

---

**Tinjauan Implementatif Manajemen Seleksi Kepala Madrasah  
terhadap PMA No. 24 Tahun 2018**

**Iis Fauziah<sup>1</sup>, Hermawansyah<sup>2</sup>, Junaidin<sup>3\*</sup>**

<sup>1,2,3</sup> STIT Sunan Giri Bima, Indonesia

E-mail korespondensi: [junaidinmuhaimin@gmail.com](mailto:junaidinmuhaimin@gmail.com)

DOI: [10.47435/al-qalam.v17i2.4161](https://doi.org/10.47435/al-qalam.v17i2.4161)

**Submission Track:**

[||Diterima: 26 Agustus 2025.||Disetujui: 24 Desember 2025.||Dipublikasikan: 26 Desember 2025.](#)

Copyright © 2025 Iis Fauziah, Hermawansyah, Junaidin



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

**Abstract**

*This study aims to analyze the concept of Islamic educational institution management in the selection of madrasah principals based on the implementation of Minister of Religious Affairs Regulation (PMA) Number 24 of 2018. This study uses a qualitative approach with an integrative literature review method, analyzing regulatory documents, scientific articles, books, and reports related to Islamic education management, leadership, merit-based selection, and policy implementation. The data were analyzed descriptively and analytically through data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The findings show that, normatively, PMA No. 24 of 2018 reflects a merit-based selection system that emphasizes managerial competence and professionalism. However, its implementation has not been optimal due to several obstacles, including political intervention after regional leadership changes, limited qualified human resources, and the influence of non-procedural communities. These conditions weaken the effectiveness of regulations in ensuring the integrity and quality of madrasah leadership. In conclusion, strengthening supervision, refining integrity-based selection criteria, and ensuring consistent implementation across all regions are essential to improving the effectiveness of madrasah principal selection in accordance with Islamic management principles.*

**Keywords:** Islamic Educational Management; Madrasah Principal; PMA No. 24 of 2018

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis konsep manajemen lembaga pendidikan Islam dalam pemilihan kepala madrasah berdasarkan implementasi Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode tinjauan literatur integratif, dengan menganalisis dokumen regulasi, artikel ilmiah, buku, dan laporan terkait manajemen pendidikan Islam, kepemimpinan, seleksi berdasarkan prestasi, dan implementasi kebijakan. Data dianalisis secara deskriptif dan analitis melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Temuan menunjukkan bahwa, secara normatif, PMA No. 24 Tahun 2018 telah mencerminkan sistem seleksi berdasarkan prestasi yang menekankan kompetensi manajerial dan profesionalisme. Namun, implementasinya belum optimal akibat beberapa kendala, termasuk intervensi politik setelah perubahan kepemimpinan regional, keterbatasan sumber daya manusia yang berkualitas, dan pengaruh komunitas yang tidak prosedural. Kondisi ini melemahkan efektivitas peraturan dalam memastikan integritas dan kualitas kepemimpinan madrasah. Kesimpulannya, penguatan pengawasan, penyempurnaan kriteria seleksi berbasis integritas, dan memastikan implementasi yang konsisten di seluruh wilayah merupakan hal yang esensial untuk meningkatkan efektivitas seleksi kepala madrasah sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen Islam.

**Kata Kunci:** Manajemen Pendidikan Islam; Kepala Madrasah; PMA Nomor 24 Tahun 2018

## 1. Pendahuluan

Aktivitas manajemen merupakan proses krusial dalam upaya memajukan dan mencapai tujuan lembaga pendidikan Islam (Kusumaningrum & Kastolan, 2022). Dalam perspektif pendidikan Islam, manajemen tidak hanya dimaknai sebagai proses teknis-administratif, tetapi juga sebagai instrumen etis yang berorientasi pada prinsip keadilan, amanah, dan integritas. Oleh karena itu, pengambilan keputusan dalam lembaga pendidikan Islam idealnya didasarkan pada kemaslahatan, objektivitas, dan tanggung jawab moral. Dalam konteks ini, kepala madrasah memegang peran strategis sebagai manajer sekaligus pemimpin moral yang menentukan arah mutu dan kredibilitas lembaga.

Sejumlah kajian sebelumnya menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan kepala sekolah atau madrasah sangat berpengaruh terhadap efektivitas manajemen pendidikan, budaya organisasi, dan pencapaian tujuan institusional. Penelitian tentang manajemen pendidikan Islam dan kepemimpinan madrasah umumnya menekankan pentingnya kompetensi manajerial, profesionalisme, serta keteladanan moral pemimpin pendidikan. Namun, sebagian besar kajian tersebut masih berfokus pada aspek konseptual dan normatif kepemimpinan, serta belum secara spesifik mengkaji keterkaitan antara sistem seleksi kepala madrasah, implementasi kebijakan, dan munculnya penyimpangan perilaku kepemimpinan di tingkat praksis.

Terhadap kajian perilaku organisasi dan etika kepemimpinan, lemahnya sistem manajemen dan seleksi kepemimpinan berpotensi melahirkan penyimpangan perilaku individu ketika mekanisme pengawasan dan internalisasi nilai etika tidak berjalan optimal. Kegagalan manajemen, khususnya dalam proses seleksi pemimpin, tidak hanya berdampak pada rendahnya kinerja institusional, tetapi juga dapat bertransformasi menjadi pelanggaran moral yang bertentangan dengan nilai-nilai dasar pendidikan Islam. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara idealitas regulasi dan realitas implementasi di lapangan.

Pengangkatan kepala madrasah di Indonesia secara normatif telah diatur dalam Peraturan Menteri Agama No. 24 Tahun 2018 tentang Kepala Madrasah (*Peraturan Menag No. 24 Tahun 2018*, 2018). Regulasi ini mengatur secara komprehensif persyaratan, kompetensi, tugas, tanggung jawab, serta mekanisme pengangkatan kepala madrasah dengan menekankan prinsip profesionalisme dan integritas. PMA ini dirancang sebagai instrumen meritokrasi untuk menjamin mutu kepemimpinan madrasah secara Nasional. Namun, realitas empiris menunjukkan bahwa tujuan regulasi tersebut belum sepenuhnya tercapai.

Rentang waktu tahun 2020 sampai tahun 2025, berbagai kasus korupsi dan pelecehan seksual yang melibatkan kepala madrasah di sejumlah provinsi di Indonesia (Mahira, 2025) menunjukkan adanya pelanggaran serius terhadap prinsip amanah, integritas, dan tanggung jawab moral yang secara eksplisit diamanatkan dalam PMA No. 24 Tahun 2018. Sebagai contoh kasusnya di lima provinsi berbeda yakni, provinsi Jawa barat dengan kasus penggelapan dana bantuan operasional sekolah oleh dua orang kepala madrasah ibtidaiyah bogor (Vento Saudale, 2022), provinsi Sumatera utara dengan kasus korupsi dana BOS oleh kepala madrasah aliyah negeri kota Binjai (Rahmat Utomo & Reni Susanti, 2023), provinsi Jawa timur dengan kasus penyelewengan dana program indonesia pintar oleh kepala madrasah ibtidaiyah di kabupaten Pasuruan (Suara Indonesia, 2024), provinsi Nusa tenggara barat dengan kasus pelecehan seksual oleh kepala madrasah aliyah di kabupaten Lombok barat (Muhammad Renald Shiftanto, 2025), dan provinsi Jambi dengan kasus pelecehan oleh kepala madrasah aliyah di Tanjabar (Dimas Sanjaya, 2024). Berbagai contoh kasus tersebut menunjukkan masifnya perbuatan menyimpang yang dilakukan oleh banyak kepala madrasah di Indonesia. Kondisi tersebut diperparah oleh faktor-faktor struktural seperti pergantian kepala daerah, keterbatasan sumber daya manusia yang memenuhi syarat, serta tekanan komunitas yang bersifat non-prosedural (Arsad, 2021; Sabri, 2013).

Berdasarkan uraian tersebut, terdapat kesenjangan penelitian antara kajian normatif tentang kepemimpinan dan manajemen pendidikan Islam dengan analisis implementatif terhadap regulasi seleksi kepala madrasah. Hingga kini, belum banyak penelitian yang secara khusus mengkaji PMA No. 24 Tahun 2018 dari perspektif manajemen pendidikan Islam dengan menaunkannya pada persoalan integritas dan penyimpangan kepemimpinan. Oleh karena itu, kebaruan yang ditawarkan

penelitian ini terletak pada upaya mengintegrasikan analisis manajemen pendidikan Islam, etika kepemimpinan, dan evaluasi kebijakan publik dalam membaca problematika seleksi kepala madrasah.

Permasalahan utama yang dikaji dalam penelitian ini adalah bagaimana implementasi manajemen seleksi kepala madrasah berdasarkan PMA No. 24 Tahun 2018 ditinjau dari perspektif manajemen pendidikan Islam, serta faktor-faktor yang menyebabkan tidak optimalnya penerapan prinsip integritas dan meritokrasi dalam praktik birokrasi. Untuk menjawab permasalahan tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui kajian pustaka integratif dengan menganalisis regulasi, literatur akademik, dan laporan relevan secara sistematis dan analitis. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara implementatif manajemen seleksi kepala madrasah berdasarkan PMA No. 24 Tahun 2018 dalam perspektif manajemen pendidikan Islam, serta mengidentifikasi tantangan dan peluang penguatan integritas kepemimpinan madrasah di Indonesia.

## 2. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode kajian pustaka integratif (*integrative literature review*). Kajian pustaka dilakukan untuk menganalisis manajemen seleksi kepala madrasah berdasarkan Peraturan Menteri Agama (PMA) No. 24 Tahun 2018 dalam perspektif manajemen pendidikan Islam. Prosedur penelusuran dan seleksi literatur dilakukan secara terstruktur dengan mengadaptasi model PRISMA-light, yang meliputi empat tahap utama, yaitu: (1) identifikasi literatur melalui penelusuran artikel jurnal, buku referensi, skripsi/tesis, dan dokumen kebijakan yang relevan dengan topik penelitian (Ridwan et al., 2021); (2) penyaringan awal dengan mengecualikan sumber yang tidak sesuai dengan fokus kajian; (3) seleksi literatur berdasarkan relevansi tema dan kredibilitas sumber; serta (4) penetapan literatur akhir yang dianalisis secara mendalam. Model PRISMA-light digunakan secara sederhana untuk memastikan transparansi dan keterlacakan proses seleksi pustaka tanpa menerapkan prosedur sistematis yang ketat seperti *systematic review*.

Sumber data primer dalam penelitian ini adalah dokumen resmi PMA No. 24 Tahun 2018. Data sekunder diperoleh dari publikasi ilmiah yang membahas manajemen pendidikan Islam, kepemimpinan madrasah, meritokrasi, dan implementasi kebijakan pendidikan. Data kontekstual mengenai kasus hukum yang melibatkan kepala madrasah digunakan secara terbatas sebagai ilustrasi empiris untuk memperkuat pemahaman terhadap problematika implementasi regulasi.

Analisis data meliputi tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan Kesimpulan (Miles & Huberman, 1994). Pada tahap reduksi data, peneliti memfokuskan analisis pada konsep manajemen seleksi, prinsip integritas kepemimpinan, dan tantangan implementasi PMA No. 24 Tahun 2018. Selanjutnya, data yang telah direduksi disajikan secara naratif dan tematik untuk memudahkan pemahaman hubungan antar konsep. Tahap akhir dilakukan dengan menarik kesimpulan secara analitis untuk memperoleh gambaran komprehensif mengenai implementasi manajemen seleksi kepala madrasah dalam perspektif manajemen pendidikan Islam (Nurrisa et al., 2025).

## 3. Hasil dan Pembahasan

### 3.1 Pengertian konsep manajemen

Manajemen dari segi etimologis berangkat dari bahasa Inggris, yakni *management*, memiliki akar kata “*manage*” yang berarti mengelola, mengatur, mengurus, dan melaksanakan (KBBI, 2025). A. S. Hornby, mendefinisikan *manage* sebagai kegiatan yang bertujuan untuk menyelesaikan pelaksanaan suatu hal yang rumit (Hornby, A.S., 2006). Selain itu, dalam KBBI mengartikan manajemen sebagai “proses memanfaatkan segala bentuk sumber daya dengan efektif hingga mencapai tujuan” (Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, 2025).

Secara terminologis, manajemen dapat dijelaskan sebagai seni mengatur segala bentuk sumber daya dengan efektif dan efisien agar bisa mencapai tujuan. Prajudi menjelaskan bahwa manajemen merupakan proses memanfaatkan dan mengendalikan segala faktor dan sumber daya berdasarkan pada perencanaan guna mengejar target tertentu. Sementara itu, menurut G. R. Terry manajemen adalah rangkaian tindakan yang terdiri dari *planning* (merencanakan), *organizing* (mengorganisir), *acting* (melakukan), and *controlling* (mengontrol), yang ditujukan demi mencapai tingkat keberhasilan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan berbagai bentuk sumber daya (Hornby, A.S., 2006).

Terdapat banyak definisi serupa yang dikemukakan oleh para ahli tentang manajemen. Namun, penulis mengambil beberapa yang sekiranya dapat mewakili. Dari berbagai pengertian manajemen di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen ialah rangkaian kegiatan atau proses yang ditujukan untuk meraih tingkat kesuksesan yang telah ditentukan dalam tahap perencanaan dengan cara memberdayakan segala bentuk sumber daya yang ada. Oleh sebab itu, manajemen memiliki urgensi dalam suatu lembaga atau organisasi pendidikan karena melalui manajemen yang benar, maka suatu lembaga pendidikan dapat secara efisien dan efektif mencapai tujuannya.

### 3.2 Fungsi-fungsi dasar manajerial kepala madrasah

Fungsi dasar manajemen merupakan rangkaian aktivitas yang dilalui untuk mencapai tujuan tertentu. Henry Fanyol, yakni tokoh manajemen klasik yang mengenalkan fungsi-fungsi manajemen untuk pertama kali menyatakan, bahwa fungsi manajemen terdiri dari *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *coordinating* (pengkoordinasian), *commanding* (pengarahan), dan *controlling* (pengontrolan). Namun, berdasarkan pada *Oxford English Dictionary* (OED), fungsi *coordinating* sudah tergabung dalam proses *organizing* (Wikipedia, 2025). Kemudian G.R. Terry, bapak teori manajemen modern menyebutkan empat fungsi dasar manajemen yakni, *planning, organizing, actuating, and controlling*. Teori yang sering diterapkan tentang fungsi dasar manajemen adalah teori G.R. Terry, beliau telah menyederhanakan fungsi dasar manajemen kedalam empat bentuk elemen sebagaimana yang telah disebutkan sebelumnya. Dalam buku pengantar manajemen karya Veronika Wiratna, menjelaskan empat fungsi dasar manajemen modern G.R. Terry yakni, perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan (M.T et al., 2024). Jadi, fungsi manajerial kepala madrasah dalam suatu lembaga pendidikan yang pertama adalah perencanaan, dalam proses perencanaan berbicara terkait perumusan kegiatan apa saja yang akan dilakukan, mengapa harus dilakukan, kapan dilakukan, siapa saja yang terlibat, dan bagaimana cara melakukannya. Perumusan aktivitas berorientasi pada tujuan organisasi dan berdasarkan analisis informasi. Perencanaan merupakan proses pemilihan dan pengelolaan informasi membentuk hipotesis untuk masa depan yang dirumuskan dengan berbagai kegiatan atau program untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Mashar, 2021).

Perencanaan sebaiknya disusun secara spesifik, terukur, realistis, relevan, serta tepat waktu. Spesifik artinya menetapkan target dengan jelas. Penggunaan rumus 5W+1H dapat digunakan untuk memperjelas terkait target apa yang ingin dicapai, mengapa, bagaimana, dan lain sebagainya. Perencanaan juga harus realistis dengan mempertimbangkan segala faktor penghambat dan pendukung yang ada. Sehingga, melalui hal tersebut dapat mengukur ketercapaian target-target tertentu sesuai batasan waktunya. Selain itu, konsep relevan dalam perencanaan juga sangat penting agar memastikan keselarasan seluruh anggota organisasi dalam bekerja dan mencapai tujuan yang sama. Intinya, berbagai program dan kegiatan dalam tahap perencanaan harus terukur, mendetail, dan sesuai dengan tujuan.

Kedua, pengorganisasian merupakan pembagian tugas dan tanggung jawab kepada para pihak yang terlibat aktif di dalam organisasi agar dapat digerakkan sesuai dengan perencanaan (Niki Kosasih, 2022). Kegiatan pengorganisasian ditujukan untuk membentuk suatu tatanan sistem kerja yang utuh dan saling berkaitan. Pada tahap ini, pemimpin harus teliti memberikan tugas dan tanggung jawab kepada setiap bidang sesuai kompetensi. Sebab, kompetensi dinilai penting guna menghantarkan individu atau kelompok untuk berkinerja efektif dan berkontribusi pada keberhasilan lembaga atau organisasi.

Setelah melakukan perencanaan dan pengorganisasian, maka tahap selanjutnya ialah penggerakan/pengarahan. Fungsi ini terkait dengan upaya pemimpin membangkitkan keinginan para anggota organisasi agar terdorong untuk bekerja sama. Serupa dengan hal itu, Stoner dan Wrangel mengartikannya sebagai proses menggerakkan/mengarahkan tiap individu dalam kelompok atau organisasi untuk bekerja sama mencapai tujuan (M.T et al., 2024). Keduanya menambahkan bahwa fungsi ini berkaitan erat dengan kepemimpinan, yakni kemampuan pemimpin sebagai manajer dalam mempengaruhi dan mengarahkan setiap anggota organisasi untuk berkomitmen dan konsisten pada tujuan yang telah disepakati bersama.

Keempat, fungsi pengawasan/pengendalian. Fungsi keempat ini dapat dimaknai sebagai proses mengobservasi, menilai, mengevaluasi, serta mengoreksi setiap pelaksanaan program dan kegiatan agar sesuai standar yang ditetapkan. Di samping itu, Kenneth dan Harsey memahaminya sebagai proses mengawasi serta mengendalikan kegiatan agar tetap berjalan sesuai perencanaan (Siswanto, 2021). Jadi, hal ini penting dilakukan agar dapat meminimalisir kesenjangan pekerjaan dengan pencapaian tujuan karena jika dalam proses pengawasan ditemukan kekeliruan, maka akan segera diperbaiki.

Fungsi-fungsi dasar manajemen yang dikemukakan di atas mengindikasikan kompleksitas tugas dan tanggung jawab kepala madrasah dalam mengelola lembaga pendidikan. Kepala madrasah tidak hanya berkedudukan sebagai pemimpin tetapi juga dituntut sebagai seorang manajer yang cerdas menyusun rencana strategis, teliti dalam mengorganisir lembaga, mampu memberi pengaruh positif yang kuat kepada para bawahan, serta memiliki kapasitas untuk mengevaluasi dan mengoreksi setiap aktivitas dalam lembaga nya.

### **3.3 Efektivitas manajemen dalam lembaga pendidikan Islam**

Efektivitas dan efisiensi manajemen adalah kunci peningkatan kualitas lembaga pendidikan Islam. Sebaliknya, manajemen tidak efektif dan inefisien dapat menimbulkan berbagai permasalahan lembaga pendidikan Islam. Oleh karena itu, manajemen pendidikan Islam perlu serius diperhatikan. Efektivitas manajemen pendidikan berorientasi pada sejauh mana tingkat ketercapaian tujuan yang ditetapkan oleh lembaga. Sedangkan efisiensi manajemen pendidikan mengacu pada pendayagunaan sumber daya yang ada dengan optimal untuk mencapai tujuan lembaga pendidikan Islam.

Manajemen efektif dan efisien, dapat dicapai salah satunya melalui kegiatan observasi (Andiarini & Nurabadi, 2018). Observasi pendidikan bertujuan memperoleh data serta informasi penting yang kemudian dianalisis sebagai bahan dasar pelaksanaan manajemen demi keperluan peningkatan kualitas lembaga pendidikan. Di samping itu, Roger, Pin, dan Kim mengatakan bahwa keberhasilan manajemen bergantung pada pemahaman dan pengimplementasian berbagai teknik dan prinsip manajemen (Gaol, 2023). Kedua pendapat tersebut dapat dikombinasikan menjadi suatu proses yang berkesinambungan. Maksudnya, manajemen dapat meningkatkan kualitas dan mutu lembaga pendidikan hanya jika dijalankan dengan proses observasi awal, kemudian penguasaan terhadap penerapan teori, model, teknik, prinsip, dan strategi manajemen yang benar dalam menjalankannya.

Penerapan manajemen dalam pengelolaan segala sumber daya lembaga pendidikan sangat membantu ketercapaian tujuan. Untuk mencapai tujuan utama pendidikan Islam yakni, melahirkan output pendidikan yang selaras dengan tujuan pendidikan nasional, cerdas secara spiritual, intelektual, dan emosional, maka dibutuhkan manajemen efektif secara komprehensif. Salah satunya implementasi model dan strategi manajemen dalam pengelolaan sumber daya manusia di lembaga pendidikan Islam.

Manajemen personalia pada lembaga pendidikan Islam dapat ditempuh melalui penerapan kebijakan yang efektif. Misalnya, penerapan kebijakan terkait pengangkatan kepala madrasah yang diatur oleh Kemenag RI yang bertujuan menjamin mutu kepala madrasah di Indonesia. Kebijakan tersebut melingkupi upaya melahirkan pemimpin madrasah yang berkompeten dan berintegritas melalui proses rekrutmen, seleksi, dan pelatihan calon kepala madrasah.

Teori Merilee S. Grindle pada tahun 1980, berbicara tentang implementasi kebijakan publik. Grindle menjelaskan bahwa keberhasilan pengimplementasian kebijakan publik dipengaruhi oleh dua variabel yakni, isi kebijakan dan tempat atau lingkungan dimana kebijakan itu diterapkan. Intinya adalah keberhasilan implementasi kebijakan bergantung pada tingkat implementabilitasnya, hal itu mencakup kelayakan teknis dan administratif, ketersediaan sumber daya, serta relevansinya dengan konteks dan kebutuhan (Karmanis & Karjono, 2021). Mengingat pentingnya kedudukan kepala madrasah sebagai pemimpin dan manajer dalam mengelola dan menghidupkan lembaga pendidikan Islam, maka besar urgensi untuk menilai sejauh mana tingkat kebijakan berdampak efektif pada perubahan yang diinginkan.

### 3.4 Kepemimpinan dalam manajemen pendidikan Islam

Manajemen pendidikan Islam merupakan siklus merencanakan, mengorganisasikan, melakukan, dan mengontrol setiap aktivitas lembaga pendidikan Islam demi mencapai tujuan melalui pemanfaatan segala sumber daya yang ada dan berprinsip pada nilai-nilai Islam (Syarhani, 2022). Sedangkan kepemimpinan dalam bahasa Inggris memiliki kata dasar “to lead” yang berarti pimpin. Kepemimpinan disebut juga *leadership* yang berarti *position of being a leader or quality of a leader*. Secara terminologis, Harold Koontz mendefinisikan kepemimpinan sebagai sebuah seni mempengaruhi para bawahan untuk semangat bekerja. Di samping itu, Ordway Tead mengatakan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas membangun semangat setiap individu yang berada dalam suatu kelompok untuk bekerja sama mencapai tujuan yang telah disepakati. Sedangkan Garl Yuki memahami kepemimpinan adalah proses menyamakan pemahaman serta tujuan kemudian berupaya memfasilitasi segala bentuk upaya bersama anggota kelompok untuk mencapai tujuan tersebut (Karmanis & Karjono, 2021, p. 13). Dari berbagai definisi para ahli di atas, benang merah yang dapat ditarik bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi individu lain. Energi mempengaruhi orang lain akan lebih kuat apabila pemimpin bukan hanya pandai memberi perintah dan beretorika, tetapi juga mampu beretika dalam upaya memberikan keteladanan.

#### 3.4.1 Etika dan kompetensi pemimpin dalam perspektif Islam

Orientasi serta proses manajemen LPI tidak akan pernah terlepas dari nilai-nilai Islam. Di samping itu, pengelolaan LPI tidak hanya tertuju pada efisiensi administrasi, tetapi juga pada nilai-nilai moral dan spiritual yang melekat dalam diri peserta didik (Sulasmi, 2021). Dalam konteks tersebut, kepala madrasah yang berkepemimpinan memiliki kedudukan strategis guna melaksanakan fungsi manajerialnya dan memberikan keteladanan yang baik pada bawahan serta peserta didik.

Etika dapat didefinisikan sebagai proses menganalisis dan mengevaluasi baik atau buruknya prinsip-prinsip moral. Ia juga bisa dipahami sebagai norma-norma atau aturan yang mengatur tindakan manusia. Etika berperan membentuk kerangka berpikir mengenai prinsip moral, sedangkan moral itu sendiri merupakan wujud nyata atau bentuk tindakan dari hasil pemikiran. Jadi, poin ini membahas bagaimana seharusnya pemimpin berperilaku berdasarkan nilai dan prinsip Islam.

Al-Mawardi, cendekiawan muslim yang menulis buku *al-Ahkam as-Sulthaniyyah* berisi tentang *fiqih siyasah* atau fiqih ketatanegaraan dan telah menjadi rujukan bagi beberapa negara di dunia. Beliau mengemukakan tujuh syarat dan kriteria seorang pemimpin yakni, sehat panca indera agar pemimpin dapat mengetahui informasi berdasarkan observasi langsung, berfisik bugar agar pemimpin selalu aktif dan gesit mengurus tanggung jawabnya, berpengetahuan luas dan cerdas, bersikap adil, berani dan kuat menegakkan hukum, dan berasal dari keturunan Quraisy (Nurdin & Marzuki, 2023). Berdasarkan kriteria dan syarat pemimpin oleh Imam Al-Mawardi tersebut, maka etika seorang pemimpin akan berprinsip pada keadilan, tanggung jawab, berintegritas, dan berasal dari keturunan asli suatu suku atau wilayah yang dipimpin. Sedangkan kompetensi yang wajib dimiliki seorang pemimpin menurut Al-Mawardi adalah ahli mengobservasi, berpengetahuan luas dan cerdas menganalisis informasi, sehat jasmani dan rohani, serta mampu menegakkan keadilan.

Islam banyak membicarakan tentang kepemimpinan. Salah satu ayat Al-Qur'an yang membahas kepemimpinan adalah QS. Al-Baqarah/2:30-31, ayat ini berbicara terkait tanggung jawab menjadi pemimpin dimuka bumi yang Allah amanahkan kepada manusia. Dalam tafsir tahlili, ayat ini berbicara tentang penugasan Adam, a.s, sebagai khalifah guna menghidupkan bumi dan mendayagunakan segala isinya untuk beribadah kepada Allah SWT. Pada ayat selanjutnya Allah SWT, menyiratkan bahwa seorang khalifah harus berpengetahuan luas dan cerdas (Rasyad, 2022) agar dapat mengelola organisasi dan membuat keputusan dengan baik dan bijak. Tafsir ayat ini selaras dengan syarat dan kriteria menjadi seorang pemimpin seperti yang dikatakan oleh Imam Al-Mawardi di atas.

Ayat lainnya yang selaras adalah QS. Al-Baqarah/2:168, yang artinya “...makanlah dari (makanan) halal serta baik yang ada di Bumi..”. Allah SWT, memerintahkan manusia sebagai khalifah untuk menjaga kesehatan jasmani dan rohani nya dengan cara mengkonsumsi makanan halal dan baik. Karena dengan fisik sehat dan jiwa bugar pemimpin dapat menjalankan tanggung jawabnya dengan lebih maksimal. Mengonsumsi makanan halal dan baik adalah bentuk ibadah dan ketaatan

kepada Allah SWT, sehingga dapat mendatangkan keberkahan. Di samping itu, makanan halal dan baik dapat menjaga kesehatan fisik dan mental.

Dalil lain terkait kepemimpinan terdapat dalam hadits berikut yang artinya, “*Dari Ibnu ‘Umar r.a. bahwasanya Rasulullah SAW, bersabda: “setiap kalian adalah pemimpin dan setiap kalian akan ditanya (dimintai pertanggung jawaban) tentang apa yang dipimpinnya...”*” (HR. Muslim). Hadits ini menjelaskan bahwa sebagai pemimpin manusia harus bisa memimpin dirinya terlebih dahulu, mampu memahami dan mengelola kompleksitas sistem dalam diri untuk bisa memmanifestasikan keadaan yang sejahtera bagi dirinya dalam pandangan sang pencipta. Melalui hal tersebut, manusia memiliki fondasi kuat untuk bisa menjalankan tugasnya memimpin diri dan orang lain. Hadits ini semestinya membuat manusia menyadari bahwa menjadi pemimpin adalah tugas sakral yang wajib dijalankan dengan penuh tanggung jawab dan ketaatan. Sebab, pemimpin harus memiliki kesadaran penuh bahwa tugas kepemimpinan adalah amanah yang diberikan oleh Allah SWT, yang jika pemimpin berlaku dzalim, maka ia berkhianat pada dirinya, orang lain, serta pada Allah SWT.

### 3.4.2 Nilai-nilai dasar kepemimpinan Islam

Nilai-nilai dasar yang melekat pada pribadi Rasulullah SAW, sebagai pemimpin yang uswah bagi manusia terdiri dari empat hal yakni, *amanah* (terpercaya), *shiddiq* (kejujuran), *fathonah* (cerdas), dan *tabligh* (menyampaikan). Keempat hal tersebut menurut Imam Al-Ghazali wajib ada pada pribadi seorang pemimpin dalam menjalankannya, karena menjadi standar minimal menjadi pemimpin yang baik menurut Islam (Hidayah, 2023). Imam Al-Ghazali berpendapat tentang syarat pemimpin ideal, yakni mampu memberikan pengaruh pada lingkungan sosialnya melalui nilai-nilai integritas yang menunjukkan kewibawaan, seperti berakhlakul karimah, berprinsip jujur, amanah, memiliki kapasitas intelektual yang mumpuni untuk menjadi seorang pemimpin, serta cakap berbicara (Falah et al., 2023). Pernyataan Imam Al-Ghazali tersebut memiliki relevansi dengan nilai-nilai dasar kepemimpinan Rasulullah SAW, yakni *amanah, shiddiq, fathonah, dan tabligh*.

*Amanah* menurut Rasyid Ridha adalah bertanggung jawab menjaga dan memenuhi tugas yang diberi (Fauzi & Hamidah, 2021). Imam Al-Ghazali menyatakan bahwa tidak sepatutnya pemimpin berkhianat kepada rakyat dengan mendzalimi hak mereka. Perkataan tersebut secara tidak langsung memerintahkan pemimpin untuk bersikap amanah. Sosok pemimpin amanah senantiasa menganggap bahwa kekuasaan yang dimiliki adalah pertanggung jawabannya terhadap Allah SWT, ia menjadikannya sebagai jembatan menuju keridhoan sang pencipta selaku pemberi amanah. Sifat amanah dari pemimpin akan menghantarkan keberhasilan pada lembaga pendidikan, sebab ia berkepedulian tinggi menuntaskan tugas demi mencapai tujuan yang disepakati bersama.

*Shiddiq* adalah salah satu sifat pemimpin yang mengedepankan nilai kejujuran dalam kepemimpinannya (Fauzi & Hamidah, 2021). Pemimpin yang *shiddiq* senantiasa menyelaraskan antara hati dan pikiran atau perkataan dan perbuatan agar menuju pada kebenaran berdasarkan syari’at Islam yang diyakini. Seorang pemimpin *shiddiq* akan menjaga lembaga atau organisasinya dari berbagai macam penyimpangan, sebab *shiddiq* adalah nilai transendental antara insan dengan sang pencipta, jadi kejujuran itu muncul atas dasar taqwa terhadap Allah SWT.

*Fathonah* atau cerdas adalah sifat kepemimpinan Rasulullah SAW, yang beliau contohkan secara tidak langsung kepada umatnya. Rasulullah SAW, merupakan sosok yang dianugerahi kecerdasan yang luar biasa oleh Allah SWT. Melalui sejarah Islam, manusia mengetahui kejeniusan beliau yang sangat terlihat pada strategi dakwah yang beliau jalankan semasa hidupnya, begitupun ketika beliau membangun negara Madinah. Sang pemimpin cerdas akan membawa kemajuan yang signifikan pada lembaga yang dipimpin, sebab ia memiliki ketajaman intelektual dan emosional untuk menjalankan fungsi manajerialnya secara efektif dan efisien.

*Tabligh* berarti menyampaikan, sebagai pemimpin umat Islam Rasulullah SAW, juga diberi tugas untuk menyampaikan dakwah Islam. Allah SWT, berfirman dalam QS. Al-Maidah/5:67, “*Wahai Rasul, sampaikanlah apa yang Rabb-mu turunkan padamu..*”. Berdasarkan kajian sejarah Rasulullah SAW, diberi amanah menyiarkan syari’at Islam pada usia 40 tahun. Menurut Elizabeth B. Hurlock, seorang pakar psikologi perkembangan mengatakan bahwa, pada tingkat usia tersebut individu dikategorikan kedalam kelompok akhir dewasa awal dan permulaan dewasa madya. Dengan kata lain, usia 40 tahun adalah masa peralihan seseorang menuju kedudukan yang jauh lebih stabil,

sebab ia telah berhasil melewati fase keguncangan pada masa dewasa awal. Elizabeth menambahkan akan nampak ciri dan pribadi yang baru dari diri seseorang serta kepeduliannya terhadap agama akan meningkat sebab dilandasi kebutuhan pribadi maupun sosial (Jamil, 2023). Artinya, seorang pemimpin yang *tabligh* adalah mereka yang berhasil mencapai titik kematangan intelektual, emosional, dan spiritual. Hal tersebut memiliki konsekuensi logis agar orang lain bisa memahami maksud dan tujuan penyampaian suatu hal dengan benar, sebab melibatkan ketiga jenis kematangan tadi dalam penyampaian. Hal ini juga menggambarkan korelasi antara empat sifat wajib nabi dan rasul yakni, ketika *shiddiq*, *fathonah*, dan *amanah* telah tercapai, otomatis akan mendorong seseorang untuk melakukan *tabligh*.

Kepemimpinan dan manajemen pendidikan Islam adalah dua hal berbeda namun tidak dapat dipisah (Sulasmi, 2021). Pernyataan bahwa suatu lembaga atau organisasi akan berkembang efektif karena manajemen ternyata tidak begitu tepat, sebab kepemimpinan berperan aktif dan efektif untuk menghantarkan lembaga pendidikan Islam mencapai keberhasilannya (Maulani et al., 2024). Manajemen berkedudukan sebagai alat atau media untuk mengelola lembaga secara efektif dan efisien, sedangkan kepemimpinan adalah penggerak manajemen. Kemampuan kepala madrasah dalam menjalankan fungsi manajemen merupakan manifestasi dari keahliannya mengelola suatu organisasi. Etika, kompetensi, dan nilai-nilai dasar kepemimpinan Islam harus dipenuhi oleh pemimpin demi menunjang keberhasilan fungsi manajemen. Artinya, pemimpin harus kooperatif, demokratis, jujur, dapat dipercaya, cerdas, dan *tabligh* atau berkemampuan mempengaruhi orang lain, agar dapat menjalankan tugas manajerial dengan maksimal.

### **3.5 Meritokrasi dalam seleksi kepemimpinan**

#### **3.5.1 Pengertian meritokrasi**

Meritokrasi bisa dimaknai sebagai kesempatan bagi seseorang untuk menjadi pemimpin berdasarkan pada kompetensi dan prestasi, bukan berdasarkan pada kekayaan atau loyalitas politik. Selaras dengan pernyataan tersebut, M. Quraish Shihab menjelaskan bahwa, yang dimaksud dengan meritokrasi ialah sistem yang mengutamakan kedalaman ilmu, penguasaan dalam penerapan, serta memiliki sikap tanggung jawab (Ropiah, 2025). Peraturan presiden No. 92 Tahun 2024, mengartikan meritokrasi sebagai prinsip dalam mengelola sumber daya manusia. Pengelolaan SDM didasarkan pada kompetensi, kinerja, kualifikasi, potensi, integritas, dan moralitas yang dilaksanakan dengan adil dan wajar, artinya tidak membedakan satu dengan yang lain (*Prinsip Meritokrasi*, n.d.). Jadi, dalam pemilihan kepemimpinan, meritokrasi adalah sistem seleksi pemilihan calon pemimpin berdasarkan pada kualifikasi kompetensi tertentu bukan berdasarkan pada hubungan kekerabatan atau lainnya.

#### **3.5.2 Prinsip meritokrasi dalam seleksi calon kepala madrasah**

Manajemen *human resource* dalam lembaga pendidikan Islam wajib di optimalkan, terutama pada proses seleksi calon kepala madrasah. Gary Dessler, menjelaskan bahwa model seleksi berbasis kompetensi (meritokrasi) adalah proses seleksi yang dilakukan melalui pendekatan yang menekankan pada evaluasi kompetensi dan keterampilan yang dibutuhkan untuk posisi tertentu (Rachman et al., 2024). Relevan dengan pendapat Gary Dessler, bahwa al-Mawardi menyatakan, seorang pemimpin harus berkompeten dengan aspek utama berpengetahuan luas, berkarakter, ahli mengatur organisasi dan penegakan aturan, serta mampu menjadi panutan (Wibowo & Noor, 2024).

Berdasarkan pendapat kedua tokoh di atas, pemimpin yang tidak berpengetahuan luas, tidak berkarakter, dan tidak pandai mengatur organisasi akan menjadi subyek penghancur organisasi. Sebab, tanpa ketiga hal tadi pemimpin tidak dapat memutuskan perkara dan membuat kebijakan dengan tepat, mudah dimanipulasi, dan tidak bisa mengelola organisasi secara efektif dan efisien. Kemudian, proses seleksi berprinsip meritokrasi dinilai penting untuk menyaring setiap individu yang memiliki kompetensi menjadi pemimpin melalui penentuan persyaratan dan uji kelayakan yang tepat dalam sistem seleksi.

Gambaran umum model seleksi berbasis meritokrasi oleh Gary Dessler, diawali dengan menentukan kompetensi utama yang dibutuhkan untuk posisi atau jabatan tertentu. Hal tersebut dijadikan tolak ukur untuk pengembangan tes seleksi serta evaluasi. Pengembangan yang dimaksud berupa tes wawancara berbasis kompetensi, penilaian psikometrik, dan simulasi tugas. Pada tes wawancara, peserta diberikan pertanyaan yang relevan dengan situasi nyata, bertujuan untuk

mengetahui pengalaman serta kemampuan si kandidat dalam melakukan tugas dan menyelesaikan masalah. Jadi, pentingnya seleksi berbasis kompetensi (meritokrasi) adalah tersedianya tenaga kerja yang berkompeten, produktif, dan efektif, serta selaras dengan kebutuhan. Selain itu, dapat meningkatkan efisiensi untuk mencapai tujuan lembaga atau organisasi.

Islam sendiri menempatkan meritokrasi sebagai hal utama pada saat memberikan amanah atau tanggung jawab kepada seseorang. Al-Qur'an menyebut meritokrasi dengan kata *ahlun* yang berarti ahli, meskipun dalam beberapa konteks lain, kata tersebut dapat diartikan berbeda. *asbaabunnuzul* ayat 58 surah an-Nisaa' adalah salah satu bukti pentingnya menyerahkan tanggung jawab kepada yang berkompeten. Mengenai hal itu, az-Zuhaili dan al-Wahidi menjelaskan satu peristiwa pasca *Fathu Makkah*. Ketika itu Rasulullah SAW, meminta kunci ka'bah pada Utsman bin Thalhaf yang merupakan seorang kafir, pengurus ka'bah. Utsman pun menyerahkan kunci tersebut sambil berkata "saya menyerahkannya dengan dasar amanah Allah". Rasulullah SAW pun menerimanya, kemudian memasuki Ka'bah. Namun, setelah beliau keluar dari ka'bah, beliau menyerahkan kembali kunci tersebut kepada Utsman sambil membaca surah an-Nisaa' ayat 58 yang artinya "Allah memerintahkan kepadamu agar menyerahkan amanah kepada mereka yang berhak dan layak menerima..." (QS. An-Nisaa':58) (Asy-Syakir et al., 2024).

### **3.5.3 Kompetensi, integritas, dan potensi sebagai basis pengangkatan pemimpin**

Seorang pemimpin wajib memiliki kompetensi, seperti kemampuan teknis, manajerial, dan interpersonal. Sudah semestinya seorang yang menjadi pemimpin adalah sosok yang berpengetahuan luas, berketerampilan handal dalam memimpin, serta berpengalaman, karena dengan begitu pemimpin dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif. Di samping itu, integritas atau kualitas moral seorang pemimpin seperti, jujur, bertanggung jawab, adil, selaras antara perkataan dan perbuatan juga sangat penting untuk membangun kredibilitas. Sedangkan potensi berorientasi pada kemampuan untuk terus belajar, beradaptasi, dan berkontribusi lebih baik dimasa depan. Potensi juga mencakup kemampuan pemimpin untuk membuat keputusan strategis, *problem solving*, serta mempengaruhi orang lain.

Menyadari pentingnya fungsi seorang pemimpin, maka kompetensi, integritas, dan potensi seperti yang telah dijelaskan di atas, maka ketiga hal tersebut wajib menjadi pilar utama dalam proses pengangkatan seorang pemimpin. Basis kompetensi menunjukkan keahlian serta kemampuan pemimpin, integritas mencerminkan sikap jujur juga moralitas, kemudian potensi berarti menggambarkan kemampuan pemimpin untuk terus berkembang sehingga dapat berkinerja maksimal untuk pencapaian tujuan organisasi yang ia pimpin. Ketiga hal tersebut saling menguatkan dan jika dapat diterapkan dengan baik dalam proses pengangkatan pemimpin, maka akan melahirkan pemimpin yang berkompeten, berintegritas, dan potensial.

### **3.6 Kepala Madrasah dalam Manajemen Pendidikan**

G.R. Dasleer, menekankan terkait manajemen personalia, bahwa urgensi dari hal tersebut jika dapat dilakukan dengan baik maka akan berdampak pada peningkatan kualitas organisasi dalam mencapai tujuan (Afrizal, 2014). Sedangkan menurut David and Stephen P, bahwa *management of human resource* adalah pengelolaan individu dalam suatu organisasi. Keduanya menilai hal itu akan terkait erat dengan fungsi rekrutmen, seleksi, pelatihan, serta pengembangan karyawan (Asy-Syakir et al., 2024). Selain itu, Fati'ah Kusmanudi mengatakan dalam bukunya manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan Islam bahwa, sistem rekrutmen dan seleksi yang baik berdampak pada tingginya daya produktivitas tenaga kerja (Mokhammad Nurhadi et al., 2025).

Proses seleksi merupakan salah satu aktivitas manajemen personalia untuk menentukan pemimpin, tidak terkecuali dalam lembaga pendidikan Islam. Kepala madrasah berkedudukan sebagai pemimpin dan manajer administratif dalam pendidikan Islam. Tugas kepala madrasah tidak hanya memimpin, tetapi juga mengorganisir, mengatur, memonitor, membuat keputusan, dan mengevaluasi. Oleh sebab itu, proses seleksi kepala madrasah wajib memenuhi standardisasi yang telah ditetapkan oleh birokrasi demi menjamin mutu setiap pemimpin madrasah.

Tertera dalam PMA No. 58 Tahun 2017 tentang kepala madrasah, menetapkan bahwasanya tugas dan fungsi kepala madrasah adalah mengembangkan kewirausahaan, menjalankan tugas manajerial, serta melaksanakan supervisi pada guru. Selain itu, kepala madrasah memiliki fungsi

melaksanakan perencanaan, pengelolaan, supervisi, dan evaluasi. Kepala madrasah dibebani tanggung jawab dalam melakukan perencanaan program kerja, mengelola pembagian tugas kepada guru dan tenaga kependidikan, pengembangan kurikulum, menandatangani dokumen akademik, serta melakukan evaluasi atau penilaian kinerja guru dan tenaga kependidikan.

### **3.7 Peraturan Menteri Agama (PMA) No. 24 Tahun 2018 Perspektif Teori Kepemimpinan dan Etika Organisasi**

Peraturan Menteri Agama (PMA) No. 24 Tahun 2018 dirumuskan sebagai instrumen kebijakan untuk menstandarkan kualitas kepala madrasah di Indonesia, baik dari aspek administratif, akademik, profesional, maupun keagamaan. Regulasi ini mengatur secara komprehensif persyaratan, tugas dan fungsi, kompetensi, mekanisme pengangkatan, masa tugas, penilaian kinerja, hingga pemberhentian kepala madrasah. Secara operasional, pelaksanaan PMA tersebut diperkuat melalui Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 7232 Tahun 2022 yang memuat petunjuk teknis pengangkatan kepala madrasah, mencakup tahapan persiapan, pendidikan dan pelatihan, pengangkatan, serta pemberhentian.

Secara normatif, konstruksi kebijakan ini sejalan dengan pendekatan manajemen pendidikan modern yang menekankan pentingnya standarisasi, akuntabilitas, dan profesionalisme kepemimpinan (Bush, 2020; Hoy & Miskel, 1987). Namun, dalam perspektif teori kepemimpinan etis (ethical leadership), kepemimpinan pendidikan tidak cukup hanya diukur melalui pemenuhan syarat formal, melainkan harus ditopang oleh integritas moral, internalisasi nilai, dan keteladanan dalam praktik (Brown & Treviño, 2006). Di sinilah muncul persoalan krusial antara desain kebijakan dan realitas implementasi PMA No. 24 Tahun 2018.

#### **3.7.1 Persyaratan Umum Pengangkatan Kepala Madrasah**

Persyaratan umum pengangkatan kepala madrasah dalam PMA No. 24 Tahun 2018 mencakup aspek status kepegawaian, kualifikasi akademik dan profesi, pengalaman mengajar, usia, kesehatan, rekam jejak hukum, nilai keagamaan, serta pengalaman manajerial. Secara normatif, ketentuan ini menunjukkan upaya serius negara dalam membangun sistem seleksi berbasis kelayakan dan kompetensi. Namun, jika dianalisis melalui lensa teori perilaku organisasi (organizational behavior), persyaratan tersebut lebih dominan mengukur aspek struktural dan administratif dibandingkan dimensi psikologis dan moral individu pemimpin (Robbins & Judge, 2017).

Penelitian-penelitian mutakhir menunjukkan bahwa kegagalan kepemimpinan pendidikan sering kali tidak bersumber pada lemahnya kompetensi teknis, melainkan pada rapuhnya integritas etik dan lemahnya kontrol moral internal (Begley & Johansson, 2003; Fullan, 2014). Dalam konteks PMA No. 24 Tahun 2018, persyaratan rekam jejak hukum hanya memastikan ketiadaan pelanggaran formal, bukan mengukur komitmen substantif terhadap nilai amanah, kejujuran, dan tanggung jawab moral yang menjadi fondasi kepemimpinan Islam. Demikian pula, persyaratan nilai keagamaan yang dibatasi pada kemampuan membaca dan menulis Al-Qur'an belum menyentuh dimensi akhlak kepemimpinan (akhlak al-qiyadah) sebagaimana ditekankan dalam tradisi kepemimpinan Islam (Al-Ghazali, 1967; Nurseha, 2014).

Akibatnya, seleksi berpotensi menghasilkan kepala madrasah yang “layak secara prosedural”, tetapi belum tentu “matang secara moral”. Kondisi ini sejalan dengan temuan penelitian yang menyebutkan bahwa pendekatan seleksi berbasis administratif cenderung gagal mencegah penyimpangan perilaku kepemimpinan ketika tidak diimbangi dengan evaluasi karakter dan nilai etik secara berkelanjutan (Shapiro & Stefkovich, 2016).

#### **3.7.2 Persyaratan Administrasi: Formalisme dan Keterbatasannya**

Persyaratan administrasi dalam PMA No. 24 Tahun 2018 disusun secara sistematis melalui berbagai dokumen formal, seperti surat lamaran, ijazah, sertifikat pendidik, SK pengangkatan, surat keterangan sehat, hingga surat pernyataan tidak pernah dijatuhi hukuman disiplin. Dalam perspektif manajemen personalia, dokumen-dokumen ini berfungsi sebagai alat verifikasi kelayakan administratif calon pemimpin pendidikan (Armstrong, 2014).

Berbagai studi menunjukkan bahwa formalisme administratif memiliki keterbatasan serius dalam menjamin kualitas etika kepemimpinan (Northouse, 2025). Surat pernyataan integritas, misalnya, bersifat deklaratif dan sangat bergantung pada kejujuran personal, tanpa disertai mekanisme

audit etik atau penilaian perilaku jangka panjang. Penilaian kinerja guru dan pengalaman manajerial yang dibuktikan melalui surat keterangan juga cenderung bersifat normatif dan tidak merefleksikan kualitas kepemimpinan secara substantif. Dalam konteks pendidikan Islam, kondisi ini problematis karena kepemimpinan madrasah idealnya berlandaskan nilai amanah, 'adalah (keadilan), dan mas'uliyah (tanggung jawab), yang tidak dapat direduksi menjadi sekadar kelengkapan dokumen. Dengan demikian, dominasi pendekatan administratif dalam seleksi kepala madrasah justru membuka ruang terjadinya penyimpangan perilaku kepemimpinan di kemudian hari.

### **3.7.3 Alur Pengangkatan Kepala Madrasah: Antara Prosedur dan Integritas**

Alur pengangkatan kepala madrasah dalam PMA No. 24 Tahun 2018 dirancang secara berjenjang, mulai dari identifikasi kebutuhan, pengusulan calon, seleksi administratif dan substansi, pelatihan calon kepala madrasah, hingga penetapan dan penugasan. Secara desain kebijakan, alur ini mencerminkan prinsip good governance dalam manajemen pendidikan, yakni perencanaan, seleksi, dan legitimasi formal. Namun, hasil-hasil penelitian kebijakan publik menunjukkan bahwa kualitas implementasi kebijakan sangat ditentukan oleh konsistensi aktor, transparansi proses, dan mekanisme pengawasan berkelanjutan (Hill & Hupe, 2002). Dalam praktiknya, tahap identifikasi kebutuhan kepala madrasah belum dilengkapi indikator objektif berbasis kinerja dan risiko, sehingga rawan subjektivitas. Tahap pengusulan calon yang bergantung pada otoritas kepala satuan kerja atau yayasan juga membuka ruang relasi patronase dan konflik kepentingan, sebagaimana ditemukan dalam berbagai studi tentang rekrutmen pemimpin pendidikan di negara berkembang.

Seleksi substansi dan pelatihan calon kepala madrasah secara normatif bertujuan membentuk kompetensi kepemimpinan. Namun, penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kepemimpinan yang bersifat jangka pendek dan prosedural cenderung tidak efektif dalam membentuk karakter etik dan kontrol moral jangka panjang (Leithwood et al., 2020). Ketiadaan mekanisme evaluasi pascapenugasan yang terintegrasi semakin memperlemah daya cegah sistem terhadap penyimpangan perilaku kepemimpinan.

### **3.7.4 Kasus Empiris dan Kegagalan Preventif Regulasi**

Berbagai kasus penyalahgunaan dana pendidikan dan pelanggaran moral oleh kepala madrasah di Jawa Barat, Sumatera Utara, Jawa Timur, Nusa Tenggara Barat, dan Jambi menunjukkan bahwa tujuan PMA No. 24 Tahun 2018 untuk menjamin integritas kepemimpinan madrasah belum tercapai secara optimal. Kasus-kasus tersebut menegaskan temuan penelitian sebelumnya bahwa kebijakan seleksi yang kuat secara normatif belum tentu efektif secara preventif, jika tidak disertai mekanisme internalisasi nilai, pengawasan etik, dan evaluasi berkelanjutan (Burns et al., 2016). Dengan demikian, PMA No. 24 Tahun 2018 menghadapi tantangan serius pada level implementasi, khususnya dalam menjembatani kesenjangan antara manajemen kepemimpinan formal dan kepemimpinan moral substantif. Evaluasi kritis terhadap kebijakan ini menjadi penting untuk mengidentifikasi faktor-faktor struktural, kultural, dan etik yang menyebabkan tidak optimalnya pencegahan penyimpangan kepemimpinan madrasah, sekaligus merumuskan pendekatan baru yang lebih berorientasi pada integritas dan nilai-nilai pendidikan Islam.

### **3.8 Evaluasi PMA No. 24 Tahun 2018**

Hasil evaluasi implementasi PMA No. 24 Tahun 2018 menunjukkan bahwa secara normatif regulasi ini telah memenuhi unsur isi kebijakan yang baik, namun menghadapi kendala serius pada tataran implementasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menegaskan bahwa keberhasilan kebijakan publik tidak hanya ditentukan oleh kelengkapan substansi regulasi, tetapi sangat dipengaruhi oleh konteks pelaksanaan, kapasitas aktor, serta dinamika kekuasaan yang melingkupinya Thomas & Grindle (1990). Dalam konteks ini, PMA No. 24 Tahun 2018 dapat dikategorikan sebagai kebijakan dengan *strong policy design* tetapi *weak implementation environment*.

Merujuk pada perspektif teori implementasi kebijakan, kondisi ini memperkuat pandangan Hill dan Hupe yang menyatakan bahwa kebijakan sering kali mengalami distorsi ketika diterjemahkan dari level pusat ke level implementasi lokal Hill & Hupe (2002). Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun Kementerian Agama telah menetapkan standar seleksi kepala madrasah secara terpusat, praktik di tingkat provinsi dan kabupaten/kota masih dipengaruhi oleh variasi kepatuhan birokrasi, tekanan politik lokal, serta budaya organisasi yang permisif terhadap praktik non-

meritokratis. Hal ini mengindikasikan adanya *implementation gap* antara regulasi formal dan praktik birokrasi di lapangan.

Lebih lanjut, temuan tentang lemahnya evaluasi integritas dan etika kepemimpinan dalam proses seleksi kepala madrasah sejalan dengan kritik Begley & Johansson (2003) dan Shapiro & Stefkovich (2016) yang menegaskan bahwa seleksi pemimpin pendidikan yang hanya menekankan kompetensi administratif dan teknis berpotensi melahirkan pemimpin yang gagal secara moral. Dalam perspektif kepemimpinan etis, integritas bukanlah atribut yang cukup dinilai melalui dokumen administratif atau deklarasi formal, melainkan memerlukan mekanisme penilaian yang berkelanjutan, reflektif, dan kontekstual. Dengan demikian, temuan penelitian ini menguatkan argumen bahwa PMA No. 24 Tahun 2018 masih menempatkan integritas sebagai aspek normatif, bukan sebagai variabel substantif dalam seleksi kepemimpinan madrasah.

Temuan dari sudut pandang perilaku organisasi terkait praktik relasi personal dan dorongan komunitas dalam pengangkatan kepala madrasah juga konsisten dengan teori Robbins & Judge, (2017) yang menyatakan bahwa struktur birokrasi yang lemah pengawasan cenderung membuka ruang penyalahgunaan kekuasaan dan konflik kepentingan. Ketika mekanisme kontrol internal tidak berjalan efektif, aktor pelaksana kebijakan memiliki ruang diskresi yang luas untuk menafsirkan regulasi sesuai kepentingan pribadi atau kelompok. Hal ini menjelaskan mengapa praktik pengangkatan berbasis kedekatan sosial masih terjadi meskipun regulasi telah dirumuskan secara ketat.

Temuan mengenai keterbatasan sumber daya manusia juga sejalan dengan hasil penelitian Leithwood et al., (2020) dan Fullan, (2014) yang menegaskan bahwa kualitas kepemimpinan pendidikan sangat bergantung pada ekosistem pengembangan SDM jangka panjang. Ketika jumlah guru yang memenuhi kualifikasi kepala madrasah terbatas, maka seleksi cenderung bersifat kompromistis, bahkan transaksional. Kondisi ini menjelaskan mengapa dalam beberapa daerah, pengangkatan kepala madrasah dilakukan dengan toleransi terhadap pelanggaran prosedur demi mengisi kekosongan jabatan struktural.

Perspektif kepemimpinan Islam, temuan penelitian ini juga menunjukkan adanya ketegangan antara nilai normatif amanah dan realitas praktik birokrasi. Beekun & Badawi (2005) menegaskan bahwa kepemimpinan dalam Islam mensyaratkan kesatuan antara kompetensi (*quwwah*) dan integritas moral (*amanah*). Namun, evaluasi terhadap PMA No. 24 Tahun 2018 menunjukkan bahwa dimensi amanah masih diposisikan sebagai syarat simbolik, bukan sebagai indikator perilaku yang diuji secara sistematis. Hal ini menjelaskan mengapa masih ditemukan kasus penyimpangan moral dan penyalahgunaan wewenang oleh kepala madrasah meskipun telah melalui proses seleksi formal. Sehingga, pembenturan antara teori implementasi kebijakan, kepemimpinan etis, perilaku organisasi, dan kepemimpinan Islam memperkuat kesimpulan bahwa problem utama PMA No. 24 Tahun 2018 bukan terletak pada ketiadaan regulasi, melainkan pada lemahnya internalisasi nilai, mekanisme kontrol implementasi, dan konsistensi aktor pelaksana. Temuan ini sekaligus menegaskan urgensi reformulasi sistem seleksi kepala madrasah yang tidak hanya berbasis administratif dan kompetensi teknis, tetapi juga menempatkan integritas moral dan etika kepemimpinan sebagai variabel utama dalam kebijakan pengangkatan kepala madrasah.

### **3.9 Rekomendasi perbaikan**

Berbagai problematika diatas harus mampu mendorong percepatan rekomendasi ide konstruktif maupun sikap solutif dari berbagai pihak demi perbaikan dan pengembangan kualitas pendidikan di Indonesia. Adapun daftar rekomendasi perbaikan yang bisa menjadi alternatif perbaikan dan pengembangan terkait persyaratan dan penerapan regulasi PMA No. 24 Tahun 2018;

*Pertama*, Pemanfaatan teknologi. Dari pihak terkait seperti kemendikdasmen pada bulan juli 2025 telah menetapkan permenkdasmen Nomor 7 Tahun 2025 tentang sistem baru dalam penugasan guru sebagai kepala sekolah, bekerjasama dengan Badan Kepegawaian Negara (BKN) yang menciptakan aplikasi Integrated Mutasi (IMut). Regulasi dan aplikasi baru tersebut saling terkoneksi, tujuannya adalah untuk mempercepat pemenuhan kebutuhan jabatan kepala sekolah dengan tetap memperhatikan tingkat transparansi, memastikan tingginya akurasi data, dan berjalannya sistem seleksi sesuai aturan yang berlaku melalui integrasi data dan informasi dalam satu aplikasi.

*Kedua*, Pelatihan dan pengembangan kompetensi guru yang berkelanjutan. Pelatihan dan pengembangan kompetensi guru bertujuan menjaga dan memelihara profesionalisme pendidik dalam mengajar. Tingginya profesionalisme guru dapat berdampak positif pada kualitas pendidikan. Oleh sebab itu, pelatihan dan pengembangan yang demikian harus dilakukan secara konsisten, relevan, dan kolaboratif. Konsisten berarti dilaksanakan secara rutin dan berkala, relevan artinya pelatihan yang dilakukan bersifat solutif untuk berbagai macam permasalahan dalam pengajaran, kolaboratif yakni para guru berkesempatan untuk saling berdiskusi dan berbagi pengalaman.

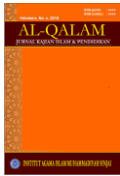
*Ketiga*, Spesifikasi persyaratan dan tes integritas. Persyaratan terkait nilai keagamaan pada PMA No. 24 Tahun 2018 terbatas hanya pada status keislaman dan kemampuan membaca dan menulis al-Qur'an. Padahal pada penelitian Irwanto menjelaskan dari hasil penelitiannya bahwa terdapat korelasi antara tingkat penerapan nilai religiusitas dengan kemampuan memimpin seseorang. Maka dari itu, kepemimpinan dalam lingkup institusi pendidikan Islam wajib dijalankan dengan menekankan keseimbangan antara kompetensi manajerial dengan kecerdasan spiritualitas. Dan PMA No. 24 Tahun 2018 harus bisa membentuk sistem seleksi yang dapat menilai kedua aspek tersebut secara tepat.

*Keempat*, Standar kompetensi yang tegas dan peningkatan pengawasan. Dalam Juknis PMA No. 24 Tahun 2018 terkait pengangkatan kepala madrasah tertulis bahwa, calon kepala madrasah yang belum lolos tahap pendidikan dan pelatihan dapat diangkat menjadi kepala madrasah dengan persetujuan direktorat guru dan tenaga kependidikan madrasah. Toleransi tersebut seharusnya tidak diterapkan karena kurikulum pendidikan dan pelatihan calon kepala madrasah dirancang untuk mengukur kemampuan praktis kepala madrasah dalam hal meningkatkan mutu pendidikan di madrasah. Jika calon kepala madrasah tidak lolos tahapan ini, maka semestinya tidak dapat diangkat mengingat pentingnya kompetensi tersebut. Selain itu, pengawasan terhadap proses penerapan kebijakan sangat perlu ditingkatkan untuk menghindari mencegah teradinya praktik kecurangan dalam rekrutmen dan seleksi calon kepala madrasah.

#### **4 Simpulan**

Berdasarkan proses penelaahan, pendeskripsian, serta penginterpretasian terkait konsep dasar manajemen lembaga pendidikan Islam dalam sistem seleksi calon kepala madrasah melalui peninjauan terhadap PMA No. 24 Tahun 2018, dapat disimpulkan bahwa aspek persyaratan dan tes substansi dalam regulasi ini telah mencerminkan upaya penerapan sistem seleksi berbasis kompetensi untuk menilai kemampuan manajerial calon kepala madrasah. Namun, diperlukan penguatan persyaratan dan tes yang lebih spesifik untuk menilai integritas moral dan etika kepemimpinan secara sistematis. Pada aspek implementasi, regulasi ini belum mencapai tujuan secara optimal karena menghadapi berbagai tantangan, antara lain politisasi pendidikan, keterbatasan sumber daya manusia yang memenuhi syarat, serta tekanan dan pengaruh komunitas lokal, sehingga terjadi kesenjangan antara regulasi formal dan praktik di lapangan.

Oleh karena itu, setiap pihak yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan seleksi harus memiliki kompetensi, jujur, adil, dan amanah, karena perbaikan sistem seleksi akan efektif hanya jika diiringi dengan peningkatan kualitas SDM yang menjalankan sistem tersebut. Implikasi dari penelitian ini bersifat praktis, kebijakan, dan akademis; secara praktis, hasil penelitian dapat menjadi dasar bagi Kementerian Agama dan pihak terkait untuk memperbaiki mekanisme seleksi kepala madrasah, termasuk pengembangan tes integritas dan evaluasi kompetensi spiritual serta manajerial; secara kebijakan, temuan ini menekankan pentingnya regulasi yang mempertimbangkan aspek moral dan etika kepemimpinan pendidikan Islam, selain persyaratan administratif dan teknis; sedangkan secara akademis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap kajian implementasi kebijakan pendidikan dan kepemimpinan etis. Adapun batasan penelitian ini mencakup fokus pada PMA No. 24 Tahun 2018 dan praktik seleksi di beberapa wilayah tertentu sehingga generalisasi temuan bersifat terbatas, analisis yang lebih menekankan aspek kebijakan dan implementasi formal sehingga dinamika sosial-politik di lapangan mungkin lebih kompleks, serta belum adanya pengukuran empiris kuantitatif terhadap tingkat integritas dan kompetensi spiritual calon kepala madrasah, sehingga rekomendasi terkait tes integritas bersifat konseptual.



---

### Daftar Pustaka

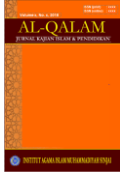
- Afrizal, A. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif: Sebuah Upaya Untuk Mendukung Penggunaan Penelitian Kualitatif Dalam Berbagai Disiplin Ilmu*. PT Raja Grafindo.
- Al-Ghazali, I. (1967). *Ihya'Ulumuddin Jilid IV*. Mesir: Muasasah al Halabi Wa Ahu.
- Andiarini, S. E., & Nurabadi, A. (2018). Implementasi program penguatan pendidikan karakter melalui kegiatan pembiasaan dalam peningkatan mutu sekolah. *JAMP: Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 1(2), Article 2. <http://journal2.um.ac.id/index.php/jamp/article/view/3208>
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice-13th Edition*.
- Arsad, M. (2021). Kompetensi Kepala Madrasah Era Minelial 2021. *Jurnal Pendidikan Guru*, 3(1), 1–13. <https://www.academia.edu/download/92141942/1100.pdf>
- Asy-Syakir, I., Qolbah, I. N., & Solehudin. (2024). Meritokrasi Dalam Bingkai Al-Qur'an (Studi Tafsir Tematik Konseptual Al-Qur'an) (Studi Tafsir Tematik Konseptual Al-Qur'an). *Jurnal Ilmiah Pendidikan Kebudayaan Dan Agama*, 2(1), 78–91. <https://doi.org/10.59024/jjpa.v2i1.528>
- Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa. (2025). *Arti Kata Manajemen*. KBBI VI Daring. <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/manajemen>
- Beekun, R. I., & Badawi, J. A. (2005). Balancing Ethical Responsibility among Multiple Organizational Stakeholders: The Islamic Perspective. *Journal of Business Ethics*, 60(2), 131–145. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-8204-5>
- Begley, P. T., & Johansson, O. (2003). *The ethical dimensions of school leadership* (Vol. 1). Springer Science & Business Media.
- 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>
- Burns, T., Köster, F., & Fuster, M. (2016). Education Governance in Action: Lessons from Case Studies. *Educational Research and Innovation*. <https://doi.org/10.1787/9789264262829-en>
- Bush, T. (2020). *Theories of Educational Leadership and Management*. 1–208. <https://www.torrossa.com/en/resources/an/5018841>
- Dimas Sanjaya. (2024, April 21). *Heboh Kepala Madrasah Aliyah di Tanjabbar Jambi Diduga Lecehkan 7 Siswinya* [News]. Detik Sumbagsel.
- Falah, S., Yunita, E., & Latifah, M. (2023). Analisis Konsep Pemimpin Ideal Dalam Perspektif Imam Al-Ghazali (At-Tibru Masbuk Fii Nashihati Al-Muluk). *AL-Munadzomah*, 2(2), 74–88. <https://doi.org/10.51192/almunadzomah.v2i1.584>
- Fauzi, M. I., & Hamidah, T. (2021). Konsep Amanah Dalam Al-Qur'an. *Al-Irfani: Journal of Al Qur'anic and Tafsir*, 2(1), 14–25. <https://doi.org/10.51700/irfani.v2i1.214>
- Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*, Jossey-Bass.



- Gaol, N. T. L. (2023). *Teori dan Model Manajemen Pendidikan: Sebuah Kajian Fundamental*. PT.Scifintech Andrew Wijaya.
- Hidayah, I. N. (2023). *Implementasi Metode Sorogan Dalam Meningkatkan Kemampuan Baca Al-Quran di SD Negeri Mejing 2 Kabupaten Magelang* [Other, Skripsi ,Universitas Muhammadiyah Magelang]. <https://repositori.unimma.ac.id/4318/>
- Hill, M., & Hupe, P. (2002). *Implementing public policy: Governance in theory and in practice*. Sage.
- Hornby, A.S. (2006). *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English*. Oxford University Press.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1987). Theory research and practice. *Educational Administration*.
- Jacky Chin, S. T., Mokhammad Nurhadi, S. K., Wulan Purnama Sari, S. E., Abdullah Haidar, S. E., Ruski, M. P., Yeni, S. E. M. M., ... & Romi Ferdian, S. E. (2025). *Manajemen Modern: Pendekatan Terintegrasi Untuk Organisasi*. PT. Nawala Gama Education.
- Jamil, S. (2023). *Makna Kepemimpinan Bupati Gresik dalam Perspektif Kepemimpinan Islami* [Masters, Universitas Muhammadiyah Gresik]. <https://doi.org/10/Lembar%252520Persetujuan.pdf>
- Karmanis & Karjono. (2021). *Analisis Implementasi Kebijakan Publik*. CV. Pilar Nusantara.
- Kusumaningrum, H., & Kastolan, K. (2022). Manajemen Strategi Rekrutmen Kepala Madrasah Yang Responsif Gender di Lingkungan Kementerian Agama RI. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 8(9), 354–363. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6774586>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Mahira, N. (2025). *Peran Kepala Madrasah dalam Menemukan Solusi “Jalan Tikus” Pemberantasan Korupsi Melalui Sikap Disiplin di Madrasah Tsanawiyah Swasta Islamiyah At-Taqwa Medan Belawan* / *Adabiyah Islamic Journal*.
- Mashar, A. (2021). Perencanaan dan Pengorganisasian Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan. *Jurnal Sustainable*, 4(2), 101–111.
- Maulani, A., Raden, U., & Palembang, F. (2024). Kepemimpinan dan manajemen dalam pendidikan. *Prosiding Seminar Nasional Indonesia*, 2(1), 111–123.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage.
- Sujarweni, V. W., SE, M., Poly Endrayanto, E. C., SE, M., Rohmah, K. L., SE, M. A., ... & Nastiti, F. A. (2024). *Pengantar Manajemen: Perkembangan Pemikiran Manajemen; Prinsip-Prinsip Manajemen; Konsep Dasar Manajemen; Sistem Proses Manajemen; Manajemen Operasi; Fungsi-Fungsi Manajemen; Manajemen Strategis; Manajemen Internasional; Etika Bisnis*. Anak Hebat Indonesia.
- Muhammad Renald Shiftanto. (2025, April 23). *Nasib Ponpes di Lombok Barat yang Pimpinan Yayasannya Lecehkan Santriwati*—*TribunNews.com*.



- Niki Kosasih. (2022). *Pengantar Manajemen*. GUEPEDIA.
- Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Nurdin, S., & Marzuki, M. (2023). Analisis Komparatif Tentang Kriteria Kepala Negara Menurut Imam Al-Mawardi dan Imam Al-Ghazali. *Siyasah Wa Qanuniah : Jurnal Ilmiah Ma'had Aly Raudhatul Ma'arif*, 1(2), 61–80. <https://doi.org/10.61842/swq/v1i2.15>
- Nurrisa, F., Hermina, D., & Norlaila. (2025). Pendekatan Kualitatif dalam Penelitian: Strategi, Tahapan, dan Analisis Data. *Jurnal Teknologi Pendidikan Dan Pembelajaran | E-ISSN : 3026-6629*, 2(3), 793–800. <https://jurnal.kopusindo.com/index.php/jtpp/article/view/581>
- Nurseha, Q. (2014). Konsep Pendidikan Ibn Khaldun. *At-Ta'dib*, 9(1). <https://www.academia.edu/download/87113045/235572831.pdf>
- Peraturan Menag No. 24 Tahun 2018. (2018). Database Peraturan | JDIH BPK. Retrieved December 24, 2025, from <http://peraturan.bpk.go.id/Details/130692/peraturan-menag-no-24-tahun-2018>
- Prinsip Meritokrasi. (n.d.). Retrieved December 1, 2025, from <https://jdih.kemerkoinfra.go.id/kamushukum/prinsip-meritokrasi>
- Rachman, A., Patutie, E., Darmini, N. K., Hasan, R., & Hinta, A. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Tohar Media.
- Rahmat Utomo & Reni Susanti. (2023, October 18). Kepala MAN Binjai Korupsi Dana BOS Rp 1 Miliar, Modus Perjalanan Dinas Fiktif. *KOMPAS.com*.
- Rasyad, R. (2022). Konsep Khalifah dalam Al-Qur'an (Kajian Ayat 30 Surat al-Baqarah dan Ayat 26 Surat Shaad). *Jurnal Ilmiah Al-Mu'ashirah: Media Kajian Al-Qur'an Dan Al-Hadits Multi Perspektif*, 19(1), 20–31. <https://doi.org/10.22373/jim.v19i1.12308>
- Ridwan, M., Suhar, A. M., Ulum, B., & Muhammad, F. (2021). Pentingnya penerapan literature review pada penelitian ilmiah. *Jurnal Masohi*, 2(1), 42–51. <https://www.academia.edu/download/89633233/427-49-1964-1-10-20210809.pdf>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Ropiah, S. (2025). *Kepemimpinan Berbasis Merit Perspektif Islam*. Qriset Indonesia. <https://repository.qrisetindonesia.com/id/publications/628952/>
- Sabri, A. (2013). Kebijakan dan pengambilan keputusan dalam lembaga pendidikan islam. *Al-Ta Lim Journal*, 20(2), Article 2. <http://journal.tarbiyahainib.ac.id/index.php/attalim/article/view/34>
- Shapiro, J. P., & Stefkovich, J. A. (2016). *Ethical leadership and decision making in education: Applying theoretical perspectives to complex dilemmas*. Routledge.
- Siswanto, B. (2021). *Pengantar Manajemen*. Bumi Aksara.
- Suara Indonesia. (2024, September 9). *Kasus Penyelewengan PIP di Pasuruan Mencuat, Wali Murid Laporkan Kepala Madrasah ke Polisi* [News]. Suara Indonesia.



- Sulasmi, E. (2021). *Manajemen dan Kepemimpinan—Rajawali Pers*. PT. RajaGrafindo Persada.
- Syarhani, S. (2022). Manajemen Pendidikan Islam, Konsep, Fungsi Dan Prinsip. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 16(6), 2007–2017.  
<https://doi.org/10.35931/aq.v16i6.1258>
- Thomas, J. W., & Grindle, M. S. (1990). After the decision: Implementing policy reforms in developing countries. *World Development*, 18(8), 1163–1181.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0305750X9090096G>
- Vento Saudale. (2022, February 26). Kronologi dan Modus Tersangka Koruptor Dana BOS Rp 1,12 Miliar Kota Bogor. *Berita Satu*.
- Wibowo, A., & Noor, M. (2024). Optimalisasi Manajemen Human Capital di Lembaga Pendidikan Islam: Strategi Pengembangan SDM Berbasis Nilai-Nilai Islam. *Jurnal Inovasi Keuangan dan Manajemen*, 5(4). <https://ijurnal.com/1/index.php/jikm/article/view/341>
- Wikipedia contributors. (2025, December 13). *Fayolism*. In *Wikipedia, The Free Encyclopedia*. Retrieved December 24, 2025, from <https://en.wikipedia.org/wiki/Fayolism>.