



Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Madrasah Berbasis Al-Qur'an: Integrasi Nilai Etis dan Perbaikan Berkelanjutan

Abdul Kholiq

STAI Darussalam Nganjuk, Indonesia

Email: akholiq44@gmail.com

Article History

Received : November 9th 2024

Revision : December 13th 2024

Publication : January 30th 2025

Abstract

School and madrasah principals are responsible not only for administrative performance but also for instructional quality and the ethical exercise of authority. This article develops a conceptual framework for Qur'an-based educational leadership by connecting trustworthiness, justice, consultation, exemplary conduct, and self-evaluation with contemporary educational leadership theories. An integrative library study was conducted using selected books, journal articles, and government documents published from 2016 to 2026. Qur'anic passages were examined through the Indonesian Ministry of Religious Affairs' concise commentary, while educational literature and regulations were used to formulate managerial implications. The analysis distinguishes textual meaning, normative interpretation, and proposed institutional practices. The resulting framework positions trustworthiness as accountable resource management, justice as fair procedures and needs-sensitive support, consultation as meaningful participation, exemplary conduct as consistency between standards and behaviour, and self-evaluation as evidence-informed improvement. These dimensions complement transformational and instructional leadership through ethical safeguards, professional development, and a sustained focus on learning. The article proposes observable indicators and a planning, implementation, and review cycle for schools and madrasahs. Since the framework is conceptual, its effectiveness has not been empirically established. Further research should validate the indicators and examine their implementation across different institutional settings.

Keywords: *Qur'an-Based Leadership; School Principal; Madrasah Principal; Educational Management; Ethical Leadership.*

Abstrak

Kepala sekolah dan madrasah bertanggung jawab bukan hanya terhadap kinerja administratif, melainkan juga mutu pembelajaran dan penggunaan kewenangan secara etis. Artikel ini bertujuan merumuskan kerangka konseptual kepemimpinan pendidikan berbasis Al-Qur'an dengan menghubungkan amanah, keadilan, musyawarah, keteladanan, dan evaluasi diri dengan teori kepemimpinan pendidikan kontemporer. Penelitian menggunakan studi kepustakaan integratif melalui penelaahan buku, artikel jurnal, dan dokumen pemerintah terpilih yang diterbitkan pada periode 2016 sampai 2026. Ayat Al-Qur'an dikaji dengan merujuk Tafsir Ringkas Kementerian Agama, sedangkan literatur pendidikan dan regulasi



digunakan untuk merumuskan implikasi manajerial. Analisis membedakan makna tekstual, penafsiran normatif, dan usulan praktik kelembagaan. Hasil kajian menempatkan amanah sebagai pengelolaan sumber daya yang dapat dipertanggungjawabkan, keadilan sebagai prosedur yang adil dan dukungan sesuai kebutuhan, musyawarah sebagai partisipasi bermakna, keteladanan sebagai konsistensi antara standar dan perilaku, serta evaluasi diri sebagai perbaikan berbasis bukti. Kelima dimensi tersebut melengkapi kepemimpinan transformasional dan instruksional melalui penguatan etika, pengembangan profesional, dan perhatian terhadap pembelajaran. Artikel ini mengusulkan indikator yang dapat diamati serta siklus perencanaan, pelaksanaan, dan peninjauan untuk sekolah dan madrasah. Karena bersifat konseptual, efektivitas kerangka tersebut belum dibuktikan secara empiris. Penelitian lanjutan diperlukan untuk memvalidasi indikator dan mengkaji penerapannya pada konteks kelembagaan yang berbeda.

Kata kunci: Kepemimpinan Berbasis Al-Qur'an; Kepala Sekolah; Kepala Madrasah; Manajemen Pendidikan; Kepemimpinan Etis.

PENDAHULUAN

Kepemimpinan kepala sekolah dan madrasah merupakan bagian penting dalam upaya peningkatan mutu pendidikan. Pemimpin satuan pendidikan memiliki peran strategis dalam menentukan arah pengembangan lembaga, mengoordinasikan sumber daya, mendukung peningkatan kapasitas guru, serta menciptakan lingkungan belajar yang memungkinkan peserta didik berkembang secara optimal. Pengaruh kepemimpinan terhadap hasil pendidikan tidak dapat dipahami sebagai hubungan langsung yang berdiri sendiri, melainkan melalui berbagai mekanisme organisasi seperti penguatan kondisi kelembagaan, pengembangan profesional pendidik, dan penciptaan lingkungan pembelajaran yang mendukung (Leithwood et al., 2020). Oleh karena itu, keberhasilan kepala sekolah tidak hanya dapat diukur berdasarkan kelengkapan administrasi atau pencapaian target tertentu, tetapi juga berdasarkan kemampuannya membangun sistem pendidikan yang berorientasi pada proses dan peningkatan mutu secara berkelanjutan.

Dalam konteks Indonesia, persoalan kepemimpinan pendidikan juga berkaitan dengan kapasitas profesional dan tata kelola kelembagaan. Kajian sistematis mengenai kepemimpinan sekolah di Indonesia menunjukkan bahwa masih terdapat tantangan dalam aspek kapasitas kepemimpinan, pengelolaan sekolah, keterbatasan penelitian yang dipublikasikan, serta mekanisme seleksi kepala sekolah yang perlu diperkuat (Lumban Gaol, 2023). Temuan tersebut tidak berarti menggambarkan seluruh kondisi sekolah secara seragam, tetapi menunjukkan bahwa pengembangan kepemimpinan pendidikan membutuhkan dukungan kebijakan, peningkatan kompetensi, dan mekanisme pengelolaan yang dapat dipertanggungjawabkan.



Tanggung jawab kepala madrasah juga memperoleh penguatan melalui regulasi pemerintah. Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 sebagaimana telah diubah melalui Peraturan Menteri Agama Nomor 24 Tahun 2018 menempatkan kepala madrasah sebagai pemimpin yang menjalankan fungsi manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi. Regulasi tersebut menjelaskan bahwa kompetensi kepala madrasah mencakup aspek kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial (Kementerian Agama Republik Indonesia, 2017; Kementerian Agama Republik Indonesia, 2018). Selain itu, Permendikdasmen Nomor 26 Tahun 2025 menegaskan pentingnya keterhubungan antara perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan sebagai bagian dari sistem penjaminan mutu internal pendidikan (Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah Republik Indonesia, 2025). Dengan demikian, kepemimpinan pendidikan yang bertanggung jawab perlu mengintegrasikan nilai moral, kompetensi profesional, dan kepatuhan terhadap sistem tata kelola yang berlaku.

Namun demikian, kompetensi teknis belum secara otomatis menjamin penggunaan kewenangan secara etis. Seorang pemimpin dapat memiliki kemampuan administratif yang baik, tetapi tetap menghadapi persoalan dalam pengambilan keputusan yang adil, keterbukaan terhadap kritik, maupun keberpihakan terhadap kebutuhan warga sekolah. Perencanaan program dapat tersusun secara sistematis, tetapi implementasinya dapat menghadapi persoalan apabila pembagian tugas tidak didasarkan pada prinsip objektivitas. Demikian pula, laporan administrasi yang lengkap belum tentu menunjukkan bahwa seluruh keputusan telah mempertimbangkan kepentingan peserta didik dan warga lembaga. Oleh sebab itu, tantangan utama kepemimpinan pendidikan bukan hanya bagaimana meningkatkan kemampuan teknis pemimpin, tetapi juga bagaimana memastikan bahwa kewenangan digunakan secara bertanggung jawab.

Dalam perspektif pendidikan Islam, Al-Qur'an memberikan landasan normatif mengenai penggunaan kewenangan dan tanggung jawab kepemimpinan. QS. An-Nisa' [4]: 58 berkaitan dengan prinsip amanah dan keadilan dalam menetapkan keputusan, QS. Asy-Syura [42]: 38 dan QS. Ali 'Imran [3]: 159 menekankan pentingnya musyawarah, QS. Al-Ahzab [33]: 21 menjelaskan keteladanan Rasulullah sebagai contoh perilaku, sedangkan QS. Al-Hasyr [59]: 18 mengarahkan manusia untuk melakukan evaluasi terhadap perbuatannya. Berdasarkan Tafsir Ringkas Kementerian Agama, ayat-ayat tersebut mengandung pesan mengenai tanggung jawab manusia terhadap amanah, pentingnya keadilan, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, serta kesadaran melakukan perbaikan diri (Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, 2016). Namun, nilai-nilai tersebut bukanlah petunjuk teknis administrasi sekolah secara langsung, sehingga penerapannya membutuhkan proses interpretasi dan kontekstualisasi dalam praktik kepemimpinan pendidikan.



Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa nilai-nilai Islam memiliki relevansi dalam praktik kepemimpinan kepala sekolah dan madrasah. Studi Noer menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah berhubungan dengan pengembangan profesionalisme akademik melalui strategi kepemimpinan yang diterapkan pada lingkungan madrasah (Noer, 2023). Sementara itu, penelitian Sahrudin menunjukkan bahwa penerapan nilai kepemimpinan Islam seperti amanah, keadilan, musyawarah, dan keteladanan memiliki keterkaitan dengan pengembangan kompetensi guru pada sekolah menengah pertama (Sahrudin, 2025). Meskipun demikian, penelitian tersebut masih berada pada konteks lembaga tertentu sehingga belum dapat digunakan untuk menyimpulkan efektivitas penerapan nilai kepemimpinan Islam secara umum.

Berdasarkan kondisi tersebut, artikel ini tidak berangkat dari asumsi bahwa hubungan antara Al-Qur'an dan kepemimpinan pendidikan belum pernah dikaji, tetapi berupaya menyusun hubungan yang lebih sistematis antara sumber normatif, teori kepemimpinan, prosedur kelembagaan, dan mekanisme evaluasi. Artikel ini mengintegrasikan empat nilai utama, yaitu amanah, keadilan, musyawarah, dan keteladanan, dengan evaluasi diri sebagai mekanisme perbaikan berkelanjutan. Pembahasan diarahkan untuk menjawab tiga pertanyaan utama: bagaimana nilai-nilai tersebut dipahami berdasarkan ayat Al-Qur'an dan tafsir; bagaimana nilai tersebut dapat didialogkan dengan teori kepemimpinan transformasional dan instruksional; serta bagaimana penerapannya dapat dirumuskan menjadi indikator yang dapat diamati dalam praktik kelembagaan.

Dengan demikian, tujuan artikel ini adalah menghasilkan kerangka konseptual kepemimpinan kepala sekolah dan madrasah berbasis Al-Qur'an yang menghubungkan dimensi etis, profesional, dan kelembagaan. Kerangka tersebut tidak dimaksudkan sebagai model yang telah terbukti secara empiris, melainkan sebagai dasar konseptual yang dapat digunakan untuk pengembangan praktik kepemimpinan pendidikan dan penelitian lanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui metode studi kepustakaan integratif. Pendekatan tersebut dipilih karena penelitian bertujuan menghubungkan sumber normatif, teori kepemimpinan pendidikan, hasil penelitian terdahulu, serta regulasi pendidikan dalam membangun suatu kerangka konseptual kepemimpinan berbasis Al-Qur'an. Studi kepustakaan integratif tidak hanya berfungsi untuk merangkum berbagai literatur, tetapi juga memungkinkan peneliti melakukan perbandingan konsep, menemukan keterkaitan antar gagasan, serta menyusun argumentasi teoritis dari berbagai sumber yang dikaji (Snyder, 2019).

Sumber penelitian terdiri atas ayat-ayat Al-Qur'an sebagai sumber normatif, Tafsir Ringkas Al-Qur'an Al-Karim edisi 2016 sebagai rujukan penafsiran, buku-buku teori kepemimpinan pendidikan, artikel jurnal ilmiah, serta dokumen



kebijakan pemerintah yang berkaitan dengan pengelolaan pendidikan. Literatur pendukung dibatasi pada publikasi tahun 2016–2026 untuk menjaga relevansi pembahasan dengan perkembangan penelitian dan kebijakan pendidikan kontemporer. Pembatasan tahun publikasi diterapkan pada sumber literatur pendukung, sedangkan teks Al-Qur'an tetap diposisikan sebagai sumber normatif utama (Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, 2016).

Proses pengumpulan literatur dilakukan melalui penelusuran pada berbagai sumber akademik seperti laman jurnal ilmiah, katalog penerbit, indeks akademik, perpustakaan digital, serta basis data peraturan pemerintah. Kata kunci yang digunakan meliputi kepemimpinan kepala sekolah, kepemimpinan kepala madrasah, kepemimpinan Islami, amanah, musyawarah, ethical leadership, instructional leadership, dan school leadership in Indonesia. Literatur dipilih berdasarkan kesesuaiannya dengan fokus penelitian, ketersediaan informasi bibliografis yang dapat diverifikasi, serta kontribusinya terhadap pembahasan konsep, temuan penelitian, maupun regulasi pendidikan.

Analisis data dilakukan melalui beberapa tahap. Pertama, ayat-ayat Al-Qur'an dikelompokkan berdasarkan tema utama yang berkaitan dengan kepemimpinan, yaitu amanah, keadilan, musyawarah, keteladanan, dan evaluasi diri. Kedua, penafsiran terhadap ayat tersebut dianalisis untuk memahami pesan normatif serta batas penerapannya dalam konteks pendidikan. Ketiga, konsep-konsep tersebut dibandingkan dengan teori kepemimpinan pendidikan, khususnya kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan instruksional. Keempat, hasil sintesis diterjemahkan menjadi usulan perilaku kepemimpinan, prosedur kelembagaan, indikator, dan bentuk bukti yang dapat digunakan dalam evaluasi praktik kepemimpinan (Bush, 2020; Northouse, 2021).

Keabsahan argumentasi penelitian dijaga melalui pemeriksaan kesesuaian antara klaim dan sumber rujukan, perbandingan berbagai jenis literatur, serta perbedaan antara argumentasi normatif dan temuan empiris. Penelitian ini tidak mengumpulkan data lapangan, tidak melakukan pengujian statistik, dan tidak mengembangkan instrumen yang telah tervalidasi. Oleh karena itu, hasil penelitian berupa kerangka konseptual dan indikator awal yang masih memerlukan penelitian empiris lebih lanjut untuk menguji penerapan dan efektivitasnya dalam berbagai konteks lembaga pendidikan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepemimpinan Pendidikan sebagai Amanah Profesional

Kepemimpinan pendidikan merupakan proses memengaruhi dan mengoordinasikan warga lembaga untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah disepakati. Sementara itu, manajemen menyediakan perangkat perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan, kepemimpinan memberikan arah, membangun komitmen, serta mengembangkan kapasitas individu yang



menjalankan program pendidikan. Perbedaan antara kepemimpinan dan manajemen bersifat analitis, bukan pemisahan tugas secara mutlak. Kepala sekolah dan madrasah membutuhkan kedua aspek tersebut agar visi pendidikan dapat diwujudkan melalui program yang efektif dan berkelanjutan.

Bush (2020) menjelaskan bahwa terdapat berbagai model kepemimpinan dan pengelolaan pendidikan yang memiliki asumsi berbeda mengenai tujuan organisasi, pembagian kewenangan, serta hubungan antara pemimpin dan anggota organisasi. Keragaman tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak dapat dipahami melalui satu pendekatan tunggal yang berlaku untuk seluruh konteks pendidikan. Dalam penelitian ini, kepemimpinan transformasional dan instruksional digunakan sebagai perspektif pendukung karena keduanya memberikan penjelasan mengenai perubahan organisasi dan perhatian terhadap peningkatan kualitas pembelajaran.

Profesionalitas pemimpin pendidikan tidak hanya berkaitan dengan kemampuan administratif, tetapi juga kemampuan membangun hubungan, mengelola konflik, mendampingi guru, serta menggunakan informasi mengenai mutu layanan pendidikan. Landasan moral menjadi faktor penting yang memberikan arah terhadap penggunaan kemampuan tersebut. Pemimpin yang memiliki integritas tetapi tidak memiliki kemampuan mengelola program masih menghadapi keterbatasan profesional. Sebaliknya, kemampuan teknis tanpa nilai etis berpotensi digunakan untuk mengambil keputusan yang tidak adil. Oleh karena itu, kepemimpinan berbasis Al-Qur'an dipahami sebagai integrasi antara nilai moral, kompetensi profesional, dan sistem pertanggungjawaban.

Konteks kelembagaan juga menjadi faktor penting dalam memahami praktik kepemimpinan pendidikan. Hallinger (2018) menjelaskan bahwa kepemimpinan pendidikan tidak dapat dilepaskan dari kondisi sosial, budaya, dan karakteristik organisasi tempat kepemimpinan tersebut berlangsung. Oleh karena itu, penerapan prinsip amanah dan keadilan perlu mempertimbangkan karakteristik masing-masing lembaga, termasuk perbedaan sumber daya, struktur kewenangan, dan kebutuhan warga sekolah.

Landasan Qur'ani dan Batas Kontekstualisasi

QS. An-Nisa' [4]: 58 memuat prinsip mengenai penyampaian amanah kepada pihak yang berhak serta kewajiban menetapkan keputusan secara adil. Tafsir Ringkas Kementerian Agama menjelaskan bahwa amanah mencakup tanggung jawab manusia dalam hubungan dengan Allah maupun sesama manusia, sedangkan keadilan menjadi prinsip dalam memberikan keputusan yang benar (Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, 2016). Dalam konteks manajemen pendidikan, prinsip tersebut dapat dikembangkan melalui pengelolaan sumber daya secara bertanggung jawab, penetapan tugas berdasarkan kompetensi, serta pengambilan keputusan yang memiliki dasar pertimbangan yang jelas.

Namun demikian, ayat tersebut tidak secara langsung menetapkan mekanisme teknis administrasi pendidikan seperti format laporan keuangan, prosedur seleksi



tenaga pendidik, atau sistem evaluasi sekolah. Penerapan nilai amanah dan keadilan dalam pendidikan merupakan hasil kontekstualisasi berdasarkan kebutuhan organisasi dan pengetahuan profesional.

Keadilan dalam kepemimpinan pendidikan juga tidak hanya bermakna memberikan perlakuan yang sama kepada semua pihak. Prinsip keadilan perlu dipahami sebagai pemberian hak dan dukungan berdasarkan kebutuhan yang dapat dipertanggungjawabkan. Peserta didik yang membutuhkan dukungan tertentu dapat memperoleh layanan yang berbeda sesuai kebutuhannya, demikian pula guru yang memerlukan pengembangan kompetensi tertentu membutuhkan pendampingan yang sesuai.

Prinsip musyawarah dijelaskan melalui QS. Asy-Syura [42]: 38 dan QS. Ali 'Imran [3]: 159. Tafsir Ringkas Kementerian Agama menjelaskan bahwa musyawarah berkaitan dengan keterlibatan pihak-pihak terkait dalam menyelesaikan persoalan bersama (Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, 2016). Dalam praktik kepemimpinan pendidikan, musyawarah tidak hanya diwujudkan melalui keberadaan rapat, tetapi juga melalui pemberian ruang untuk menyampaikan pendapat, mempertimbangkan alternatif, serta menjelaskan dasar keputusan yang telah diambil.

Keteladanan dalam kepemimpinan pendidikan berhubungan dengan QS. Al-Ahzab [33]: 21 yang menjadikan Rasulullah sebagai contoh perilaku bagi umat manusia. Tafsir Ringkas menjelaskan bahwa keteladanan Rasulullah berkaitan dengan sikap dan perilaku dalam menghadapi berbagai keadaan (Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, 2016). Dalam konteks kepala sekolah dan madrasah, keteladanan bukan berarti menyamakan kedudukan pemimpin pendidikan dengan Rasulullah, tetapi diwujudkan melalui konsistensi perilaku, tanggung jawab, dan keterbukaan terhadap koreksi.

Sementara itu, QS. Al-Hasyr [59]: 18 memberikan orientasi mengenai pentingnya memperhatikan tindakan yang telah dilakukan dan mempersiapkan perbaikan untuk masa depan. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, nilai tersebut dapat dikembangkan menjadi budaya evaluasi diri yang mendorong pemimpin untuk meninjau keputusan berdasarkan data, mengidentifikasi kekurangan, dan melakukan perbaikan berkelanjutan (Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, 2016).

Dialog dengan Kepemimpinan Transformasional dan Instruksional

Kepemimpinan transformasional memberikan perhatian terhadap pengembangan visi, perubahan organisasi, dukungan terhadap individu, dan peningkatan kapasitas anggota organisasi. Akan tetapi, kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan tetap membutuhkan mekanisme pengendalian etis agar perubahan tidak hanya bergantung pada kekuatan figur pemimpin. Northouse (2021) menjelaskan bahwa kepemimpinan perlu dinilai tidak hanya dari



kemampuan memengaruhi orang lain, tetapi juga dari aspek moral seperti kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab.

Dalam kerangka kepemimpinan berbasis Al-Qur'an, amanah memberikan batas terhadap penggunaan pengaruh pemimpin. Visi perubahan harus disertai pertanggungjawaban terhadap sumber daya dan dampak keputusan. Keadilan memastikan bahwa proses perubahan tidak memberikan beban yang tidak proporsional kepada pihak tertentu. Musyawarah menyediakan ruang evaluasi terhadap gagasan pemimpin, sedangkan keteladanan memastikan bahwa standar yang diterapkan juga berlaku bagi pemimpin itu sendiri.

Kepemimpinan instruksional menempatkan peningkatan pembelajaran sebagai fokus utama. Peran kepala sekolah mencakup penyelarasan tujuan pembelajaran, dukungan terhadap praktik mengajar, serta penciptaan kondisi yang memungkinkan guru berkembang. Penelitian Liu dan Hallinger (2018) menunjukkan adanya hubungan antara kepemimpinan instruksional kepala sekolah, efikasi diri guru, dan pembelajaran profesional guru melalui mekanisme pengaruh tertentu.

Namun, hasil penelitian tersebut berada dalam konteks pendidikan di China sehingga tidak dapat langsung dijadikan bukti efektivitas model kepemimpinan berbasis Al-Qur'an dalam konteks Indonesia. Oleh karena itu, konsep kepemimpinan instruksional perlu didialogkan dengan nilai-nilai Islam secara kritis, bukan sekadar disamakan.

Dalam kerangka yang dikembangkan, amanah mengarahkan supervisi pada peningkatan kualitas pembelajaran, keadilan memastikan proses pendampingan dilakukan secara objektif, musyawarah memberikan ruang bagi guru untuk menyampaikan kebutuhan, keteladanan menunjukkan keterbukaan pemimpin terhadap pembelajaran, sedangkan evaluasi diri memastikan adanya perbaikan berdasarkan bukti.

Leithwood et al. (2020) menegaskan bahwa peningkatan sekolah tidak hanya bergantung pada kepala sekolah sebagai individu, tetapi juga pada pengembangan kapasitas orang lain, kondisi organisasi, dan distribusi kepemimpinan. Dengan demikian, kepemimpinan berbasis Al-Qur'an juga perlu dipahami sebagai proses membangun tanggung jawab bersama dalam organisasi pendidikan.

Kerangka Operasional Lima Dimensi Kepemimpinan Berbasis Al-Qur'an

Hasil sintesis menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan madrasah berbasis Al-Qur'an dapat dijelaskan melalui lima dimensi yang saling melengkapi, yaitu amanah, keadilan, musyawarah, keteladanan, dan evaluasi diri. Amanah berfungsi sebagai dasar pertanggungjawaban dalam penggunaan kewenangan dan sumber daya, keadilan mengatur prosedur pengambilan keputusan agar dilakukan secara objektif, musyawarah menyediakan ruang partisipasi warga lembaga, keteladanan membangun konsistensi antara nilai dan



perilaku pemimpin, sedangkan evaluasi diri menjadi mekanisme untuk melakukan koreksi dan perbaikan berkelanjutan.

Kelima dimensi tersebut tidak dipahami sebagai konsep yang berdiri sendiri, tetapi sebagai suatu sistem yang saling berkaitan. Amanah tanpa evaluasi dapat menyebabkan pemimpin merasa telah menjalankan tanggung jawab tanpa melakukan pemeriksaan terhadap hasilnya. Keadilan tanpa musyawarah berpotensi menghasilkan keputusan yang benar secara prosedural tetapi kurang mempertimbangkan pengalaman pihak yang terdampak. Demikian pula, keteladanan tanpa mekanisme koreksi dapat berubah menjadi ketergantungan terhadap figur pemimpin. Oleh karena itu, nilai-nilai tersebut perlu diterjemahkan ke dalam prosedur kelembagaan yang dapat diamati.

Pada aspek amanah, kepemimpinan diwujudkan melalui pengelolaan sumber daya, pelaksanaan tugas, dan penggunaan kewenangan yang dapat dipertanggungjawabkan. Kepala sekolah atau madrasah tidak hanya dituntut mampu mencapai target organisasi, tetapi juga memastikan bahwa proses pencapaian tersebut dilakukan dengan memperhatikan prinsip integritas. Dalam konteks pendidikan, amanah dapat terlihat melalui kesesuaian penggunaan anggaran dengan tujuan program, pembagian tugas berdasarkan kompetensi, serta keterbukaan terhadap pertanggungjawaban hasil kegiatan.

Dimensi keadilan berkaitan dengan bagaimana pemimpin menetapkan keputusan dan memberikan dukungan kepada warga lembaga. Keadilan tidak berarti memberikan perlakuan yang sama dalam seluruh kondisi, tetapi memastikan bahwa setiap keputusan memiliki dasar yang rasional dan dapat dipertanggungjawabkan. Dalam praktiknya, keadilan dapat diwujudkan melalui kriteria pembagian tugas yang jelas, kesempatan pengembangan profesional yang proporsional, serta mekanisme penyampaian keberatan apabila terdapat keputusan yang dianggap tidak sesuai.

Musyawarah menjadi dimensi yang menekankan pentingnya keterlibatan berbagai pihak dalam proses kepemimpinan. Partisipasi tidak cukup hanya melalui kehadiran dalam rapat, tetapi juga melalui kesempatan menyampaikan pandangan, mempertimbangkan alternatif, serta mengetahui alasan di balik keputusan yang dibuat. Prinsip ini sejalan dengan konsep *distributed leadership* yang menempatkan kepemimpinan sebagai proses yang melibatkan berbagai anggota organisasi (Leithwood et al., 2020).

Keteladanan berkaitan dengan kesesuaian antara nilai yang disampaikan pemimpin dengan tindakan nyata yang dilakukan. Pemimpin yang menuntut kedisiplinan harus menunjukkan kedisiplinan dalam dirinya sendiri, demikian pula pemimpin yang mendorong keterbukaan harus bersedia menerima kritik dan masukan. Dalam perspektif etika kepemimpinan, perilaku pemimpin menjadi faktor penting dalam membangun kepercayaan organisasi (Northouse, 2021).



Sementara itu, evaluasi diri menjadi dimensi yang menghubungkan kepemimpinan dengan proses perbaikan berkelanjutan. Evaluasi tidak hanya digunakan untuk menemukan kekurangan pihak lain, tetapi juga untuk menilai efektivitas keputusan dan tindakan pemimpin. Prinsip ini menunjukkan bahwa kepemimpinan pendidikan berbasis Al-Qur'an bukan sekadar orientasi moral, tetapi juga membutuhkan budaya refleksi dan penggunaan bukti dalam pengambilan keputusan.

Implementasi dalam Siklus Pengelolaan Pendidikan

Penerapan kepemimpinan berbasis Al-Qur'an dapat dikembangkan melalui tiga tahapan utama dalam siklus pengelolaan pendidikan, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Pada tahap perencanaan, kepala sekolah atau madrasah perlu melakukan identifikasi kebutuhan berdasarkan data yang tersedia, seperti perkembangan pembelajaran, kondisi guru, sarana prasarana, serta kebutuhan peserta didik. Proses tersebut harus dilakukan melalui musyawarah agar keputusan yang dihasilkan memiliki dasar informasi yang lebih komprehensif.

Perencanaan yang baik tidak hanya berisi daftar program, tetapi juga menjelaskan tujuan, indikator keberhasilan, pembagian tanggung jawab, sumber daya yang digunakan, serta mekanisme evaluasi. Hal ini sejalan dengan standar pengelolaan pendidikan yang menekankan pentingnya perencanaan berbasis evaluasi diri dan identifikasi kebutuhan lembaga (Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah Republik Indonesia, 2025).

Tahap pelaksanaan berkaitan dengan bagaimana program dijalankan berdasarkan prinsip amanah dan keadilan. Pembagian tugas perlu mempertimbangkan kompetensi dan beban kerja setiap individu, bukan berdasarkan kedekatan personal atau faktor subjektif lainnya. Dalam proses supervisi pembelajaran, kepala sekolah perlu menempatkan dirinya sebagai pendamping profesional yang membantu guru berkembang, bukan sekadar sebagai pihak yang melakukan penilaian.

Pada tahap evaluasi, pemimpin bersama tim melakukan peninjauan terhadap pelaksanaan program, hambatan yang muncul, serta perubahan yang terjadi. Evaluasi tidak diarahkan untuk mencari kesalahan individu, tetapi untuk menemukan penyebab masalah dan menentukan langkah perbaikan. Dengan demikian, evaluasi menjadi bagian dari proses pembelajaran organisasi.

Sebagai contoh, apabila suatu madrasah menghadapi masalah rendahnya kemampuan literasi peserta didik, kepala madrasah dapat melakukan diagnosis kebutuhan, melibatkan guru dan orang tua dalam merancang program, menentukan sumber daya yang diperlukan, serta mengevaluasi perkembangan program secara berkala. Dalam proses tersebut, amanah terlihat melalui penggunaan sumber daya yang sesuai tujuan, keadilan melalui pemberian dukungan berdasarkan kebutuhan peserta didik, musyawarah melalui keterlibatan berbagai pihak, keteladanan melalui keterlibatan pemimpin, dan evaluasi diri melalui peninjauan hasil program.



Penerapan nilai kepemimpinan berbasis Al-Qur'an juga perlu mempertimbangkan keberagaman konteks lembaga pendidikan. Pada madrasah, nilai tersebut dapat dikaitkan dengan visi pendidikan Islam dan pembinaan akhlak. Sementara pada sekolah umum, nilai tersebut dapat diterjemahkan dalam bentuk integritas, keadilan pelayanan, partisipasi, dan tanggung jawab kelembagaan. Dengan demikian, penerapan nilai tidak bergantung pada simbol keagamaan, tetapi pada praktik kepemimpinan yang mampu memberikan layanan pendidikan yang berkualitas.

Tantangan, Pengamanan Etis, dan Keterbatasan

Penerapan kepemimpinan berbasis Al-Qur'an menghadapi beberapa tantangan. Tantangan pertama adalah kesenjangan antara pemahaman nilai moral dan kemampuan pengelolaan pendidikan. Seorang pemimpin dapat memahami pentingnya amanah dan musyawarah, tetapi belum tentu memiliki kemampuan dalam mengelola konflik, membaca data pendidikan, atau menyusun strategi peningkatan mutu. Oleh karena itu, penguatan nilai harus berjalan bersama dengan pengembangan kompetensi profesional (Lumban Gaol, 2023).

Tantangan kedua adalah risiko penggunaan simbol keagamaan tanpa perubahan nyata dalam tata kelola. Lembaga dapat menyatakan menerapkan nilai amanah atau keadilan, tetapi tidak menyediakan prosedur transparansi, mekanisme koreksi, atau ruang partisipasi yang memadai. Oleh sebab itu, nilai-nilai tersebut perlu diwujudkan dalam prosedur yang dapat diperiksa, seperti kriteria pengambilan keputusan, dokumentasi kebijakan, dan mekanisme penyampaian masukan.

Tantangan ketiga berkaitan dengan hubungan kekuasaan dalam organisasi pendidikan. Musyawarah dapat menjadi formalitas apabila terdapat ketimpangan hubungan antara pemimpin dan anggota lembaga. Guru mungkin hadir dalam forum diskusi, tetapi tidak berani menyampaikan kritik apabila lingkungan organisasi tidak memberikan rasa aman. Oleh karena itu, keberhasilan musyawarah tidak hanya ditentukan oleh keberadaan forum, tetapi juga oleh budaya organisasi yang memungkinkan perbedaan pendapat.

Selain itu, keteladanan juga perlu dipahami secara kritis. Keteladanan tidak boleh menjadikan pemimpin sebagai figur yang tidak dapat dikritik. Dalam organisasi pendidikan, pemimpin tetap merupakan manusia yang dapat melakukan kesalahan dan membutuhkan evaluasi. Oleh karena itu, keteladanan justru harus ditunjukkan melalui keterbukaan terhadap koreksi dan kesediaan memperbaiki diri.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan pendekatan studi kepustakaan dan tidak melakukan pengujian lapangan. Kerangka konseptual yang dihasilkan belum dapat menunjukkan hubungan sebab akibat antara nilai kepemimpinan berbasis Al-Qur'an dengan peningkatan kinerja guru atau hasil



belajar peserta didik. Selain itu, indikator yang dirumuskan masih berupa indikator awal yang membutuhkan validasi melalui penelitian empiris.

Proposisi dan Agenda Penelitian Lanjutan

Berdasarkan hasil sintesis, terdapat beberapa proposisi yang dapat dikembangkan untuk penelitian selanjutnya. Pertama, konsistensi penerapan amanah dan keadilan dalam pengambilan keputusan berpotensi meningkatkan kepercayaan warga lembaga terhadap pemimpin pendidikan. Kedua, musyawarah yang dilakukan secara bermakna berpotensi memperkuat partisipasi guru dalam program pengembangan sekolah. Ketiga, keteladanan dan evaluasi diri yang didukung oleh penggunaan bukti berpotensi memperkuat budaya belajar profesional dalam organisasi pendidikan.

Namun, proposisi tersebut masih bersifat konseptual dan membutuhkan pengujian empiris. Penelitian lanjutan dapat menggunakan pendekatan studi kasus pada berbagai karakteristik sekolah dan madrasah untuk melihat bagaimana nilai-nilai tersebut diterapkan dalam praktik. Selain wawancara, penelitian dapat dilengkapi dengan observasi kegiatan kepemimpinan, telaah dokumen kebijakan, serta analisis bukti tindak lanjut supervisi.

Pengembangan penelitian kuantitatif juga dapat dilakukan melalui penyusunan instrumen berdasarkan lima dimensi kepemimpinan berbasis Al-Qur'an. Instrumen tersebut perlu melalui proses validasi ahli, uji keterbacaan, serta pengujian kualitas pengukuran sebelum digunakan secara luas. Dengan demikian, penelitian selanjutnya dapat membedakan antara kesesuaian nilai secara normatif dan efektivitas penerapannya dalam praktik pendidikan.

KESIMPULAN

Kepemimpinan kepala sekolah dan madrasah berbasis Al-Qur'an dapat dirumuskan sebagai integrasi orientasi etis, kompetensi profesional, dan pertanggungjawaban kelembagaan. QS. An-Nisa' [4]: 58 memberikan dasar pembahasan amanah dan keadilan; QS. Asy-Syura [42]: 38 dan QS. Ali 'Imran [3]: 159 mendasari musyawarah; QS. Al-Ahzab [33]: 21 menjadi rujukan keteladanan; serta QS. Al-Hasyr [59]: 18 memberikan orientasi pertanggungjawaban diri. Penerapan dalam manajemen pendidikan merupakan hasil kontekstualisasi yang perlu dibedakan dari pesan langsung ayat.

Sintesis menunjukkan bahwa kelima dimensi dapat melengkapi kepemimpinan transformasional dan instruksional. Amanah menuntut sumber daya dikelola secara bertanggung jawab, keadilan mengarahkan prosedur dan dukungan sesuai kebutuhan, musyawarah menyediakan partisipasi bermakna, keteladanan menjaga konsistensi standar dengan perilaku, dan evaluasi diri mengarahkan perbaikan berbasis bukti. Kelimanya perlu dioperasionalkan melalui perencanaan, pelaksanaan, dan peninjauan yang memiliki indikator serta jejak tindak lanjut.



Kontribusi artikel adalah kerangka konseptual yang menghubungkan sumber normatif, konsep kepemimpinan, prosedur, dan bukti evaluasi. Artikel belum membuktikan bahwa model tersebut meningkatkan kinerja guru atau hasil belajar peserta didik. Efektivitasnya perlu dinilai melalui penelitian empiris yang memperhatikan konteks, kualitas instrumen, dan kemungkinan penjelasan lain. Oleh karena itu, kepemimpinan berbasis Al-Qur'an tidak cukup ditandai oleh bahasa keagamaan, melainkan oleh praktik integritas, keadilan, partisipasi, dukungan pembelajaran, dan pertanggungjawaban yang dapat diperiksa.

REFERENCES

- Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). SAGE.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE.
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221–258. <https://doi.org/10.1177/0013161X15616863>
- Hallinger, P. (2018). Bringing context out of the shadows of leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 5–24. <https://doi.org/10.1177/1741143216670652>
- Hidayat, A., & Wijaya, C. (2021). *Ayat-ayat Al-Qur'an tentang manajemen pendidikan Islam*. Prenada Media.
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2017). *Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah*. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/131306/peraturan-menag-no-58-tahun-2017>
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2018). *Peraturan Menteri Agama Nomor 24 Tahun 2018 tentang perubahan atas Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah*. <https://peraturan.go.id/id/permenag-no-24-tahun-2018>
- Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah Republik Indonesia. (2025). *Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 26 Tahun 2025 tentang Standar Pengelolaan pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah*. <https://peraturan.go.id/id/permendikdasmen-no-26-tahun-2025>
- Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an. (2016). *Tafsir ringkas Al-Qur'an Al-Karim* (Vol. 1–2). Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama Republik Indonesia.
- 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>
- Liu, S., & Hallinger, P. (2018). Principal instructional leadership, teacher self-efficacy, and teacher professional learning in China: Testing a mediated-effects model. *Educational Administration Quarterly*, 54(4), 501–528. <https://doi.org/10.1177/0013161X18769048>



- Lumban Gaol, N. T. (2023). School leadership in Indonesia: A systematic literature review. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(4), 831–848. <https://doi.org/10.1177/17411432211010811>
- Noer, M. U. (2023). The principal leadership in Indonesian Islamic school: The strategy in shaping the academic professionalism. *Eduvest: Journal of Universal Studies*, 3(6), 1186–1194. <https://doi.org/10.59188/eduvest.v3i6.851>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE.
- Rahman, M., & Ismail, A. (2020). Islamic leadership values and their implications for educational management. *Journal of Islamic Education Studies*, 5(2), 101–116.
- Sahrudin. (2025). Implementation of Islamic leadership values by school principals in enhancing teacher competence in public junior high schools in Indramayu. *Eduprof: Islamic Education Journal*, 7(1), 140–161. <https://doi.org/10.47453/eduprof.v7i1.348>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Spillane, J. P. (2017). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.
- Wahab, A., & Umiarso. (2020). *Kepemimpinan pendidikan dan kecerdasan spiritual*. Ar-Ruzz Media.
- Yukl, G. (2019). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.