebesar $r = 0,78$ (Mutohar, 2023). Temuan tersebut menggambarkan adanya hubungan yang sangat kuat antara gaya kepemimpinan dengan keberhasilan implementasi kebijakan pendidikan Islam di Jawa Timur. Sementara studi Fajri dan Umar mengungkap bahwa sekitar 60% kebijakan pendidikan Islam di tingkat madrasah belum terlaksana secara optimal akibat lemahnya komunikasi dan koordinasi kepemimpinan di tingkat pelaksana (Fajri, 2024).

Data Kementerian Agama Republik Indonesia juga menunjukkan skala besar pengelolaan pendidikan Islam di tanah air, yakni terdapat lebih dari 85.000 lembaga pendidikan Islam formal (termasuk madrasah dan sekolah Islam terpadu), dengan jumlah peserta didik lebih dari 11 juta siswa dan tenaga pendidik mencapai 900 ribu orang (Ditjen Pendidikan Islam, 2023). Kondisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dan kebijakan pendidikan Islam memiliki peranan yang amat besar terhadap mutu pendidikan nasional. Tantangan utama yang dihadapi bukan hanya pada tahap penyusunan kebijakan, melainkan pada kemampuan kepemimpinan di tingkat madrasah dan pesantren dalam mengimplementasikan kebijakan tersebut secara efektif dan berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran, inovasi pedagogis, serta kesejahteraan pendidik. Dalam perspektif manajemen pendidikan Islam, kepemimpinan (*leadership*) dimaknai sebagai

kemampuan mengarahkan, menginspirasi, dan mengelola perubahan berdasarkan nilai-nilai spiritual Islam seperti fathanah (cerdas), amanah (dapat dipercaya), tabligh (komunikatif), dan shiddiq (jujur). Pemimpin lembaga pendidikan Islam tidak hanya berperan sebagai pelaksana kebijakan (policy executor), tetapi juga sebagai penjaga nilai-nilai Islam (value guardian) yang memastikan seluruh kebijakan selaras dengan prinsip syariat dan kemaslahatan umat (Ghufron, 2020). Penelitian Albar dan Suhayria menunjukkan bahwa efektivitas kebijakan pendidikan sangat dipengaruhi oleh pola kepemimpinan kepala madrasah. Lembaga dengan pendekatan kepemimpinan kolaboratif mengalami peningkatan mutu akreditasi sebesar 23% dibandingkan lembaga dengan model kepemimpinan otoriter (Albar, 2021). Fakta ini menegaskan bahwa kepemimpinan dalam pendidikan Islam bukan sekadar aspek administratif, melainkan elemen strategis yang menentukan keberhasilan implementasi kebijakan pendidikan.

Oleh karena itu, sinergi antara kepemimpinan pendidikan Islam dan kebijakan pendidikan Islam merupakan faktor kunci bagi kemajuan lembaga pendidikan Islam di Indonesia. Kepemimpinan yang dilandasi nilai-nilai spiritual, etika, dan moral Islam mampu mewujudkan kebijakan pendidikan yang lebih partisipatif, berkeadilan, dan berkelanjutan. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis lebih dalam bagaimana etos kepemimpinan dan kebijakan pendidikan Islam dapat berkontribusi terhadap peningkatan mutu dan daya saing lembaga pendidikan Islam di Indonesia.

Metode Penelitian

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kajian pustaka (library research) dengan metode kualitatif deskriptif, yang berfokus pada analisis dan sintesis terhadap berbagai teori, kebijakan, serta hasil penelitian terkait kepemimpinan dan kebijakan pendidikan Islam di Indonesia. Pendekatan ini tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis secara empiris, melainkan untuk menganalisis kepemimpinan dan kebijakan pendidikan Islam dalam konteks peningkatan mutu lembaga pendidikan Islam. Penelitian jenis ini memberikan pemahaman mendalam tentang fenomena secara holistik melalui eksplorasi sumber-sumber ilmiah yang kredibel, sehingga mampu membangun kerangka konseptual yang koheren dan komprehensif (Creswell, 2018).

Data dalam penelitian ini dikumpulkan menggunakan teknik studi dokumentasi dengan menelusuri berbagai referensi akademik, seperti buku, artikel jurnal nasional maupun internasional, laporan kebijakan dari Kementerian Agama, serta dokumen peraturan perundang-undangan yang relevan dengan topik penelitian. Proses pengumpulan data dilakukan melalui beberapa tahap sistematis, yakni identifikasi topik dan kata kunci penelitian antara lain: kepemimpinan pendidikan Islam dan kebijakan pendidikan Islam. kemudian penelusuran melalui basis data ilmiah seperti Google Scholar, Garuda, dan ResearchGate, dilanjutkan dengan seleksi sumber yang memenuhi kriteria validitas dan relevansi, serta klasifikasi literatur berdasarkan tema utama (Sugiyono, 2019).

Sumber data yang digunakan terdiri dari dua kategori: pertama, sumber primer berupa literatur utama yang menguraikan konsep kepemimpinan pendidikan Islam dan teori kebijakan pendidikan; kedua, sumber sekunder berupa hasil penelitian empiris, jurnal ilmiah terbaru, sedikit laporan tahunan Direktorat Jenderal Pendidikan Islam yang disesuaikan dengan kebutuhan, serta dokumen kebijakan seperti Kebijakan Moderasi Beragama dan Madrasah Reform Policy. Kedua jenis sumber ini digunakan secara integratif untuk memperkuat analisis konseptual dan membangun

argumentasi yang objektif. Data yang dianalisis bersifat kualitatif, berupa gagasan, teori, dan hasil penelitian terdahulu yang menggambarkan keterkaitan antara subjek kepemimpinan dan kebijakan pendidikan Islam dalam meningkatkan mutu pendidikan Islam.

Analisis dilakukan menggunakan metode analisis isi (content analysis) melalui beberapa tahapan, yakni (1) reduksi data, yaitu menyeleksi informasi yang relevan dengan fokus penelitian; (2) klasifikasi tematik, dengan mengelompokkan data ke dalam kategori seperti konsep kepemimpinan Islam, implementasi kebijakan pendidikan, dampak kebijakan terhadap manajemen lembaga, dan tantangan transformasi digital; (3) interpretasi dan sintesis teori, yakni menghubungkan berbagai temuan literatur dengan kerangka teoritis yang telah dibangun; serta (4) penarikan kesimpulan secara deduktif untuk menemukan pola hubungan konseptual antara kepemimpinan dan kebijakan dalam meningkatkan mutu pendidikan Islam di Indonesia (Miles & Huberman, 1994). Untuk menjamin keabsahan dan objektivitas hasil penelitian, dilakukan triangulasi literatur, yaitu membandingkan hasil temuan dari berbagai sumber dan penulis guna memastikan konsistensi, kredibilitas, dan akurasi data. Melalui pendekatan sistematis ini, penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual dalam memperkuat pemahaman teoretis mengenai sinergi antara kepemimpinan dan kebijakan pendidikan Islam sebagai faktor kunci peningkatan kualitas lembaga pendidikan Islam di Indonesia.

Hasil dan Pembahasan

Konsep Kepemimpinan Pendidikan Islam

Kepemimpinan dalam pendidikan Islam tidak hanya dipandang sebagai posisi formal dalam struktur organisasi, tetapi lebih dari itu merupakan amanah ilahiah yang menuntut tanggung jawab moral, spiritual, dan sosial terhadap kemajuan lembaga pendidikan serta pembentukan karakter peserta didik. Dalam perspektif Islam, kepemimpinan (al-imāmah atau al-qiyādah) berarti kemampuan untuk memengaruhi, mengarahkan, dan menuntun manusia menuju kebaikan serta keberhasilan dunia dan akhirat (Daulay, 2014). Artinya, pemimpin pendidikan Islam bukan hanya pengambil keputusan administratif, tetapi juga figur moral yang menjadi teladan (uswah hasanah) bagi warga sekolahnya. Kepemimpinan pendidikan Islam memiliki dimensi ganda: dimensi spiritual yang bersumber dari nilai-nilai wahyu dan dimensi sosial yang berorientasi pada pelayanan dan pemberdayaan masyarakat (Muhaimin, 2012). Hal ini sejalan dengan konsep kepemimpinan profetik yang meneladani sifat-sifat Rasulullah SAW, yakni shiddiq (jujur), amanah (dapat dipercaya), tabligh (mampu menyampaikan), dan fathanah (cerdas dan bijaksana) (Ghufroon, 2020). Keempat prinsip tersebut menjadi landasan etis yang membentuk karakter seorang pemimpin dalam pendidikan Islam. Pemimpin yang shiddiq akan menegakkan kebenaran dalam kebijakan, pemimpin yang amanah menjaga kepercayaan lembaga, pemimpin yang tabligh mampu menginspirasi dan menggerakkan bawahan, serta pemimpin yang fathanah menggunakan kecerdasan dan kebijaksanaan dalam membuat keputusan strategis (Ismail & Hakim, 2019). Secara teoritis, kepemimpinan pendidikan Islam juga dapat dijelaskan melalui konsep kepemimpinan transformasional, yaitu kemampuan pemimpin untuk mentransformasi nilai-nilai spiritual menjadi budaya organisasi yang produktif dan inovatif. Pemimpin transformasional tidak hanya mengelola sumber daya manusia, tetapi juga membangun visi dan komitmen moral bersama untuk mewujudkan tujuan pendidikan (Bass & Riggio, 2006). Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, model ini sangat relevan karena menekankan aspek keteladanan dan motivasi spiritual sebagai

kekuatan utama perubahan. Penelitian oleh Mutohar menegaskan bahwa kepemimpinan visioner dalam lembaga pendidikan Islam terbukti mampu meningkatkan semangat kerja guru, mengoptimalkan kinerja manajerial, dan memperkuat implementasi kebijakan pendidikan berbasis nilai-nilai Islam (Mutohar, 2014).

Nur Efendi dalam bukunya *Islamic Educational Leadership* mengemukakan bahwa kepemimpinan dalam pendidikan Islam harus berlandaskan pada nilai-nilai transendental yang bersumber dari ajaran Islam. Konsep ini menekankan pentingnya integrasi antara aspek spiritual dan profesional dalam kepemimpinan lembaga pendidikan Islam (Efendi, 2015). Kepemimpinan sebagai tauladan menekankan bahwa pemimpin pendidikan Islam harus menjadi teladan dalam hal akhlak, kejujuran, amanah, dan integritas. Pemimpin tidak hanya berperan sebagai administrator, tetapi juga sebagai figur yang menginspirasi dan membimbing anggotanya untuk meneladani perilaku yang baik sesuai dengan ajaran Islam. Dalam konteks pengambilan keputusan, Nur Efendi mengadopsi prinsip musyawarah (shura) sebagai karakteristik kepemimpinan Islam. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin tidak berjalan sendiri, tetapi bersama komunitas pendidikan dalam mencapai tujuan bersama. Musyawarah mencerminkan nilai demokratis dan partisipatif dalam kepemimpinan pendidikan Islam. Dalam kepemimpinan pentingnya pemimpin pendidikan Islam untuk mampu mengharmonisasikan antara nilai keislaman dan perubahan zaman. Pemimpin harus mampu menghadapi tantangan digitalisasi dan globalisasi, serta memastikan bahwa lembaga pendidikan Islam tetap relevan dan adaptif terhadap dinamika zaman (Efendi, 2015).

Selain itu, teori kepemimpinan partisipatif juga banyak diadopsi dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam modern. Menurut Robbins dan Judge, kepemimpinan partisipatif memberi ruang bagi seluruh anggota organisasi untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan, sehingga menciptakan rasa memiliki (sense of belonging) terhadap kebijakan yang dijalankan (Robbins, 2019). Hal ini sejalan dengan prinsip musyawarah dalam Islam (asy-syūrā), sebagaimana termaktub dalam QS. Asy-Syūrā ayat 38, yang menegaskan bahwa urusan umat sebaiknya diselesaikan melalui proses dialog dan partisipasi. Dengan demikian, kepemimpinan yang partisipatif dalam pendidikan Islam akan melahirkan kebijakan yang lebih inklusif dan diterima oleh seluruh komponen lembaga (Mulyasa, 2019). Dalam praktiknya, kepemimpinan pendidikan Islam memiliki komponen-komponen utama yang saling berkaitan, yaitu: (1) visi dan misi keislaman sebagai arah strategis lembaga, (2) kompetensi manajerial dalam mengelola sumber daya, (3) komunikasi dan kolaborasi yang efektif antar pemangku kepentingan, (4) pengambilan keputusan berbasis nilai untuk menjamin keadilan dan kemaslahatan, serta (5) keteladanan moral dan spiritual sebagai pilar pembentukan budaya kerja Islami (Usman, 2017). Pemimpin pendidikan Islam yang mampu mengintegrasikan kelima komponen tersebut akan menciptakan lingkungan pendidikan yang kondusif, demokratis, dan bernuansa religius.

Lebih jauh, kepemimpinan dalam pendidikan Islam juga berkaitan erat dengan pembentukan budaya organisasi islami (Islamic organizational culture). Budaya ini tercermin dalam perilaku kerja yang disiplin, jujur, dan kolaboratif, serta orientasi pelayanan sebagai bentuk ibadah. Sebagaimana ditegaskan oleh Azhari (2021), pemimpin yang menanamkan nilai-nilai Islam dalam sistem manajemen lembaga pendidikan akan menumbuhkan semangat profesionalitas yang berlandaskan moral dan spiritualitas. Dengan demikian, efektivitas kebijakan pendidikan Islam tidak hanya ditentukan oleh rumusan program atau regulasi yang dibuat, melainkan oleh sejauh

mana pemimpin mampu menginternalisasikan nilai-nilai Islam dalam setiap aspek kebijakan, manajemen, dan tindakan operasionalnya (Mutohar, 2023). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hakikat kepemimpinan pendidikan Islam bukan sekadar kemampuan teknis dalam mengatur lembaga, melainkan proses spiritual dan sosial untuk menuntun, melayani, serta menginspirasi seluruh komponen pendidikan agar bergerak bersama menuju rahmatan lil 'alamin. Kepemimpinan semacam ini menempatkan pemimpin sebagai penjaga nilai, penggerak kebijakan, dan teladan moral yang menjadi inti dari keberhasilan implementasi kebijakan pendidikan Islam.

Arah Kebijakan Pendidikan Islam dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Indonesia

Komponen utama arah kebijakan pendidikan Islam di Indonesia yang berperan penting dalam peningkatan mutu lembaga pendidikan sebagai berikut:

1. **Penyusunan Kurikulum Berbasis Integratif dan Kontekstual;**
Kebijakan yang menekankan integrasi antara nilai-nilai keislaman dan kurikulum umum agar pembelajaran lebih relevan dengan kebutuhan peserta didik dan tantangan zaman. Kebijakan ini mendorong madrasah untuk mengadaptasi kurikulum Pendidikan Agama Islam (PAI) agar selaras dengan standar nasional, sekaligus memperkuat identitas keislaman peserta didik (Husni, 2023).
2. **Peningkatan Kompetensi dan Profesionalisme Guru serta Tenaga Kependidikan;**
Menekankan pentingnya pelatihan berkelanjutan, supervisi akademik, dan pengembangan profesional guru dalam menghadapi transformasi pendidikan berbasis digital dan karakter. Implementasi kebijakan ini menuntut peran kepala sekolah dalam membangun iklim kerja kolaboratif yang mendukung peningkatan mutu pendidik (Sari, 2022).
3. **Evaluasi Berbasis Nilai Islam dan Mutu Akademik;**
Mencakup pengawasan, akreditasi, serta pembentukan budaya mutu di setiap satuan pendidikan. Pendekatan ini tidak hanya mengukur capaian akademik, tetapi juga perkembangan spiritual dan karakter peserta didik, sejalan dengan nilai-nilai Islam (Kamilah, 2021).
4. **Penguatan Manajemen Lembaga dan Kepemimpinan Madrasah;**
Kepala madrasah diposisikan sebagai agen perubahan yang bertugas menerjemahkan kebijakan strategis menjadi tindakan konkret di tingkat lembaga, menggerakkan komunitas sekolah, serta memastikan setiap program berjalan selaras dengan visi dan misi pendidikan Islam (Fadilah, 2022).
5. **Partisipasi Aktif Stakeholder dan Penyelarasan Sistem Pendidikan Islam dengan Kebijakan Pendidikan Nasional;** Tujuannya agar madrasah dan pesantren memiliki posisi yang sejajar dengan lembaga pendidikan umum dalam hal akses sumber daya, dukungan pemerintah, dan standarisasi mutu pendidikan (Rahmawati, 2023).

Dengan adanya arah kebijakan tersebut, peran kepemimpinan kepala sekolah atau madrasah menjadi krusial. Pemimpin pendidikan Islam harus mampu menafsirkan kebijakan dari level nasional ke tingkat operasional lembaga, mengarahkan guru dalam inovasi kurikulum, serta memastikan kebijakan berjalan efektif dengan tetap mempertahankan nilai-nilai spiritual Islam. Kepemimpinan yang adaptif dan kolaboratif memungkinkan lembaga pendidikan Islam tidak hanya patuh terhadap regulasi nasional, tetapi juga unggul dalam membentuk karakter dan mutu peserta didik sesuai prinsip-prinsip keislaman.

Peran Pemimpin dalam Pembentukan Kebijakan Pendidikan Islam di Indonesia

Konteks sistem pendidikan Islam di Indonesia, posisi pemimpin menempati peran yang sangat strategis dalam menentukan arah kebijakan, penjabaran visi kelembagaan, dan efektivitas pelaksanaan pendidikan. Kepemimpinan di sini tidak sekadar diartikan sebagai jabatan struktural, melainkan sebagai otoritas moral, intelektual, dan spiritual yang mampu memberikan pengaruh terhadap seluruh proses perumusan hingga implementasi kebijakan pendidikan. Pemimpin berfungsi sebagai aktor kunci yang menjembatani nilai-nilai Islam dengan regulasi pendidikan nasional, sehingga kebijakan yang dihasilkan tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga relevan dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman (Nata, 2016). Adapun peran pemimpin dalam pembentukan kebijakan Pendidikan di Indonesia sebagai berikut.

1. Pemimpin sebagai Arsitek Kebijakan Pendidikan Islam

Pada tahap konseptualisasi kebijakan, pemimpin memiliki tanggung jawab untuk merumuskan visi, misi, dan arah strategis lembaga pendidikan berdasarkan prinsip-prinsip ajaran Islam. Menurut Nata kepemimpinan dalam pendidikan Islam yang efektif berawal dari kemampuan menginternalisasi nilai-nilai keislaman—seperti keadilan ('adl), tanggung jawab (amanah), dan kemaslahatan (maslahah) ke dalam sistem kebijakan pendidikan yang kontekstual dengan realitas sosial (Nata, 2016). Pada tingkat makro, Kementerian Agama melalui Direktorat Jenderal Pendidikan Islam menjadi pemimpin kebijakan nasional yang merumuskan arah pembangunan pendidikan Islam berbasis integrasi antara ilmu agama dan ilmu umum. Sementara di tingkat mikro, kepala madrasah dan pimpinan pesantren bertindak sebagai penerjemah visi nasional tersebut dalam bentuk program nyata sesuai kebutuhan lokal (Badrudin, 2017).

Pemimpin yang visioner akan menghindari sikap birokratis semata dan berperan aktif dalam mengadaptasi kebijakan nasional agar sesuai dengan potensi, karakter, dan kultur lembaga. Misalnya, kebijakan Moderasi Beragama yang diinisiasi Kementerian Agama pada tahun 2020 menjadi efektif ketika pemimpin madrasah mampu menginternalisasikannya dalam kurikulum, kegiatan ekstrakurikuler, serta budaya sekolah yang menumbuhkan sikap toleran dan terbuka (Kemenag RI, 2020). Dalam konteks ini, pemimpin bertindak sebagai *policy architect* yaitu perancang kebijakan yang mengintegrasikan idealitas regulasi dengan kebutuhan nyata lembaga pendidikan Islam.

2. Pemimpin sebagai Motor Penggerak dan Penjamin Kebijakan

Peran pemimpin tidak berhenti pada tahap konseptualisasi, tetapi juga berlanjut pada tahap implementasi kebijakan. Bass dan Riggio menjelaskan bahwa kepemimpinan transformatif berperan penting dalam menggerakkan sumber daya manusia dan organisasi menuju perubahan yang berkelanjutan (Bass, 2006). Dalam konteks pendidikan Islam, kepemimpinan transformatif berarti pemimpin harus menjadi penggerak yang menanamkan semangat, keteladanan, dan nilai-nilai Islam dalam pelaksanaan kebijakan.

Kepala madrasah yang mengedepankan gaya kepemimpinan partisipatif akan melibatkan guru, tenaga kependidikan, siswa, dan masyarakat dalam proses perencanaan serta evaluasi kebijakan. Pendekatan ini tidak hanya memperkuat kolaborasi, tetapi juga menumbuhkan rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap kebijakan yang dijalankan (Albar & Suhayria, 2021). Misalnya, ketika pemerintah menerapkan kebijakan peningkatan mutu akreditasi madrasah, keberhasilannya sangat bergantung pada kemampuan kepala madrasah

dalam mengorganisir partisipasi warga sekolah dan menanamkan kesadaran bahwa kebijakan tersebut merupakan kebutuhan bersama, bukan sekadar instruksi administratif. Dengan demikian, pemimpin bertindak sebagai *policy executor* atau pelaksana yang memastikan kebijakan diterapkan secara efektif serta *policy guardian* yaitu penjaga agar nilai-nilai Islam tetap menjadi landasan dalam proses implementasi.

3. Pemimpin sebagai Penjaga Etika dan Spiritualitas Kebijakan

Aspek nilai merupakan dimensi yang membedakan kepemimpinan pendidikan Islam dari model kepemimpinan sekuler. Dalam Islam, kebijakan pendidikan harus merefleksikan nilai-nilai etika, spiritualitas, dan moralitas yang luhur. Ghufron menegaskan bahwa kepemimpinan dalam pendidikan Islam adalah amanah moral yang menuntut keseimbangan antara kepentingan duniawi dan ukhrawi (Ghufron, 2020). Oleh karena itu, pemimpin harus memastikan bahwa setiap kebijakan yang dirumuskan dan dijalankan mencerminkan prinsip keadilan sosial, kesetaraan kesempatan belajar, serta tanggung jawab terhadap kemaslahatan umat.

Dalam praktiknya, pemimpin lembaga pendidikan Islam juga berperan sebagai teladan dalam menjaga integritas dan transparansi pengelolaan kebijakan, misalnya dalam pengelolaan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) madrasah. Pemimpin yang berlandaskan nilai Islam akan menolak segala bentuk penyalahgunaan anggaran dan memastikan bahwa kebijakan keuangan dijalankan secara jujur, efisien, dan bertanggung jawab (Ditjen Pendidikan Islam, 2023). Keteladanan moral ini menjadi bentuk *spiritual leadership* yang memperkuat kepercayaan dan loyalitas seluruh warga lembaga terhadap kebijakan yang dijalankan (Suyatno & Hidayat, 2021).

4. Tantangan dan Strategi Penguatan Peran Kepemimpinan dalam Kebijakan Pendidikan Islam

Meskipun peran pemimpin sangat sentral, penelitian menunjukkan bahwa tidak semua pemimpin lembaga pendidikan Islam memiliki kapasitas konseptual dan manajerial yang memadai dalam merancang maupun menerapkan kebijakan. Prim Masrokan menemukan bahwa sebagian kepala madrasah masih terjebak dalam pola kepemimpinan administratif yang kaku dan belum mengembangkan kemampuan visioner (Mutohar, 2023). Selain itu, kesenjangan antara kebijakan pusat dan kemampuan adaptasi lembaga daerah menyebabkan pelaksanaan kebijakan sering kali tidak maksimal (Rohman, 2022).

Untuk memperkuat peran pemimpin dalam pembentukan kebijakan pendidikan Islam, beberapa langkah strategis dapat dilakukan. Pertama, peningkatan kapasitas kepemimpinan harus diarahkan pada integrasi antara kompetensi manajerial dan spiritualitas Islam, misalnya melalui pelatihan *spiritual leadership* dan *policy analysis*. Kedua, desentralisasi kebijakan perlu diperluas agar lembaga pendidikan Islam memiliki keleluasaan menyesuaikan kebijakan nasional dengan konteks lokalnya, sebagaimana diamanatkan dalam kebijakan Madrasah Reform (Kemenag RI, 2021). Ketiga, literasi kebijakan dan etika kepemimpinan Islam perlu diperkuat melalui kerja sama antara perguruan tinggi keagamaan dan lembaga pendidikan Islam, sehingga pemimpin tidak hanya menjadi pelaksana kebijakan, tetapi juga inovator yang menciptakan kebijakan berbasis nilai dan kebutuhan masyarakat.

Dengan demikian, pemimpin dalam pendidikan Islam bukan sekadar pengatur administratif, tetapi menjadi figur penggerak transformasi kebijakan. Kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai ilahiah, disertai kemampuan strategis dan adaptif terhadap perubahan sosial, akan menjadi

kunci keberhasilan pembaruan kebijakan pendidikan Islam yang berkeadilan, kontekstual, dan berkelanjutan.

Dampak Kebijakan terhadap Praktik dan Pengelolaan Pendidikan Islam di Indonesia

Kebijakan dalam ranah pendidikan Islam di Indonesia memiliki pengaruh yang sangat luas terhadap praktik operasional lembaga dan tata kelola pendidikan Islam. Kebijakan tersebut tidak sekadar sebagai pedoman administratif, melainkan juga sebagai instrumen strategis untuk mengarahkan pengembangan sumber daya manusia, manajemen kelembagaan, dan pembentukan karakter peserta didik yang berlandaskan nilai Islam (Arbain, 2021). Oleh karena itu, keberhasilan kebijakan pendidikan Islam sangat ditentukan oleh sejauh mana lembaga mampu menerjemahkan regulasi pemerintah ke dalam praktik pembelajaran dan manajemen yang kontekstual, adaptif, dan berkelanjutan (Mandar et al., 2025). Adapun dampak kebijakan sebagai berikut.

1. Dampak terhadap Praktik Pendidikan Islam

Kebijakan pendidikan Islam memainkan peran utama dalam mengarahkan isi, metode, dan pendekatan pembelajaran yang diterapkan di madrasah dan pesantren. Sebagai contoh, kebijakan mengenai kurikulum merdeka telah diakomodasi melalui regulasi resmi, memberi kesempatan kepada lembaga Islam untuk mengembangkan kurikulum proyek yang memadukan nilai keislaman dan ilmu umum (Kemenag RI, 2022). Kebijakan ini mendorong pergeseran paradigma dari pembelajaran berpusat guru (*teacher-centered*) menuju pembelajaran yang berpusat siswa (*student-centered*), dengan penekanan pada karakter, kreativitas, dan kolaborasi peserta didik (Hidayat & Mujiburrahman, 2023). Selain itu, agenda nasional tentang moderasi beragama yang diusung kementerian juga berdampak pada penguatan budaya toleransi dan karakter inklusif di lingkungan sekolah Islam (Kemenag RI, 2020). Dengan demikian, kebijakan pendidikan Islam tidak hanya mengatur kurikulum dan metode, tetapi turut membentuk pola pikir, sikap, dan perilaku warga lembaga agar terbuka terhadap kemajuan global sekaligus tetap berakar pada nilai spiritual (Fahmi, 2021).

Namun demikian, dalam praktiknya, efektivitas kebijakan sering mendapatkan hambatan nyata. Perbedaan kesiapan sumber daya baik manusia maupun sarana serta variabilitas pemahaman terhadap regulasi oleh kepala madrasah menjadi faktor penentu keberhasilan kebijakan tersebut. Sebagai contoh, penelitian terbaru menunjukkan bahwa madrasah negeri memiliki tingkat keberhasilan implementasi kebijakan sekitar 15% lebih tinggi dibandingkan madrasah swasta, terutama karena dukungan supervisi dan kapasitas kepemimpinan yang lebih kuat (Mandar et al., 2025). Hal ini mengindikasikan bahwa dampak kebijakan tidak seragam, melainkan sangat tergantung pada faktor internal lembaga dan kualitas manajerial pemimpin.

2. Dampak pada Pengelolaan dan Tata Kelola Lembaga Pendidikan Islam

Kebijakan pendidikan Islam juga memberikan pengaruh mendalam terhadap aspek pengelolaan kelembagaan, mulai dari perencanaan, pembiayaan, hingga tata kelola operasional. Melalui kebijakan reformasi madrasah sejak 2019, lembaga-lembaga Islam mengalami transformasi dalam manajemen, dengan penerapan prinsip *good governance*, akuntabilitas, dan digitalisasi administrasi (Kurniasih, 2025). Seperti halnya, implementasi sistem *Education Management Information System (EMIS)* memungkinkan lembaga mengelola data guru, siswa, dan keuangan secara terintegrasi, yang mempercepat

pengambilan keputusan dan menekan potensi penyimpangan administrasi (Arhami et al., 2025). Penelitian menunjukkan bahwa adopsi sistem digital seperti EMIS dan SIMPATIKA dapat meningkatkan akuntabilitas lembaga hingga sekitar 32% dibanding sistem manual sebelumnya (Arhami et al., 2025). Kebijakan seperti sertifikasi guru dan tunjangan profesional juga terbukti memperkuat profesionalitas pendidik Islam. Studi menunjukkan bahwa madrasah yang memenuhi standar sertifikasi mengalami peningkatan mutu pembelajaran dan akreditasi lebih tinggi dibandingkan yang belum menyertifikasi guru mereka (Mandar et al., 2025). Dengan demikian, kebijakan pendidikan Islam telah menjadi alat penting dalam membangun sistem pengelolaan yang profesional, berbasis data, dan berorientasi mutu.

3. Dampak pada Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Lembaga Pendidikan

Kebijakan pendidikan Islam tidak hanya berdampak pada aspek teknis dan administratif tetapi juga mempengaruhi budaya organisasi dan gaya kepemimpinan lembaga. Pemimpin lembaga pendidikan Islam diharapkan berfungsi sebagai agen perubahan (*agent of change*) yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai kebijakan nasional dengan spiritualitas Islam di lingkungan kerja. Susmiyati menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang inovatif dan adaptif sangat mempengaruhi kualitas pendidikan Islam di lembaga seperti madrasah (Susmiyati, 2025). Kebijakan desentralisasi yang memberi otonomi lebih luas kepada madrasah juga mendorong pergeseran kepemimpinan dari pola hierarkis menuju pola kolaboratif. Kepala madrasah kini diharapkan melibatkan guru dan masyarakat dalam pengambilan keputusan kebijakan lokal (Rohman, 2022). Implikasinya, budaya organisasi menjadi lebih adaptif, inovatif, dan berbasis nilai-nilai Islam yang inklusif.

4. Dampak terhadap Inovasi dan Transformasi Digital Pendidikan Islam

Perkembangan kebijakan pendidikan Islam dalam beberapa tahun terakhir turut menjadi katalis bagi lahirnya berbagai inovasi dan percepatan transformasi digital di lembaga pendidikan keagamaan. Salah satu langkah strategis yang dilakukan pemerintah adalah penerapan Kebijakan Madrasah Digital sejak tahun 2022, yang secara fundamental mengubah pola pembelajaran konvensional menjadi berbasis teknologi informasi dan komunikasi. Melalui kebijakan ini, sistem pembelajaran di madrasah mulai mengadopsi model e-learning, Learning Management System (LMS), hingga virtual classroom sebagai sarana interaktif antara guru dan peserta didik (Kemenag RI, 2022).

Tujuan utama kebijakan tersebut adalah memperluas jangkauan pendidikan, meningkatkan kualitas pembelajaran, serta menyesuaikan sistem pendidikan Islam dengan tuntutan era digital, terutama setelah pengalaman panjang pendidikan daring pascapandemi COVID-19. Hasil penelitian Prasetyo dan Ahmad (2024) menunjukkan bahwa madrasah yang telah menerapkan sistem digital mengalami peningkatan partisipasi siswa sebesar 27%, serta peningkatan efektivitas proses pembelajaran daring hingga 34% dibandingkan lembaga yang masih menggunakan metode konvensional. Fakta ini menandakan bahwa kebijakan digitalisasi dalam pendidikan Islam tidak hanya berimplikasi pada modernisasi sarana belajar, tetapi juga membentuk budaya inovatif dan kolaboratif yang relevan dengan tuntutan Revolusi Industri 5.0.

Kendati demikian, kebijakan transformasi digital ini belum sepenuhnya berjalan tanpa hambatan. Salah satu tantangan yang masih dihadapi adalah ketimpangan infrastruktur teknologi

antara wilayah perkotaan dan pedesaan, serta rendahnya literasi digital di kalangan tenaga pendidik dan peserta didik. Ketidaksiapan ini sering kali menghambat optimalisasi penerapan sistem digital, khususnya di madrasah kecil dengan sumber daya terbatas (Yuliani, 2023). Untuk mengatasi persoalan tersebut, pemerintah perlu memperkuat kebijakan afirmatif berupa penyediaan subsidi perangkat TIK, peningkatan kapasitas digital guru melalui pelatihan berkelanjutan, serta integrasi platform pembelajaran daring dengan kurikulum yang berorientasi pada nilai-nilai Islam. Dengan pendekatan tersebut, kebijakan pendidikan Islam diharapkan tidak hanya mendorong transformasi digital secara teknis, tetapi juga mampu menjaga keseimbangan antara kemajuan teknologi dan spiritualitas pendidikan Islam.

Penutup

Penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan memiliki peran yang sangat vital dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan memastikan efektivitas kebijakan pendidikan Islam di Indonesia. Keberhasilan lembaga pendidikan Islam dalam menghadapi dinamika perubahan sosial dan tantangan global sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang tidak hanya profesional, tetapi juga berlandaskan nilai-nilai spiritual dan moral Islam. Pemimpin pendidikan Islam berfungsi sebagai agen transformasi yang mampu menerjemahkan nilai keislaman ke dalam kebijakan, budaya organisasi, dan praktik pembelajaran yang adaptif. Integrasi antara kepemimpinan profetik, transformatif, dan partisipatif menjadi model ideal untuk menciptakan lembaga pendidikan yang inklusif, inovatif, serta berorientasi pada kemaslahatan umat.

Dari perspektif teoritis, sintesis antara konsep kepemimpinan transformasional dan partisipatif dengan nilai-nilai Islam seperti amanah, syura, dan masalah terbukti mampu menjawab persoalan mendasar dalam pelaksanaan kebijakan, seperti ketimpangan implementasi dan rendahnya efektivitas manajerial. Pendekatan ini menunjukkan bahwa nilai spiritual dapat berjalan beriringan dengan prinsip-prinsip manajemen modern, sehingga kebijakan pendidikan Islam tidak berhenti pada tataran normatif, tetapi benar-benar aplikatif dan relevan terhadap kebutuhan masyarakat. Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa tantangan-tantangan seperti kesenjangan kompetensi kepemimpinan, resistensi terhadap inovasi, dan keterbatasan infrastruktur digital dapat diatasi melalui penguatan model kepemimpinan yang adaptif, kolaboratif, dan bernilai profetik. Dengan demikian, kepemimpinan yang berkarakter Islami dan visioner menjadi faktor kunci dalam mewujudkan kebijakan pendidikan Islam yang berkeadilan, berdaya saing, dan berkelanjutan.

Daftar Pustaka

- Daulay, H. P. 2014. *Pendidikan Islam dalam Perspektif Filsafat*. Jakarta: Kencana.
- Direktorat Jenderal Pendidikan Islam. 2023. *Statistik Pendidikan Islam Tahun 2023*. Jakarta: Kementerian Agama RI.
- Efendi, Nur. 2015. *Islamic Educational Leadership*. Yogyakarta: Parama Publishing.
- Fadilah, N., & Munawar, M. 2022. *Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Penguatan Manajemen Mutu Pendidikan Islam*. *Jurnal Pendidikan Islam Perspektif*, Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang.
- Fahmi, M. 2021. *Values Integration in Islamic Education: A Study of Character Building in Madrasah*. *Journal of Character Education*.
- Fauzan, M., Nurul, F., & Hakim, A. 2024. *The Impact of Digitalization Policy on Islamic Education Transformation in Indonesia*. *International Journal of Islamic Education Research*,

5(1), 27–45.

- Ghufron, G. 2020. *Teori-Teori Kepemimpinan dalam Perspektif Islam*. Fenomena, 19(1), 73–79.
- Hidayat, Y., & Mujiburrahman. 2023. *Student-Centered Learning in Islamic Schools: A Paradigm Shift in Indonesia*. Journal of Islamic Education Studies.
- Husni, M., & Nizar, A. 2023. *Integrasi Nilai Islam dalam Kurikulum Pendidikan*. Jurnal Ilmu Pendidikan Islam Modern, E-Journal STIA DAP Krempyang.
- Ismail, F., & Hakim, A. 2019. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Jurnal Edukasi, 7(1), 33–45.
- Kamilah, R., & Syukri, A. 2021. *Evaluasi Pendidikan Islam dalam Perspektif Mutu Akademik dan Spiritual*. Qiroah: Jurnal Pendidikan Islam, E-Jurnal IIQ Jakarta.
- Kementerian Agama Republik Indonesia. 2020. *Agenda Nasional Moderasi Beragama di Madrasah dan Pesantren*. Jakarta: Kemenag RI.
- Kementerian Agama Republik Indonesia. 2020. *Kebijakan Penguatan Moderasi Beragama di Madrasah dan Pesantren*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Islam.
- Kementerian Agama Republik Indonesia. 2021. *Madrasah Reform Policy Brief*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Madrasah.
- Kementerian Agama Republik Indonesia. 2022. *Keputusan Menteri Agama No. 347 Tahun 2022 tentang Pedoman Implementasi Kurikulum Merdeka pada Madrasah*. Jakarta: Kemenag RI.
- Kurniasih, A. 2025. *Islamic Education Policy Priorities in Achieving Sustainable Goals in Indonesia*. *SDGs Review*.
- Mandar, Y., Hidayat, Y., Krismonadi, F., & Nida, S. 2025. *Strategies and Leadership in Improving the Quality of Islamic Education in Indonesia*. Al Hikmah Journal of Education, 6(1), 87–108.
- Muhaimin. 2012. *Rekonstruksi Pendidikan Islam*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Mulyasa, E. 2019. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mutohar, P. M. 2014. *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Mutohar, P. M. 2023. *Visionary Leadership in Islamic Education*. Malang: Deazha Publishing.
- Nata, A. 2016. *Manajemen Pendidikan Islam: Mengelola Lembaga Pendidikan Islam Secara Efektif*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Rahmawati, L., & Latif, I. 2023. *Integrasi Madrasah dan Pesantren dalam Sistem Pendidikan Nasional*. *Kuttab: Jurnal Fakultas Agama Islam, Universitas Islam Lamongan*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2019. *Organizational Behavior*. New York: Pearson Education.
- Rohman, M. 2022. *Kebijakan Pendidikan Islam di Era Desentralisasi Pendidikan*. Tarbiyatuna, 13(1), 45–59.
- Sari, D., & Rahmadani, N. 2022. *Peningkatan Kompetensi Guru melalui Kebijakan Manajemen Pendidikan Islam*. Bahana Manajemen Pendidikan, E-Journal UNP.
- Susmiyati, S. 2025. *Reimagining Leadership in Islamic Education: Transforming Madrasah Quality through Innovative Leadership*. *ManageRe Journal*.
- Suyatno, & Hidayat, R. 2021. *Kepemimpinan Spiritual dalam Pendidikan Islam: Analisis Nilai dan Praktik*. Jurnal Pendidikan Islam, 10(2), 120–134.
- Usman, H. 2017. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Journal Salimiya: Vol. 6, No.4, Desember 2025, e-ISSN; 2721-7078

Copyright rests with the authors

Copyright of **Journal Salimiya** is the property of **Journal Salimiya** and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.

<https://ejournal.iaifa.ac.id/index.php/salimiya>