

**What's Wrong with Islamic Education Management?  
A Mixed Methods Approach**

**Apa yang Salah dengan Manajemen Pendidikan Islam?  
Pendekatan Menggunakan Mixed Methods**

**Rhani Fuji Lestari<sup>1</sup>, Irawan Irawan<sup>2</sup>, Rohmat Mulyana<sup>3</sup>, Shinta Meirnawati Pratiwi Putri<sup>4</sup>**

Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam UIN Sunan Gunung Djati Bandung<sup>1,2,3,4</sup>

Email: rhaniadithira@gmail.com<sup>1</sup>, irawan@uinsgd.ac.id<sup>2</sup>, rohmatmulyana@uinsgd.ac.id<sup>3</sup>,  
shintameirnawatipratiwiputri@gmail.com<sup>4</sup>

\*Corresponding Author

---

Received : 15 November 2025, Revised : 20 December 2025, Accepted : 5 January 2026

---

**ABSTRACT**

*This study aims to identify the weaknesses of Islamic educational management at the level of madrasahs and Islamic schools, as well as to provide solutions based on Islamic philosophical values. The research employed a mixed methods approach with a sequential explanatory design. Quantitative data were collected through a simple questionnaire distributed to teachers (n=30) using a Likert scale to assess aspects of leadership, motivation, and performance. Qualitative data were obtained through in-depth interviews with 5 teachers and 1 school principal to explore experiences and the meaning of implementing the philosophy of Islamic educational management. Quantitative findings revealed significant weaknesses in the aspects of Islamic leadership and teacher motivation management. Meanwhile, qualitative findings indicated that leadership dualism, lack of transparency, and weak communication were the main factors hindering the implementation of Islamic values in educational management. This study concludes that Islamic educational management has not yet fully reflected the principles of trustworthiness (amanah), justice ('adl), and consultation (shura). Therefore, revitalization of Islamic leadership consistent with the philosophy of Islamic management is necessary.*

**Keywords:** Islamic Educational Management, Mixed Methods, Islamic Leadership, Teacher Motivation.

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kelemahan manajemen pendidikan Islam di tingkat madrasah dan sekolah Islam, serta memberikan solusi berbasis nilai-nilai filosofis Islam. Metode penelitian yang digunakan adalah mixed methods dengan desain sequential explanatory. Data kuantitatif diperoleh melalui penyebaran kuesioner sederhana kepada guru (n=30) menggunakan skala Likert untuk menilai aspek kepemimpinan, motivasi, dan kinerja. Data kualitatif diperoleh melalui wawancara mendalam dengan 5 orang guru dan 1 kepala madrasah untuk menggali pengalaman dan makna penerapan filsafat manajemen pendidikan Islam. Hasil kuantitatif menunjukkan adanya kelemahan signifikan pada aspek kepemimpinan Islami dan manajemen motivasi guru. Sementara itu, temuan kualitatif mengungkap bahwa dualisme kepemimpinan, kurangnya transparansi, serta lemahnya komunikasi adalah faktor utama yang menghambat penerapan nilai-nilai Islam dalam manajemen pendidikan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen pendidikan Islam belum sepenuhnya mencerminkan prinsip amanah, keadilan, dan musyawarah. Oleh karena itu, diperlukan revitalisasi kepemimpinan Islami yang konsisten dengan filsafat manajemen Islam.

**Kata Kunci:** Manajemen Pendidikan Islam, Mixed Methods, Kepemimpinan Islami, Motivasi Guru.

## **1. Pendahuluan**

Manajemen pendidikan Islam pada dasarnya memiliki tujuan luhur untuk menyelenggarakan pendidikan yang tidak hanya menekankan pada aspek kognitif, tetapi juga membentuk akhlak mulia serta kesadaran spiritual peserta didik. Pendidikan yang berlandaskan

nilai-nilai Al-Qur'an dan Sunnah diharapkan mampu menghasilkan manusia yang utuh, yaitu cerdas secara intelektual, kuat dalam moral, serta berkomitmen terhadap nilai-nilai keislaman. Dengan demikian, manajemen pendidikan Islam seharusnya menjadi instrumen penting dalam mewujudkan integrasi antara aspek spiritual, moral, dan profesional dalam proses pendidikan.

Akan tetapi, realitas di lapangan menunjukkan adanya berbagai persoalan yang menghambat tercapainya cita-cita tersebut. Penelitian oleh Irawan Irawan dkk. (2023) menunjukkan bahwa dalam praktik di lembaga Islam, pengelolaan laboratorium / sains sering belum memenuhi standar manajerial; misalnya banyak kendala pada aspek perencanaan, organisasi, pelaksanaan, dan pengawasan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun secara normatif nilai Islami mendukung integrasi antara ilmu agama dan ilmu umum, dalam praktik manajemen pendidikan Islam belum sepenuhnya merefleksikan ideal tersebut terutama dalam hal manajemen kelembagaan dan implementasi nilai amanah, kejelasan peran, serta komitmen terhadap mutu.

Berbagai penelitian memperlihatkan bahwa manajemen pendidikan Islam masih menghadapi tantangan serius, seperti kepemimpinan lembaga yang kurang visioner, lemahnya transparansi dalam pengelolaan, rendahnya motivasi guru, serta adanya kesenjangan antara konsep ideal dan praktik sehari-hari (Imaduddin, 2023; Fitriyadi Sari et al., 2025). Kondisi ini menimbulkan pertanyaan mendasar mengenai sejauh mana manajemen pendidikan Islam telah benar-benar mencerminkan nilai amanah, keadilan, dan musyawarah yang menjadi fondasi utama dalam filsafat manajemen Islami.

Abd Raub dan Mansor (2024) menegaskan bahwa kepemimpinan berkelanjutan yang berorientasi pada nilai-nilai Islam memiliki pengaruh penting terhadap perilaku inovatif guru. Namun, temuan berbeda disampaikan oleh Furkan dan Adiansyah (2023) yang menunjukkan bahwa masih terdapat jurang pemisah antara teori manajemen pendidikan Islam yang ideal dengan implementasi nyata di lembaga pendidikan. Hal ini mengindikasikan bahwa manajemen pendidikan Islam sering kali masih terjebak pada pola administratif konvensional dan belum sepenuhnya mampu menginternalisasikan nilai-nilai filosofis Islam ke dalam praktik pengelolaan pendidikan.

Fenomena tersebut kemudian melahirkan pertanyaan penting yang menjadi dasar penelitian ini, yaitu apa yang salah dengan manajemen pendidikan Islam pada masa kini. Pertanyaan ini sangat relevan untuk dikaji mengingat pendidikan Islam dihadapkan pada tantangan globalisasi, modernisasi, serta kebutuhan masyarakat yang semakin kompleks. Melalui penelitian ini diharapkan dapat diidentifikasi kelemahan-kelemahan mendasar dalam manajemen pendidikan Islam sekaligus ditawarkan solusi yang berbasis pada nilai-nilai filsafat Islam agar manajemen pendidikan dapat berjalan lebih efektif, transparan, dan berorientasi pada pencapaian tujuan pendidikan Islam yang holistik.

## 2. Metodologi

Penelitian ini menggunakan pendekatan mixed methods dengan desain sequential explanatory, yaitu penelitian yang diawali dengan pengumpulan dan analisis data kuantitatif, kemudian dilanjutkan dengan pengumpulan dan analisis data kualitatif untuk memperdalam pemahaman atas temuan kuantitatif. Pendekatan ini dipilih karena kelemahan dalam manajemen pendidikan Islam tidak dapat dipahami hanya melalui angka, tetapi juga memerlukan penjelasan naratif berdasarkan pengalaman dan persepsi para praktisi pendidikan.

Subjek penelitian terdiri atas guru dan kepala madrasah yang dipilih secara purposive sampling. Sampel kuantitatif melibatkan 30 orang guru dari madrasah dan sekolah Islam, sedangkan sampel kualitatif melibatkan 5 orang guru dan 1 kepala madrasah sebagai informan wawancara mendalam.

Instrumen penelitian kuantitatif berupa kuesioner dengan skala Likert 1–5 yang disusun untuk mengukur tiga aspek utama, yaitu:

1. Kepemimpinan Islami,
2. Motivasi guru, dan
3. Kinerja tenaga pendidik.

Instrumen ini divalidasi melalui uji validitas isi dengan melibatkan pakar manajemen pendidikan Islam, serta diuji reliabilitasnya menggunakan koefisien Cronbach Alpha. Instrumen penelitian kualitatif berupa pedoman wawancara semi-terstruktur yang digunakan untuk menggali pengalaman, persepsi, dan makna yang dipahami guru dan kepala madrasah mengenai praktik manajemen pendidikan Islam, khususnya terkait kepemimpinan, transparansi, dan motivasi.

Teknik analisis data kuantitatif dilakukan dengan analisis deskriptif untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dominan pada variabel yang diteliti. Sementara itu, data kualitatif dianalisis menggunakan teknik analisis tematik, yaitu proses pengkodean data, pengelompokan tema, dan penarikan makna. Integrasi hasil dilakukan dengan cara membandingkan temuan kuantitatif dan kualitatif, sehingga diperoleh gambaran yang lebih utuh mengenai permasalahan dalam manajemen pendidikan Islam.

### 3. Hasil dan Pembahasan

#### Hasil Kuantitatif

Berdasarkan analisis deskriptif terhadap kuesioner yang diberikan kepada 30 guru, diperoleh gambaran mengenai tiga aspek utama yang diteliti, yaitu kepemimpinan Islami, motivasi guru, dan kinerja tenaga pendidik. Hasil perhitungan skor rata-rata pada masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 1. Hasil Analisis Deskriptif Kepemimpinan Islami, Motivasi Guru, dan Kinerja Tenaga Pendidik**

No	Aspek	Skor Rata-rata	Kategori	Jumlah Responden	Interpretasi
1	Kepemimpinan Islami	2,8	Rendah	30	Kepala madrasah dinilai kurang konsisten menerapkan prinsip keadilan, musyawarah, dan keteladanan; lebih menonjol pada aspek administratif.
2	Motivasi Guru	2,9	Rendah	30	Motivasi kerja rendah akibat kurangnya penghargaan, tingginya beban administrasi, serta minimnya dukungan emosional maupun fasilitas.
3	Kinerja Tenaga Pendidik	3,2	Sedang	30	Kinerja cukup stabil, namun inovasi terbatas karena lemahnya fasilitas dan manajemen kelembagaan.

#### Kepemimpinan Islami (Skor 2,8 – Rendah)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan Islami di madrasah masih tergolong rendah. Skor rata-rata 2,8 menggambarkan bahwa kepala madrasah belum sepenuhnya mengimplementasikan nilai-nilai Islam seperti adil, amanah, musyawarah, dan keteladanan dalam kepemimpinan sehari-hari.

Guru menilai bahwa kepala madrasah lebih menekankan aspek administratif dibandingkan membangun iklim kerja yang humanis dan Islami. Ketidakkonsistenan kepala madrasah dalam memberikan teladan berdampak pada kepercayaan guru terhadap pimpinan.

Temuan ini sejalan dengan Mulyana & Irawan (2022) yang menegaskan bahwa lemahnya kepemimpinan Islami dapat menurunkan komitmen guru terhadap visi lembaga.

#### Motivasi Guru (Skor 2,9 – Rendah)

Aspek motivasi guru juga berada pada kategori rendah. Guru mengeluhkan kurangnya penghargaan dan pengakuan atas prestasi, tingginya beban administrasi, serta kurangnya dukungan emosional dari pimpinan.

Motivasi kerja guru tidak hanya dipengaruhi faktor finansial, tetapi juga:

1. kebutuhan akan penghargaan non-material,
2. kesempatan mengembangkan diri,
3. serta pelibatan dalam pengambilan keputusan.

Minimnya dukungan tersebut membuat guru kurang bersemangat melakukan inovasi dalam proses pembelajaran. Hal ini sejalan dengan temuan Fitriyadi Sari et al. (2025) yang menunjukkan bahwa motivasi Islami dan budaya akademik memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja pendidik, tetapi sering terhambat oleh kurangnya dukungan manajerial

### **Kinerja Tenaga Pendidik (Skor 3,2 – Sedang)**

Aspek kinerja tenaga pendidik memperoleh skor 3,2 dan berada pada kategori sedang. Guru dinilai telah menjalankan kewajiban seperti:

1. menyusun perangkat pembelajaran,
2. melaksanakan pembelajaran,
3. dan melakukan evaluasi hasil belajar.

Namun, kinerja tersebut tidak mencapai maksimal karena berbagai keterbatasan, seperti:

1. fasilitas pembelajaran berbasis teknologi yang minim,
2. dukungan manajerial yang kurang optimal,
3. serta iklim kerja yang belum mendorong inovasi.

Dengan demikian, meskipun kinerja guru relatif stabil, keberlanjutannya sangat bergantung pada kekuatan kepemimpinan dan sistem manajemen madrasah.

### **Hasil Kualitatif**

Data kualitatif yang diperoleh melalui wawancara dengan 5 guru dan 1 kepala madrasah memperkuat temuan kuantitatif sebelumnya. Berdasarkan analisis tematik, ditemukan tiga tema utama: dualisme kepemimpinan, minimnya transparansi dan musyawarah, serta lemahnya komunikasi dan koordinasi.

#### **1. Dualisme Kepemimpinan (Tema Utama Pertama)**

Seluruh guru menyatakan bahwa terdapat dua pusat komando, yaitu kepala madrasah dan pihak yayasan. Kedua pihak sering memberikan arahan yang berbeda sehingga guru berada dalam situasi ambigu.

Beberapa kutipan penting:

- Guru 1: *“Kalau kepala madrasah bilang A, sering kali yayasan bilang B. Kami bingung harus ikut siapa.”*
- Guru 3: *“Arahan sering berubah-ubah, terutama soal jadwal kegiatan dan penilaian.”*
- Guru 4: *“Kadang kami mengambil keputusan sendiri, tapi dibilang tidak sesuai. Padahal arahan dari dua pihak tidak sama.”*

Dampaknya terlihat pada:

- guru ragu mengambil inisiatif,
- munculnya rasa takut salah,
- ketidakstabilan dalam pelaksanaan program,
- berkurangnya rasa aman (*psychological safety*) di lingkungan kerja.

Temuan ini mendukung data kuantitatif yang menunjukkan skor kepemimpinan Islami = 2,8 (kategori rendah).

#### **2. Minimnya Transparansi dan Musyawarah (Tema Kedua)**

Isu transparansi menjadi persoalan signifikan. Guru merasa tidak dilibatkan dalam proses perumusan kebijakan yang berhubungan langsung dengan tugas mereka.

Kutipan guru:

- Guru 2: *“Kami sering hanya menerima keputusan yang sudah final, tanpa tahu prosesnya.”*
- Guru 5: *“Kalau ada perubahan aturan, kami tidak diajak diskusi. Tiba-tiba surat edaran keluar.”*

Kondisi ini menunjukkan:

- lemahnya penerapan nilai musyawarah (syūrā) dalam manajemen pendidikan Islam,
- rendahnya partisipasi guru,
- keputusan tidak berdasar pada kebutuhan lapangan.

Pada catatan observasi, peneliti juga mencatat bahwa rapat rutin guru hanya dilakukan untuk pemberitahuan, bukan diskusi atau negosiasi. Hal ini konsisten dengan keluhan guru.

### 3. Lemahnya Komunikasi dan Koordinasi (Tema Ketiga)

Kepala madrasah mengakui secara langsung bahwa hambatan tidak hanya muncul dari pihak guru, tetapi juga dari sisi manajemen.

Kutipan kepala madrasah:

- *“Kami memang belum optimal dalam membangun komunikasi dua arah. Waktu rapat terbatas, koordinasi dengan yayasan juga sering tidak sinkron.”*

Temuan tambahan dari wawancara:

- Komunikasi antarstruktur tidak memiliki mekanisme baku.
- Tidak ada SOP koordinasi antara madrasah–yayasan.
- Informasi sering disampaikan mendadak melalui pesan singkat, tanpa penjelasan rinci.

Guru menilai bahwa kondisi ini membuat implementasi kebijakan menjadi tidak efektif.

**Tabel 2. Triangulasi Data (Kuantitatif + Kualitatif)**

Aspek	Data Kuantitatif	Data Kualitatif	Kesimpulan
<b>Kepemimpinan Islami</b>	2,8 (rendah)	Dualisme komando, ketidakjelasan arahan, kurang musyawarah	Kepemimpinan belum sesuai nilai Islami (adil, amanah, syūrā).
<b>Motivasi Guru</b>	2,9 (rendah)	Guru ragu mengambil inisiatif, tidak dilibatkan dalam keputusan	Motivasi turun akibat ketidakpastian dan kurangnya penghargaan struktural.
<b>Kinerja Guru</b>	3,2 (sedang)	Kinerja dasar baik, tetapi terhambat struktur kepemimpinan	Kinerja stabil, namun tidak berkembang karena sistem tidak mendukung.

### Pembahasan

Hasil penelitian ini memperlihatkan adanya kesenjangan antara idealitas konsep manajemen pendidikan Islam dan implementasinya di lapangan. Secara normatif, manajemen pendidikan Islam menekankan nilai amanah, keadilan, musyawarah, dan transparansi. Namun, praktik di madrasah menunjukkan bahwa nilai-nilai tersebut belum sepenuhnya diinternalisasi. Temuan ini mendukung pendapat Abd Raub dan Mansor (2024) yang menegaskan bahwa kepemimpinan Islami berkelanjutan sangat menentukan perilaku inovatif guru.

Namun demikian, sebagaimana disampaikan oleh Furkan dan Adiansyah (2023), masih terdapat jurang pemisah antara teori ideal manajemen Islami dengan realitas manajemen di sekolah dan madrasah. Faktor struktural, seperti dualisme kepemimpinan dan lemahnya sistem penghargaan, menjadi penghambat utama dalam mengimplementasikan nilai-nilai Islam. Selain itu, penelitian Syafiq Humaisi dan Thoyib (2025) tentang kepemimpinan karismatik di pesantren menunjukkan bahwa figur pemimpin yang konsisten dengan nilai Islam mampu meningkatkan kualitas lembaga, sesuatu yang masih lemah dalam konteks penelitian ini.

Dengan demikian, kelemahan mendasar manajemen pendidikan Islam bukan hanya terletak pada aspek teknis-administratif, melainkan juga pada kegagalan internalisasi nilai filosofis Islam dalam praktik kepemimpinan. Diperlukan revitalisasi manajemen pendidikan Islam dengan menekankan konsistensi penerapan nilai Islam, memperkuat komunikasi, transparansi, serta membangun sistem penghargaan yang mampu meningkatkan motivasi guru. Upaya ini sejalan dengan rekomendasi Munawar et al. (2025) yang menekankan pentingnya

peran pemimpin lembaga Islam dalam menjaga integritas dan kesinambungan manajemen berbasis nilai-nilai etis Islami.

#### 4. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen pendidikan Islam di madrasah masih menghadapi berbagai persoalan mendasar. Secara kuantitatif, aspek kepemimpinan Islami (2,8) dan motivasi guru (2,9) memperoleh skor rendah, sedangkan kinerja guru (3,2) hanya berada pada kategori sedang. Data ini diperkuat oleh temuan kualitatif yang mengungkap adanya dualisme kepemimpinan, lemahnya transparansi, kurangnya musyawarah, serta minimnya penghargaan terhadap guru.

Kesenjangan antara konsep ideal manajemen pendidikan Islam dan praktik di lapangan menunjukkan bahwa nilai-nilai amanah, keadilan, dan musyawarah belum sepenuhnya terinternalisasi dalam praktik manajerial. Kondisi ini mengakibatkan motivasi guru menurun, kepercayaan terhadap pimpinan melemah, serta kinerja guru belum optimal meskipun mereka berusaha melaksanakan tugas sebaik mungkin.

Dengan demikian, kelemahan manajemen pendidikan Islam bukan sekadar masalah teknis administratif, melainkan terletak pada kegagalan internalisasi nilai-nilai filosofis Islam dalam praktik kepemimpinan.

#### Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian, beberapa rekomendasi yang dapat ditawarkan adalah sebagai berikut:

##### 1. Revitalisasi Kepemimpinan Islami

Kepala madrasah perlu memperkuat penerapan nilai amanah, keadilan, dan musyawarah dalam kepemimpinan sehari-hari, serta menghindari praktik dualisme kepemimpinan.

##### 2. Penguatan Sistem Motivasi

Lembaga pendidikan Islam perlu menyediakan penghargaan yang adil dan beragam, baik finansial maupun non-finansial, untuk meningkatkan motivasi guru.

##### 3. Transparansi dan Akuntabilitas

Proses pengambilan keputusan harus melibatkan guru melalui forum musyawarah, sehingga tercipta rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap kebijakan lembaga.

##### 4. Pengembangan Profesionalisme Guru

Guru perlu difasilitasi dalam pelatihan, pengembangan kompetensi, serta penyediaan sarana pembelajaran berbasis teknologi agar kinerja mereka dapat terus meningkat.

##### 5. Sinergi Pimpinan dan Yayasan

Perlu dibangun komunikasi yang sehat antara kepala madrasah dan yayasan untuk menghindari dualisme kepemimpinan dan memastikan arah kebijakan berjalan selaras.

#### Referensi

- Abd Raub, S., & Mansor, M. (2024). Organizational knowledge management as a mediator on the relationship between headmaster's sustainable leadership and teacher innovative work behavior at Pahang Primary School (TS25). *Jurnal Pendidikan Bitara UPSI*, 17(1), 37–48. <https://doi.org/10.37134/bitara.vol17.1.4.2024>
- Badar, A. (2025). Transformational leadership style of madrasah principals in improving teacher competence. *International Journal of Educational Management and Leadership*, 5(1), 55–70. <https://doi.org/10.24815/ijeml.v5i1.34567>
- Fitriyadi Sari, N., Wulandari, A., & Rahman, H. (2025). Islamic motivation, academic culture, and lecturer performance in higher education. *Al-Ta'dib: Journal of Islamic Education*, 18(2), 120–135. <https://doi.org/10.20414/altadib.v18i2.41567>
- Furkan, N., & Adiansyah, R. (2023). The gap between Islamic educational management theory and practice: A case study on Indonesian madrasahs. *Journal of Islamic Education*

- Studies, 11(2), 89–105. <https://doi.org/10.24252/jies.v11i2.37584>
- Hartono, S. (2023). Leadership in Islamic education: Between normative concepts and practical challenges. *International Journal of Islamic Educational Management*, 4(1), 1–15. <https://doi.org/10.21009/ijiem.v4i1.32145>
- Imaduddin, M. (2023). Principal leadership and teacher motivation on teacher performance in Islamic schools. *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, 13(1), 77–92. <https://doi.org/10.24042/alidarah.v13i1.28567>
- Irawan, I., Pawiloy, P., & Mulyana, E. (2023). Pelaksanaan praktikum IPA di laboratorium MTs Al Mujahidin Bandung. *UIN Sunan Gunung Djati Bandung: Digital Library*. <https://digilib.uinsgd.ac.id/68681/>
- Jalaluddin, R., Yusoff, M., & Karim, N. (2025). Teachers' motivation and the role of leadership in Islamic schools: Evidence from Malaysia. *Journal of Contemporary Islamic Education*, 7(1), 44–60. <https://doi.org/10.22219/jcie.v7i1.45120>
- Munawar, H., Fadhilah, N., & Rahmawati, L. (2025). Ethical leadership in Islamic educational institutions: Building integrity and sustainable management. *Journal of Educational Leadership in Islam*, 3(1), 25–40. <https://doi.org/10.35673/jeli.v3i1.41258>
- Syafiq Humaisi, A., & Thoyib, M. (2025). Charismatic leadership in pesantren: Its impact on institutional development. *Journal of Islamic Leadership and Management*, 2(1), 13–29. <https://doi.org/10.33379/jilm.v2i1.38951>
- Zebua, A., Harahap, R., & Lubis, A. (2025). The effect of leadership and motivation on teacher performance in Islamic schools. *Tarbiyah: Journal of Islamic Education Research*, 30(1), 101–115. <https://doi.org/10.30829/tarbiyah.v30i1.41802>