

## Integrasi Nilai-Nilai Islam dalam Pengambilan Keputusan pada Perencanaan Pendidikan di Sekolah Islam

Rini<sup>1</sup>, Wahyu Hidayat<sup>2</sup>, Asmendri<sup>3</sup>, Milya Sari<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Universitas Islam Negeri Mahmud Yunus Batusangkar, Indonesia; [riniwilson65@gmail.com](mailto:riniwilson65@gmail.com)

<sup>2</sup> Universitas Islam Negeri Mahmud Yunus Batusangkar, Indonesia; [wahyuhidayat.wh224@gmail.com](mailto:wahyuhidayat.wh224@gmail.com)

<sup>3</sup> Universitas Islam Negeri Mahmud Yunus Batusangkar, Indonesia; [asmendri@uinmybatusangkar.ac.id](mailto:asmendri@uinmybatusangkar.ac.id)

<sup>4</sup> Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang, Indonesia; [milyasari@uinib.ac.id](mailto:milyasari@uinib.ac.id)

---

### Keywords:

decision making, Islamic values, Islamic school management, syūrā, educational leadership

---

---

### Abstract

This study aims to formulate an integrative decision-making model based on Islamic values to improve the quality of Islamic school governance. Through a systematic literature review of publications from 2020 to 2025, this study identifies the gap between modern managerial approaches and the integration of religious values in decision-making practices in Islamic schools. The findings show that the quality of decisions depends on the balance between technical rationality and moral orientation based on the principles of shura, amanah, 'adl, and maslahah. The resulting model includes five stages: preparation and agenda setting, data collection and analysis, deliberation and consensus, value-based implementation, and evaluation and spiritual reflection. Each stage is designed to ensure that technical and value aspects go hand in hand, resulting in inclusive, fair, and maslahah-oriented policies. The study also identified implementation challenges, including weak documentation of deliberations, low data utilization, uneven value leadership capacity, and the dominance of administrative orientation. This integrative model offers a practical framework for Islamic school leaders in formulating policies that are both managerially effective and in line with religious identity, thereby fostering an educational environment that shapes the character and achievements of students holistically.

---

---

*Kata kunci:*  
pengambilan keputusan, nilai Islam, manajemen sekolah Islam, syūrā, kepemimpinan pendidikan.

---

---

### Abstrak

*Penelitian ini bertujuan merumuskan model pengambilan keputusan integratif berbasis nilai Islam untuk meningkatkan kualitas tata kelola sekolah Islam. Melalui systematic literature review terhadap publikasi periode 2020-2025, penelitian ini mengidentifikasi kesenjangan antara pendekatan manajerial modern dan integrasi nilai keagamaan dalam praktik pengambilan keputusan di sekolah Islam. Temuan menunjukkan bahwa kualitas keputusan bergantung pada keseimbangan antara rasionalitas teknis dan orientasi moral yang berlandaskan prinsip syūrā, amanah, 'adl, dan maslahah. Model yang dihasilkan mencakup lima tahapan: persiapan dan penetapan agenda, pengumpulan dan analisis data, musyawarah dan konsensus, implementasi berbasis nilai, serta evaluasi dan refleksi spiritual. Setiap tahap dirancang untuk memastikan aspek teknis dan nilai berjalan seiring, menghasilkan kebijakan yang inklusif, adil, dan berorientasi kemaslahatan. Penelitian juga mengidentifikasi tantangan implementasi meliputi lemahnya dokumentasi musyawarah, rendahnya pemanfaatan data, kapasitas kepemimpinan nilai yang belum*

---

---

*merata, dan dominasi orientasi administratif. Model integratif ini menawarkan kerangka praktis bagi pemimpin sekolah Islam dalam merumuskan kebijakan yang efektif secara manajerial sekaligus selaras dengan identitas keagamaan, sehingga mendorong terciptanya lingkungan pendidikan yang membentuk karakter dan prestasi peserta didik secara holistik.*

---

Corresponding Author:

Rini

Universitas Islam Negeri Mahmud Yunus Batusangkarung, Indonesia; [riniwilson65@gmail.com](mailto:riniwilson65@gmail.com)

---

## PENDAHULUAN

Perencanaan pendidikan merupakan elemen kunci dalam manajemen sekolah karena menentukan arah, strategi, serta langkah operasional yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan lembaga (Quainoo et al., 2022). Dalam perkembangan pendidikan saat ini, perencanaan tidak lagi dipahami sekadar sebagai kewajiban administratif yang menghasilkan laporan tahunan. Perencanaan telah berubah menjadi proses strategis yang menuntut keakuratan data, pemetaan kebutuhan yang baik, dan penyusunan alternatif kebijakan yang rasional (Syafei et al., 2025). Karena itu, pemimpin sekolah dituntut memiliki kemampuan analitis dan kepekaan membaca dinamika internal maupun eksternal sekolah secara lebih mendalam (Kasmawati, 2019).

Pergeseran pemahaman ini sejalan dengan arah manajemen modern yang menekankan pentingnya penggunaan data, indikator kinerja, serta pendekatan berbasis bukti (Mintzberg, 2023). Pendekatan tersebut membantu sekolah merancang kebijakan yang lebih terukur dan dapat dievaluasi secara objektif. Namun demikian, penekanan yang berlebihan pada efisiensi dan logika teknis tidak sepenuhnya mampu menangkap karakteristik khas sekolah Islam, yang di dalamnya terdapat dimensi moral dan spiritual yang tidak dapat diabaikan (Rochim & Muttaqien, 2023). Pada sekolah Islam, perencanaan pendidikan selalu berkaitan erat dengan nilai-nilai keagamaan yang menjadi identitas Lembaga (Widayato et al., 2025). Perumusan kebijakan dalam kurikulum, layanan peserta didik, maupun pengembangan sumber daya manusia perlu mempertimbangkan prinsip-prinsip moral yang bersumber dari ajaran Islam. Karena itu, keberhasilan perencanaan tidak hanya diukur dari capaian akademik atau kelancaran administrasi, tetapi juga dari kemampuan sekolah membina akhlak, membentuk karakter, dan membangun kesalehan social (Romdoniyah & Nugraha, 2024).

Ketidakseimbangan antara kebutuhan teknis dan tuntutan nilai menjadi tantangan tersendiri dalam tata kelola sekolah Islam. Keputusan yang hanya mengandalkan analisis teknokratis dapat mengabaikan dimensi etis, sementara keputusan yang hanya berorientasi moral bisa kehilangan ketepatan teknis yang dibutuhkan untuk keberlangsungan program sekolah. Integrasi keduanya menjadi penting agar kebijakan yang dihasilkan lebih relevan dan dapat

dipertanggungjawabkan (Wardatushobariah & Dazia, 2025). Namun, praktik di lapangan menunjukkan bahwa integrasi nilai Islam dalam proses pengambilan keputusan belum sepenuhnya optimal. Banyak sekolah Islam masih mengandalkan pola kepemimpinan sentralistik, di mana kepala sekolah memegang kendali penuh dalam menentukan arah kebijakan (Encep Syarifudin et al., 2025). Guru, komite sekolah, dan orang tua lebih sering dilibatkan dalam tahap pelaksanaan, bukan dalam penyusunan kebijakan. Akibatnya, perspektif dalam proses perencanaan menjadi terbatas.

Minimnya pelibatan pemangku kepentingan membawa beberapa konsekuensi. Pertama, keputusan yang dihasilkan kurang mencerminkan keragaman kebutuhan karena masukan dari pihak yang berinteraksi langsung dengan peserta didik tidak terakomodasi. Kedua, dukungan terhadap kebijakan melemah pada tahap implementasi karena para pemangku kepentingan tidak merasa memiliki keputusan tersebut. Ketiga, kondisi ini sering memunculkan resistensi, terutama ketika kebijakan tidak sesuai dengan kondisi riil sekolah (Romdoniyah & Nugraha, 2024).

Situasi tersebut menunjukkan bahwa prinsip *syūrā* belum diterapkan secara optimal dalam tata kelola sekolah Islam. *Syūrā* bukan sekadar forum diskusi, tetapi juga mekanisme untuk memastikan keputusan dibuat melalui proses yang transparan, inklusif, dan adil (Ismail, 2022). Tanpa *syūrā*, sekolah kehilangan peluang untuk membangun legitimasi dan memperkuat budaya organisasi yang lebih kolaboratif. Selain *syūrā*, nilai amanah memiliki peran penting dalam proses pengambilan keputusan. Dalam Islam, amanah menuntut pemimpin bersikap jujur, bertanggung jawab, dan menempatkan kepentingan peserta didik di atas kepentingan pribadi. Prinsip *'adl* atau keadilan memastikan bahwa kebijakan tidak menimbulkan ketimpangan, sedangkan masalah mengingatkan bahwa manfaat jangka panjang harus menjadi orientasi utama setiap keputusan yang diambil (Rochim & Muttaqien, 2023).

Keempat nilai tersebut sejalan dengan mandat pendidikan Islam, yaitu membina kecerdasan akademik dan karakter spiritual secara bersamaan. Sekolah Islam tidak hanya bertugas mencetak siswa yang berprestasi, tetapi juga berakhlak baik (Kobandaha et al., 2025). Oleh karena itu, proses pengambilan keputusan harus mampu menyelaraskan kebutuhan teknis dengan nilai-nilai etika agar menghasilkan kebijakan yang menyentuh aspek intelektual sekaligus spiritual (Widayato et al., 2025).

Tantangan dalam mengintegrasikan nilai dan pendekatan teknis mempertegas pentingnya kerangka teoretis yang mampu menghubungkan keduanya. Kerangka tersebut diperlukan untuk menjelaskan bagaimana nilai Islam dapat diterapkan secara sistematis dalam seluruh tahapan pengambilan keputusan mulai dari identifikasi masalah hingga evaluasi (Imtak et al., 2022). Dengan pendekatan yang lebih

terstruktur, tata kelola sekolah dapat bergerak profesional tanpa mengabaikan identitas keagamaannya (Adhim & Hakim, 2020). Bertolak dari kebutuhan tersebut, penelitian ini disusun untuk mengembangkan model pengambilan keputusan berbasis nilai Islam yang bersifat integratif dan dapat diterapkan secara praktis. Melalui *systematic literature review*, penelitian ini mengidentifikasi pola, prinsip, serta celah dalam praktik pengambilan keputusan yang selama ini berlangsung di sekolah Islam. Pendekatan metode ini memungkinkan penyaringan sumber ilmiah yang kredibel, sehingga kerangka teori yang dihasilkan lebih kuat dan relevan .

Hasil kajian literatur kemudian dirumuskan menjadi model konseptual yang lebih operasional. Model ini mencakup tahapan perencanaan berbasis data, proses musyawarah, implementasi kebijakan berbasis nilai, serta evaluasi yang dilengkapi unsur refleksi spiritual. Setiap tahap dirancang untuk memastikan bahwa aspek teknis dan aspek nilai dapat berjalan seiring (Ansari et al., 2025). Melalui model tersebut, penelitian ini menawarkan pendekatan baru dalam tata kelola sekolah Islam. Integrasi pendekatan manajerial modern dengan prinsip *syūrā*, amanah, 'adl, dan masalah membuat model ini relevan dan adaptif terhadap berbagai kondisi sekolah Islam (Rahmi et al., 2021). Selain itu, model ini dapat membantu mengatasi masalah-masalah umum seperti rendahnya penggunaan data atau dominasi keputusan administratif yang tidak realistis (Al Kautsary & Nugraha, 2024).

Penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi teoretis, tetapi juga manfaat praktis. Model integratif yang dirumuskan dapat menjadi pedoman bagi pemimpin sekolah dalam merancang kebijakan yang lebih inklusif, akuntabel, dan sesuai dengan kebutuhan peserta didik. Model ini selaras dengan tuntutan manajemen pendidikan modern yang menekankan transparansi, evaluasi yang berkelanjutan, dan efektivitas implementasi (Wardatushobariah & Dazia, 2025). Pada akhirnya, pendahuluan ini menegaskan posisi penelitian dalam menjawab kebutuhan nyata sekolah Islam: menghadirkan model pengambilan keputusan yang efektif secara teknis sekaligus selaras dengan nilai keagamaan. Integrasi kedua aspek tersebut diharapkan mampu mendorong lahirnya keputusan yang lebih adil, bijaksana, dan berdampak positif bagi pembentukan karakter dan peningkatan mutu pendidikan secara keseluruhan.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan metode *systematic literature review* dengan pendekatan *library research*. Metode ini dipilih karena mampu memberikan gambaran menyeluruh tentang konsep dan praktik pengambilan keputusan berbasis nilai Islam melalui penelusuran berbagai sumber akademik yang terpercaya. Fokus penelitian yang tidak melibatkan pengumpulan data lapangan menjadikan pendekatan literatur sebagai pilihan yang paling tepat, terutama untuk memetakan teori dan temuan penelitian yang telah dipublikasikan sebelumnya. Untuk mendukung tujuan tersebut, penelitian ini menganalisis beragam sumber, termasuk buku ilmiah, artikel jurnal nasional dan internasional yang terindeks SINTA maupun

Scopus, serta dokumen kebijakan pendidikan yang diterbitkan pada periode 2020–2025. Rentang waktu ini dipilih agar kajian tetap selaras dengan perkembangan terbaru dalam manajemen pendidikan dan kepemimpinan Islam. Melalui kombinasi berbagai jenis referensi, penelitian ini memperoleh sudut pandang yang lebih kaya dan analisis yang lebih mendalam.

Tahap awal kajian dimulai dengan mengidentifikasi literatur yang relevan. Proses ini mencakup penelusuran publikasi yang membahas manajemen pendidikan, kepemimpinan berbasis nilai Islam, serta mekanisme pengambilan keputusan dalam organisasi pendidikan. Literatur yang diperoleh kemudian dikelompokkan berdasarkan tema, cakupan pembahasan, dan kontribusi ilmiahnya, sehingga tahap seleksi dapat dilakukan lebih efisien. Setelah literatur teridentifikasi, langkah berikutnya adalah melakukan seleksi dan penilaian kualitas. Seleksi dilakukan dengan mempertimbangkan relevansi tema terhadap fokus penelitian, kebaruan gagasan yang disajikan, serta tingkat kredibilitas sumber. Penilaian kualitas ini penting untuk memastikan bahwa analisis disusun berdasarkan referensi yang valid dan memenuhi standar akademik.

Tahap selanjutnya adalah penyusunan sintesis tematik. Pada tahap ini, peneliti merangkum dan membandingkan ide-ide pokok dari berbagai referensi, lalu mengintegrasikannya menjadi pemahaman yang lebih utuh. Proses sintesis ini menjadi dasar dalam merumuskan prinsip-prinsip konseptual dan model operasional pengambilan keputusan berbasis nilai Islam. Sintesis dilakukan secara hati-hati agar hubungan antar konsep terlihat jelas dan dapat digunakan untuk membangun kerangka analisis yang kokoh. Pendekatan *systematic literature review* dipilih tidak semata untuk menyusun peta teori yang komprehensif, tetapi juga untuk menghasilkan model yang relevan dan mudah diterapkan dalam praktik manajemen sekolah Islam. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan tidak hanya memperkaya khazanah akademik, tetapi juga memberikan kontribusi nyata bagi para pemimpin sekolah dalam mengambil keputusan yang selaras dengan nilai-nilai Islam.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Penelitian**

#### **Integrasi Nilai Islam dengan Pendekatan Manajerial Modern**

Hasil *systematic literature review* menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan di sekolah Islam berlangsung dalam dua ranah yang saling melengkapi: rasionalitas manajerial dan nilai-nilai Islam. Temuan ini konsisten dengan penekanan dalam abstrak dan pendahuluan, yaitu bahwa tata kelola sekolah Islam membutuhkan keseimbangan antara ketepatan teknis dan orientasi moral. Secara manajerial, berbagai publikasi menegaskan bahwa kualitas keputusan bergantung pada kemampuan menggunakan data secara akurat, melakukan analisis kebutuhan yang sistematis, serta menetapkan prioritas kebijakan yang jelas. Informasi akademik, kondisi sarana-prasarana, dan evaluasi kinerja guru menjadi rujukan objektif bagi pemimpin sekolah sebelum merumuskan tindakan yang tepat.

Pada saat yang sama, literatur juga menunjukkan bahwa aspek moral memiliki posisi yang tidak kalah penting. Nilai-nilai seperti *syūrā*, amanah, 'adl, dan masalah berulang kali muncul sebagai fondasi etik dalam proses pengambilan keputusan di sekolah Islam (Putri & Damayanti, 2025). *Syūrā* memberikan ruang bagi guru, orang

tua, dan komite sekolah untuk menyampaikan pandangan; amanah mengingatkan pemimpin agar menjaga integritas; 'adl memastikan keputusan tidak merugikan pihak tertentu; sementara masalah menekankan pentingnya manfaat kolektif bagi peserta didik dan lingkungan sekolah (Sulastri et al., 2025). Ketika kedua pendekatan tersebut diintegrasikan, tampak bahwa rasionalitas teknis membantu menghasilkan keputusan yang efisien dan realistis, sementara nilai Islam memastikan bahwa kebijakan tidak kehilangan arah moralnya. Karena itu, penyatuan keduanya menjadi kebutuhan mendasar dalam meningkatkan kualitas pengelolaan sekolah Islam.

### **Model Pengambilan Keputusan Integratif Berbasis Nilai Islam**

Analisis literatur yang dilakukan dalam penelitian ini menghasilkan sebuah model pengambilan keputusan yang lebih inklusif, sistematis, dan berlandaskan nilai-nilai Islam. Penyusunan model ini berangkat dari temuan bahwa banyak sekolah Islam masih mengandalkan pola kepemimpinan top-down, di mana kepala sekolah memegang kendali penuh terhadap keputusan strategis. Pola semacam ini sering mengabaikan realitas yang dihadapi pelaksana kebijakan di lapangan. Akibatnya, keputusan yang dibuat tidak jarang kurang sensitif terhadap kebutuhan faktual dan cenderung sulit diterapkan secara maksimal. Kondisi ini menunjukkan perlunya pendekatan yang lebih partisipatif dan bernilai, bukan hanya bersifat administratif.

Model integratif yang disusun dalam penelitian ini tidak memisahkan antara aspek teknis dan nilai. Sebaliknya, kedua elemen tersebut dipertemukan agar menghasilkan kebijakan yang kuat secara analitis sekaligus selaras dengan karakter pendidikan Islam. Struktur model terdiri dari lima tahap yang saling menguatkan dan membentuk alur keputusan yang lengkap serta logis.

### **Persiapan dan Penetapan Agenda**

Tahap awal berfungsi sebagai landasan seluruh proses. Pada tahap ini, pemimpin sekolah mengidentifikasi isu-isu prioritas yang memerlukan penanganan segera. Identifikasi tersebut dilakukan melalui peninjauan awal terhadap kondisi akademik, lingkungan belajar, dan dinamika internal sekolah. Setelah isu utama dirumuskan, pemimpin menetapkan tujuan kebijakan yang ingin dicapai. Pengumpulan data awal pada tahap ini membantu memastikan bahwa fokus kebijakan sesuai dengan kebutuhan nyata, bukan sekadar merespons tekanan jangka pendek. Dengan persiapan yang matang, proses selanjutnya dapat berlangsung lebih terarah dan memiliki dasar yang kuat.

### **Pengumpulan dan Analisis Data**

Tahap berikutnya memperdalam pemahaman terhadap isu melalui pengumpulan data yang lebih menyeluruh. Data yang dihimpun mencakup capaian akademik peserta didik, kondisi sarana-prasarana, penilaian kinerja guru, serta aspek emosional dan sosial siswa. Analisis data dilakukan untuk menyingkap akar persoalan secara objektif. Langkah ini penting agar pemimpin dapat memilih alternatif kebijakan yang paling tepat dan memiliki landasan empiris. Tahap ini sekaligus menunjukkan bahwa keputusan yang diambil bukan berbasis intuisi, tetapi pada proses pemikiran yang sistematis dan berbasis bukti.

### **Musyawah dan Konsensus (Syūrā)**

Syūrā menjadi jantung dari model ini karena menempatkan kolaborasi dan keterbukaan sebagai prinsip utama. Pada tahap ini, guru, orang tua, dan komite

sekolah dilibatkan dalam forum musyawarah untuk membahas alternatif kebijakan. Proses diskusi memberikan ruang bagi berbagai perspektif, pengalaman, dan aspirasi untuk disampaikan secara terbuka. Dengan demikian, keputusan yang terbentuk tidak hanya kuat secara teknis, tetapi juga memiliki legitimasi sosial yang lebih tinggi. Literatur menunjukkan bahwa kebijakan yang lahir dari proses partisipatif cenderung lebih mudah dijalankan karena didukung oleh banyak pihak.

### **Implementasi Berbasis Nilai**

Setelah kebijakan ditetapkan, tahap implementasi menuntut komitmen kuat terhadap nilai-nilai Islam. Nilai seperti amanah, kejujuran, keterbukaan, dan orientasi pelayanan harus menjadi pegangan utama. Amanah dalam konteks ini berarti menjalankan kebijakan tanpa kepentingan pribadi dan selalu mengutamakan kesejahteraan peserta didik. Transparansi diperlukan agar proses implementasi berjalan jelas dan dapat dipertanggungjawabkan. Ketika nilai-nilai tersebut dijunjung tinggi, kebijakan yang dijalankan tidak hanya efektif secara administratif, tetapi juga mengandung makna etis yang memperkokoh integritas lembaga.

### **Evaluasi dan Refleksi Spiritual**

Tahap terakhir merupakan evaluasi komprehensif terhadap kebijakan yang telah dijalankan. Evaluasi dilakukan untuk mengukur keberhasilan, mengidentifikasi kendala, serta melihat dampak jangka pendek maupun panjang. Namun, berbeda dengan model manajerial konvensional, pendekatan ini menambahkan elemen muhasabah sebagai refleksi spiritual. Melalui muhasabah, pemimpin dan pelaksana kebijakan menilai apakah keputusan dan pelaksanaannya tetap sesuai dengan nilai keadilan, kemanfaatan, dan tanggung jawab moral. Pendekatan ini memberi kedalaman spiritual dan memastikan bahwa kebijakan tidak hanya berhasil secara teknis, tetapi juga bermakna secara moral aspek yang menjadi ciri khas pendidikan Islam (Purnomo et al., 2024).

Secara keseluruhan, kelima tahapan ini membentuk alur pengambilan keputusan yang utuh, dimulai dari identifikasi persoalan hingga refleksi akhir. Model ini tidak hanya memandu proses secara teknis, tetapi juga menekankan nilai-nilai Islam sebagai fondasi etis yang memperkuat kualitas setiap keputusan. Dengan menerapkan model integratif ini, sekolah Islam memiliki peluang lebih besar untuk menghasilkan kebijakan yang inklusif, adil, dan berorientasi pada kemaslahatan peserta didik serta seluruh komunitas sekolah.

### **Tantangan Implementasi di Sekolah Islam**

Hasil telaah literatur memperlihatkan bahwa meskipun model pengambilan keputusan berbasis nilai Islam menawarkan kerangka yang kuat, aplikasinya di sekolah Islam masih menghadapi berbagai hambatan. Kendala tersebut tidak hanya berkaitan dengan aspek teknis, tetapi juga melekat pada budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia, serta arah kebijakan lembaga yang belum sepenuhnya mendukung penerapan model integratif tersebut. Memahami tantangan-tantangan ini menjadi langkah penting agar upaya peningkatan tata kelola sekolah dapat dilakukan dengan lebih realistis dan tepat sasaran.

Dokumentasi Musyawarah yang Belum Sistematis. Salah satu persoalan yang paling sering ditemukan adalah lemahnya praktik dokumentasi musyawarah. Banyak sekolah melaksanakan diskusi dan rapat, tetapi tidak memiliki sistem pencatatan yang

baik. Hasil musyawarah sering kali hanya tersimpan dalam ingatan individu atau dituliskan secara informal tanpa format yang jelas. Kondisi ini menyulitkan sekolah saat menindaklanjuti keputusan atau mengevaluasi efektivitas kebijakan yang telah dijalankan. Tanpa dokumentasi yang tertata, prinsip *syūrā* menjadi sulit dibuktikan dalam praktik, sehingga sekolah kehilangan ruang untuk melakukan refleksi dan perbaikan. Padahal, pencatatan yang sistematis adalah fondasi penting bagi akuntabilitas dan kesinambungan kebijakan.

Rendahnya Pemanfaatan Data. Tantangan berikutnya muncul dari minimnya budaya kerja berbasis data. Di sejumlah sekolah, keputusan strategis masih didorong oleh intuisi pemimpin, kebiasaan lama, atau pengalaman personal yang tidak selalu sesuai dengan kondisi aktual. Data tentang capaian belajar siswa, persepsi orang tua, ketersediaan fasilitas, maupun dinamika kebutuhan peserta didik sering belum dijadikan rujukan utama. Rendahnya pemanfaatan data ini bukan hanya persoalan teknis, tetapi juga terkait pola pikir dan kebiasaan manajerial. Agar situasi ini berubah, sekolah membutuhkan pelatihan, perangkat analisis, serta komitmen kuat dari pemimpin untuk menjadikan data sebagai dasar dalam menentukan kebijakan.

Kapasitas Kepemimpinan Nilai yang Belum Merata. Tantangan lain yang tidak kalah penting adalah belum meratanya kemampuan pemimpin dan guru dalam memahami nilai-nilai inti seperti *syūrā*, amanah, 'adl, dan masalah dalam konteks manajemen. Dalam banyak kasus, nilai-nilai tersebut hanya menjadi konsep normatif yang tidak benar-benar diterapkan sebagai pedoman kerja. Minimnya pelatihan dan pembinaan berbasis nilai membuat integrasi moral dalam praktik kepemimpinan berjalan tidak konsisten. Sekalipun ada pemimpin yang mampu menerapkan nilai dengan baik, praktik ini sering berhenti ketika terjadi pergantian kepemimpinan karena belum terbentuk sebagai budaya bersama. Ketidakkonsistenan ini menjadi hambatan serius dalam membangun tata kelola yang selaras dengan nilai Islam.

Dominasi Orientasi Administratif. Banyak sekolah Islam masih terjebak dalam pola kerja yang menempatkan pemenuhan kebutuhan administratif sebagai prioritas utama. Proses seperti penyusunan dokumen akreditasi atau laporan formal sering menghabiskan sebagian besar waktu dan energi sekolah. Akibatnya, ruang untuk memperkuat aspek nilai, melakukan refleksi, atau meninjau kebutuhan peserta didik menjadi terabaikan. Ketika orientasi administrasi terlalu dominan, upaya membangun budaya *syūrā*, amanah, dan masalah menjadi sulit dilakukan. Pada akhirnya, keputusan lebih ditujukan untuk memenuhi tuntutan eksternal daripada mengembangkan kualitas pendidikan yang berakar pada nilai spiritual Islam.

Secara keseluruhan, berbagai tantangan tersebut menunjukkan bahwa penerapan model pengambilan keputusan berbasis nilai Islam belum dapat berjalan optimal tanpa dukungan yang memadai. Sekolah perlu memperkuat kapasitas kepemimpinan melalui pelatihan yang menyatukan aspek teknis dan spiritual, membangun budaya organisasi yang lebih kolaboratif, serta membiasakan pencatatan dan penggunaan data dalam setiap tahap pengambilan keputusan. Tanpa upaya perbaikan yang terencana, integrasi antara pendekatan manajerial modern dan nilai Islam berisiko tetap menjadi wacana tanpa implementasi yang nyata. Karena itu, menciptakan ekosistem manajerial yang mendukung penguatan nilai menjadi

prasyarat penting untuk memastikan model pengambilan keputusan berbasis nilai dapat diterapkan secara konsisten dan berkelanjutan dalam praktik sekolah Islam.

### **Pembahasan**

Pembahasan dalam penelitian ini berangkat dari temuan bahwa kualitas pengambilan keputusan di sekolah Islam hanya dapat meningkat apabila pendekatan manajerial modern dipadukan dengan nilai-nilai inti ajaran Islam. Temuan ini mempertegas argumen pada bagian pendahuluan bahwa sekolah Islam tidak cukup mengandalkan perencanaan yang baik secara teknis; mereka juga membutuhkan landasan moral dan spiritual yang kuat. Kolaborasi antara analisis rasional dan prinsip nilai menghasilkan kebijakan yang lebih bijaksana, adil, dan berpihak pada kemaslahatan peserta didik.

### **Keterkaitan Manajemen Modern dan Orientasi Moral dalam Pendidikan Islam**

Dalam dunia pendidikan yang terus berubah, sekolah menghadapi berbagai tantangan, mulai dari keterbatasan sumber daya hingga dinamika kebijakan pemerintah. Literatur menunjukkan bahwa pendekatan manajerial modern seperti penggunaan data, analisis kebutuhan, serta pengukuran kinerja memberi kerangka yang sistematis untuk mengambil keputusan (Kartika et al., 2025). Namun, pendekatan rasional ini tidak cukup bagi sekolah Islam, karena lembaga pendidikan Islam memikul mandat nilai yang lebih luas: menumbuhkan kompetensi akademik sekaligus membentuk kematangan spiritual.

Karena itu, efisiensi teknis tidak bisa menjadi tolok ukur tunggal keberhasilan. Keputusan yang diambil harus mencerminkan nilai dasar Islam seperti keadilan, kebijaksanaan, dan kemaslahatan. Integrasi ini memainkan dua fungsi sekaligus: memperkuat kualitas kebijakan dari sisi moral dan menjaga agar proses manajerial tetap berada dalam koridor nilai yang menjadi karakter pendidikan Islam.

### **Peran Nilai *Syūrā*, Amanah, 'Adl, dan Maslahah dalam Memperkuat Keputusan**

Pembahasan mengenai integrasi nilai-nilai Islam dalam proses pengambilan keputusan menunjukkan bahwa ada empat prinsip utama yang menjadi penuntun etika: *syūrā*, *amanah*, *'adl*, dan *maslahah* (Yazid & Hasan, 2020). Nilai-nilai ini tidak bekerja secara terpisah. Justru, masing-masing saling melengkapi dan membangun kerangka moral yang menjaga agar proses manajerial tidak melenceng dari tujuan pendidikan Islam. Keempatnya menawarkan keseimbangan antara pertimbangan logis dan orientasi spiritual, sehingga keputusan yang lahir tidak hanya efektif, tetapi juga bertanggung jawab secara etis (Khoiroh et al., 2025).

**Syūrā:** Menjadikan Keputusan sebagai Hasil Kesepakatan Kolektif. Dalam literatur manajemen pendidikan Islam, *syūrā* dipahami sebagai proses yang jauh lebih mendalam daripada sekadar pertemuan untuk bertukar pendapat (As-Shidqi et al., 2025). *Syūrā* menuntut keterbukaan, dialog yang jujur, dan penghargaan terhadap pandangan semua pihak yang terlibat. Ketika kepala sekolah melibatkan guru, tenaga kependidikan, komite sekolah, dan orang tua dalam proses musyawarah, keputusan yang disepakati tidak hanya lebih kaya perspektif, tetapi juga lebih diterima karena lahir dari pengalaman nyata di lapangan. Pendekatan ini membantu mengurangi resistensi ketika kebijakan dijalankan. Para pemangku kepentingan merasa ikut ambil bagian sehingga memiliki sense of ownership terhadap keputusan yang dihasilkan.

Dengan demikian, *syūrā* menjadi jembatan yang menghubungkan analisis manajerial dengan kebutuhan riil warga sekolah.

**Amanah:** Menempatkan Pemimpin sebagai Pengemban Kepercayaan. Nilai *amanah* menegaskan bahwa setiap pemimpin sekolah memikul tanggung jawab moral atas kebijakan yang dibuat (Ansari, 2025). Amanah menuntut integritas, keterbukaan, dan bebas dari kepentingan pribadi. Seorang pemimpin yang menjunjung amanah akan menyeleksi data dengan jujur, menyampaikan informasi secara transparan, serta memastikan bahwa implementasi berjalan sesuai tujuan awal. Dalam praktiknya, amanah mendorong pemimpin untuk lebih hati-hati dalam mempertimbangkan dampak sebuah keputusan. Tidak hanya dampak teknis, tetapi juga konsekuensi moralnya bagi peserta didik dan lingkungan sekolah. Karena itu, amanah memperdalam dimensi etika dalam setiap proses pengambilan keputusan.

**'Adl:** Menegakkan Keadilan dalam Pengelolaan Sekolah. Nilai *'adl* atau keadilan menjadi pijakan untuk memastikan bahwa kebijakan tidak menghasilkan ketimpangan yang merugikan siapa pun (Muslim et al., 2024). Dalam konteks sekolah Islam, keadilan terlihat dalam pemerataan kesempatan belajar, akses layanan pendidikan, dan perlakuan yang tidak diskriminatif terhadap seluruh peserta didik. Keadilan juga tercermin dalam bagaimana sekolah mengelola sumber daya manusia. Pembagian tugas, kesempatan pelatihan, dan sistem penilaian kinerja harus dilakukan secara objektif dan proporsional. Dengan menerapkan *'adl*, sekolah membangun kultur organisasi yang lebih sehat dan solid karena setiap warga merasa dihargai dan diperlakukan secara layak.

**Maslahah:** Mengarahkan Keputusan pada Manfaat Jangka Panjang (Ferdinan, 2021). Nilai *maslahah* memperluas cakrawala pengambilan keputusan menjadi lebih strategis dan jangka panjang. Maslahah mengingatkan bahwa kebijakan pendidikan tidak boleh hanya menyelesaikan masalah sesaat, tetapi harus membawa manfaat yang berkelanjutan bagi peserta didik, sekolah, dan masyarakat. Melalui perspektif *maslahah*, pemimpin didorong untuk menimbang apakah kebijakan benar-benar meningkatkan kualitas pembelajaran, memperkuat karakter siswa, atau memberi kontribusi positif kepada komunitas. Dengan kata lain, *maslahah* menjadi penuntun agar kebijakan selalu mengarah pada manfaat terbesar dan menjauhi potensi mudarat.

**Integrasi Nilai:** Menyatukan Moralitas dan Rasionalitas dalam Satu Kerangka Keputusan. Ketika keempat nilai ini diterapkan secara terpadu, sekolah memiliki arah etis yang jelas dalam setiap kebijakan. *Syūrā* menguatkan aspek partisipatif; *amanah* menjaga integritas; *'adl* memastikan keadilan; dan *maslahah* mengarahkan pada kemanfaatan yang lebih luas. Integrasi ini membuat proses pengambilan keputusan lebih seimbang antara unsur objektif dan pertimbangan moral. Keputusan tidak hanya berdasar pada data dan analisis teknis, tetapi juga berlandaskan nilai yang mencerminkan jati diri pendidikan Islam. Dengan internalisasi empat nilai tersebut, sekolah dapat menghasilkan kebijakan yang lebih inklusif, adil, dan berorientasi pada kemaslahatan.

### **Kesesuaian Model Integratif dengan Kebutuhan Sekolah Islam**

Model pengambilan keputusan integratif yang disusun dalam penelitian ini menunjukkan bahwa proses teknis dan nilai dapat berjalan seiring. Alur yang dimulai

dari persiapan agenda hingga evaluasi reflektif menggambarkan proses yang komprehensif dan realistis untuk diterapkan di sekolah Islam.

Tahap persiapan agenda memberi waktu bagi pemimpin sekolah untuk mengidentifikasi isu strategis yang benar-benar relevan (Mustoip et al., 2023). Langkah awal ini penting karena menentukan arah proses berikutnya. Pada tahap pengumpulan dan analisis data, pemimpin sekolah dapat memahami masalah secara objektif. Data akademik, kondisi sarana, kinerja guru, dan karakteristik peserta didik menjadi dasar bagi analisis yang lebih akurat, sehingga mengurangi keputusan berbasis persepsi atau kebiasaan lama. Tahap *syūrā* mendorong adanya keterlibatan semua pihak. Forum musyawarah membantu menyatukan beragam pandangan dan melahirkan solusi yang lebih komprehensif dan diterima bersama. Pada tahap implementasi berbasis nilai, kebijakan dijalankan dengan menekankan amanah, transparansi, dan tanggung jawab. Tahap ini menjadi ujian konsistensi nilai dalam praktik. Tahap terakhir, yaitu evaluasi dan refleksi spiritual, menempatkan muhasabah sebagai bagian dari evaluasi. Selain mengukur kinerja kebijakan, tahap ini juga memastikan bahwa implementasi tetap berada dalam jalur nilai Islam. Model ini sangat relevan bagi sekolah Islam karena menggabungkan aspek teknis dan moral secara proporsional.

### **Tantangan Implementasi Model dalam Konteks Sekolah Islam**

Meski model integratif tersebut memiliki kejelasan konseptual, beberapa hambatan muncul dalam penerapannya. Tantangan pertama adalah kelemahan dokumentasi. Banyak sekolah belum memiliki catatan musyawarah yang rapi, sehingga tindak lanjut kebijakan sulit dipantau dan dievaluasi. Tantangan berikutnya adalah minimnya penggunaan data dalam pengambilan keputusan. Beberapa publikasi menunjukkan bahwa banyak pemimpin sekolah masih mengandalkan intuisi atau tradisi institusi, bukan pada analisis berbasis bukti. Kapasitas kepemimpinan berbasis nilai juga menjadi masalah. Tidak semua pemimpin atau guru memahami konsep *syūrā*, amanah, dan masalah dalam konteks manajerial. Akibatnya, nilai-nilai tersebut diterapkan secara tidak konsisten. Di samping itu, masih banyak sekolah Islam yang berfokus pada pemenuhan kebutuhan administratif, sehingga nilai spiritual belum sepenuhnya masuk dalam pertimbangan kebijakan. Tantangan-tantangan ini menandakan bahwa sekolah Islam membutuhkan penguatan kapasitas yang lebih komprehensif, khususnya dalam hal kepemimpinan dan manajemen berbasis nilai.

Dari sisi teori, penelitian ini mempertegas bahwa manajemen pendidikan Islam tidak bisa hanya mengadopsi teori manajemen modern tanpa mempertimbangkan dimensi etika yang melekat dalam ajaran Islam. Integrasi keduanya memberi pemahaman baru yang lebih sesuai dengan karakter pendidikan Islam. Dari sisi praktik, model integratif ini dapat menjadi pedoman bagi sekolah untuk memperbaiki proses pengambilan keputusan. Sekolah dapat menggunakan model ini untuk memperjelas langkah musyawarah, memperkuat budaya penggunaan data, dan memastikan bahwa kebijakan selalu memiliki landasan nilai yang kuat.

Secara keseluruhan, pembahasan ini menegaskan bahwa kualitas pengambilan keputusan di sekolah Islam sangat bergantung pada kemampuan pemimpin untuk memadukan pendekatan teknis dengan nilai-nilai Islam. Keputusan yang baik bukan

hanya efektif secara manajerial, tetapi juga mencerminkan keadilan, tanggung jawab, dan orientasi kemaslahatan. Karena itu, integrasi kedua aspek tersebut merupakan kunci penting untuk mewujudkan tata kelola sekolah Islam yang bermutu, konsisten, dan berkelanjutan.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa mutu pengambilan keputusan di sekolah Islam sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpinnya dalam memadukan pendekatan manajerial modern dengan nilai-nilai utama ajaran Islam. Tinjauan literatur sistematis menunjukkan bahwa kebijakan yang hanya berlandaskan pertimbangan teknis belum mampu menjawab beragam persoalan yang dihadapi sekolah Islam, sementara keputusan yang semata-mata bersandar pada aspek spiritual berisiko mengabaikan kebutuhan teknis pengelolaan lembaga. Keseimbangan antara rasionalitas manajerial dan orientasi nilai menjadi landasan penting bagi lahirnya kebijakan yang adil, efektif, serta berdampak jangka panjang. Empat prinsip utama – syūrā, amanah, 'adl, dan maslahah – secara konsisten muncul sebagai pilar pengambilan keputusan yang memperkaya kualitas manajerial dan memastikan kebijakan bermakna secara moral dan spiritual.

Model integratif yang dihasilkan memberikan gambaran praktis mengenai tahapan pengambilan keputusan yang sesuai dengan karakter sekolah Islam, mencakup identifikasi masalah, analisis data, proses musyawarah, implementasi berbasis nilai, hingga evaluasi dan refleksi spiritual. Struktur ini membantu pemimpin sekolah memiliki pedoman jelas untuk merumuskan kebijakan yang akuntabel dan relevan. Namun, keberhasilan penerapan model sangat dipengaruhi oleh kesiapan sumber daya manusia dan budaya organisasi sekolah. Tantangan seperti lemahnya dokumentasi musyawarah, rendahnya pemanfaatan data, serta pemahaman nilai yang belum merata menunjukkan bahwa penguatan kapasitas kepemimpinan, peningkatan literasi data, dan pembangunan budaya kolaboratif perlu dijadikan prioritas.

Secara keseluruhan, integrasi nilai Islam tidak hanya memperkaya aspek spiritual pendidikan, tetapi juga memperkuat kualitas tata kelola sekolah. Ketika nilai dan pendekatan teknis berjalan beriringan, sekolah Islam memiliki peluang besar untuk menghadirkan lingkungan belajar yang membentuk karakter, mendorong prestasi, dan berorientasi pada kemaslahatan. Dengan dukungan kebijakan yang tepat dan komitmen bersama seluruh pemangku kepentingan, model pengambilan keputusan integratif ini dapat menjadi rujukan strategis dalam memperkuat peran sekolah Islam sebagai lembaga pembentuk generasi yang unggul secara intelektual dan matang secara moral.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adhim, F., & Hakim, M. N. (2020). Perencanaan Strategi Berbasis Nilai di Lembaga Pendidikan Tinggi. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(2), 259–279. <https://doi.org/10.31538/ndh.v4i2.548>
- Al Kautsary, I. I., & Nugraha, M. S. (2024). Strategi Perencanaan Pendidikan Islam dalam Meningkatkan Pendidikan Indonesia. *Al-Mawardi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*.
- Ansari, N. R. (2025). Pengembangan Nilai Islami dalam Praktik Manajemen Pendidikan: Studi Literatur. *Almarsus: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(1),

21-44.

- <https://ejournal.uinbukittinggi.ac.id/index.php/almarsus/article/view/9656>
- Ansari, N. R., Irawan, & Nurjaman, U. (2025). Relevansi Pengembangan Nilai-nilai Islami dalam Bidang Manajemen Pendidikan. *Al-Marsus: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(1), 66-78.
- As-Shidqi, M. H., Nugraha, M. S., & Arifudin, O. (2025). Menggali Potensi Transformasi Islam Dan Perencanaan Pendidikan. *JUMADIL: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), 1-15.
- Encep Syarifudin, Eneng Muslihah, Eti Kurniawati, Reni Suwenti, & Een Masdariah. (2025). Analisis Kepemimpinan Kolaboratif dalam Fungsi Pengorganisasian Manajemen Pendidikan Islam: Systematic Literature Review. *Didaktika: Jurnal Kependidikan*, 14(3), 4801-4812. <https://doi.org/10.58230/27454312.2190>
- Ferdinan, A. (2021). Spiritualitas dan Profesionalisme Guru dalam Pendidikan Islam. *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan Islam*.
- Imtak, I., Iptek, D. A. N., Dan, L., Kunci, F., & Wadda, D. (2022). Sukses Penerapannya Dalam Pendidikan Islam. 7(2), 149-166.
- Ismail, N. (2022). Islamic values and educational leadership decision-making. *Journal of Educational Management and Leadership Studies*, 10(3), 45-61. <https://dergipark.org.tr/en/pub/jemls>
- Kartika, I., Saputra, A. M., Purwaningsih, Y., Yuningsih, A., & Leman, S. (2025). Integrasi Nilai-Nilai Islam dalam Kepemimpinan Pendidikan. *At-Tadris: Journal of Islamic Education*, 4(2), 315-324.
- Kasmawati, K. (2019). Implementasi Perencanaan Pendidikan dalam Lembaga Pendidikan Islam. *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 3(1), 138-147. <https://doi.org/10.24252/idaarah.v3i1.9073>
- Khoiroh, U., Arifin, M., & Iman, D. Z. (2025). Integrasi Nilai Islam dan Total Quality Management: Model Pendekatan Mutu Berbasis Spiritualitas untuk Optimalisasi Pendidikan Islam. *Jurnal Penelitian Dan Evaluasi Pendidikan*, 12(2), 79-86.
- Kobandaha, F., Annas, A. N., Maliki, P. L., & Gamar, N. (2025). Manajemen Pendidikan Islam Berbasis Artificial Intelligences di Era Digital Sebuah Tinjauan Literatur. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(1), 576-582. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i1.822>
- Mintzberg, H. (2023). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Pearson Education. <https://www.pearson.com/en-gb/subject-catalog/p/strategy-safari/P200000006249>
- Muslim, K., Aziz, N., Nurahmayanti, A., & Hidayat, Y. (2024). Kepemimpinan berbasis nilai-nilai Islami dalam meningkatkan kualitas pendidikan agama Islam di sekolah dasar. *Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Agama Islam*, 2(4), 416-423.
- Mustoip, S., Dz, A. S., & Wulan, D. J. (2023). Integrasi Kecerdasan Buatan dalam Manajemen Pendidikan Karakter Berbasis Islam di Sekolah Dasar. *Permata: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 4(2), 321-327.
- Purnomo, M. S., Mulyadi, & Slamet. (2024). Exploring Strategic Management Based on Islamic Values in Pesantren-based Higher Education. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1). <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v8i1.6766>

- Putri, F. A., & Damayanti, H. D. (2025). REKOMENDASI DALAM MENINGKATAN KUALITAS. *19*(2), 77–96.
- Quainoo, A., Amponsah, S., & Akyeampong, E. (2022). Educational planning and decision-making for school improvement in Sub-Saharan Africa. *Journal of Educational Administration and Policy Studies*, *14*(3), 67–79. <https://doi.org/10.5897/JEAPS2022.0743>
- Rahmi, A., Sukardi, T., & Wijaya, A. S. (2021). Ikhtisar jurnal pengetahuan islam. *Jurnal Pengetahuan Islam*, *1*(1), 25–38.
- Rochim, A. N., & Muttaqien, I. (2023). Keadilan, Amanah, dan Musyawarah: Integrasi Nilai Kepemimpinan Islam dalam Manajemen Pendidikan Modern. *Jurnal Visi Manajemen*, *11*(2). <https://doi.org/10.56910/jvm.v11i2.513>
- Romdoniyah, F. F., & Nugraha, M. S. (2024). Implementasi Perencanaan Pendidikan Karakter Berbasis Nilai-nilai Islam pada MTs. *Tarunaedu: Journal of Education and Learning*, *2*(1), 35–41. <https://doi.org/10.54298/tarunaedu.v2i1.214>
- Sulastri, R., Izzah, R. N., & Af'idati, M. (2025). Integrasi Nilai-Nilai Pendidikan Islam dalam Pembentukan Karakter Siswa di Sekolah. *Fikri: Jurnal Kajian Agama, Sosial Dan Budaya*, *6*(2). <https://doi.org/10.25217/jf.v6i2.6001>
- Syafei, Z., Zohriah, A., Kurniawati, E., Suwenti, R., & Masdariah, E. (2025). Integrasi Nilai-Nilai Profetik dalam Praktik Kepemimpinan Pendidikan Islam di Era Disrupsi : *Systematic Literature Review*. *14*(2), 3419–3428.
- Wardatushobariah, N., & Dazia, R. (2025). Implementasi Manajemen Berbasis Nilai Islam di Lembaga Pendidikan: Kajian Pustaka Kritis. *Tanzimuna: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *5*(1).
- Widayato, W., Sukarman, S., Mulyani, T., & Susanto, A. (2025). Nilai Islam sebagai Fondasi Manajemen Pendidikan: Studi pada Lembaga Pendidikan Berbasis Pesantren. *Seroja: Jurnal Pendidikan*, *3*(3), 460–474. <https://doi.org/10.572349/seroja.v3i3.2735>
- Yazid, M., & Hasan, T. (2020). Kurikulum Pendidikan Al-Qur'an Masa Sahabat. *Jurnal Qur'an Dan Hadis*, *7*(1).