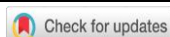




MEMAHAMI KONSEP DAN ORIENTASI PERKEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA MADRASAH DAN PESANTREN

Siti Maghfiroh¹, Saiful Hadi²
^{1,2} Universitas Islam Negeri Madura, Indonesia

Email: stmaghfiroh188@gmail.com



DOI: <https://doi.org/10.34125/jmp.v11i4.3108>

Sections Info

Article history:

Submitted: 13 June 2026
Final Revised: 21 June 2026
Accepted: 6 August 2026
Published: 15 August 2026

Keywords:

Manajemen Sumber Daya Manusia Islam
Sumber Daya Manusia yang Tangkas
Manajemen Talenta
Maqashid Syariah
Masyarakat 5.0



ABSTRACT

The dynamics of modernization compel madrasahs and pesantren to revitalize their Human Resource (HR) management orientation to maintain institutional competitiveness without uprooting their religious traditions. Historically, previous studies on HR within Islamic educational institutions have predominantly emphasized conventional personnel administration and singular charismatic leadership. This tendency leaves a significant literature gap (research gap) regarding how these institutions strategically adapt to contemporary talent management demands in the Society 5.0 era. Responding to this void, the novelty of this study lies in constructing a theoretical framework that integrates Islamic work ethics with modern Agile Human Resources instruments. Employing a qualitative methodology through a Systematic Literature Review (SLR) approach and critical analysis of educational policies over the past decade, this study dissects this paradigm shift. The findings indicate that the current trajectory of HR development necessitates a transition from traditional devotion-based models toward strengthening hybrid competencies, encompassing digital literacy, transformative leadership, and structured performance appraisal systems. This transformation critically depends on the leadership's capability to formulate an inclusive succession scheme rooted in Maqashid Sharia.

ABSTRAK

Dinamika modernisasi menuntut madrasah dan pesantren untuk merevitalisasi orientasi pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) guna menjaga daya saing institusi tanpa mencoreng akar tradisi religius. Selama ini, kajian terdahulu mengenai SDM di institusi pendidikan Islam umumnya lebih menitikberatkan pada aspek administrasi kepegawaian konvensional serta kepemimpinan karismatik tunggal. Kondisi tersebut menyisakan kesenjangan literatur (research gap) yang signifikan terkait bagaimana strategi adaptasi lembaga-lembaga ini terhadap tuntutan manajemen talenta di era Society 5.0. Merespons hal tersebut, kebaruan (novelty) penelitian ini terletak pada konstruksi kerangka teoretis yang mengintegrasikan nilai etos kerja Islami dengan instrumen Agile Human Resources kontemporer. Menggunakan metodologi kualitatif melalui pendekatan Systematic Literature Review (SLR) serta analisis kritis terhadap kebijakan pendidikan sedekade terakhir, kajian ini membedah pergeseran paradigma tersebut. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa arah pengembangan SDM meniscayakan transisi dari pola pengabdian tradisional menuju penguatan kompetensi hibrida, yang mencakup literasi digital, kepemimpinan transformatif, dan sistem penilaian kinerja terstruktur. Transformasi ini sangat bergantung pada kemampuan pimpinan (kia/kepala madrasah) dalam merumuskan skema suksesi yang inklusif berbasis Maqashid Syariah.

Kata Kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia Islam; Sumber Daya Manusia yang Tangkas; Manajemen Talenta; Maqashid Syariah; Masyarakat 5.0; Ketahanan Kelembagaan.

PENDAHULUAN

Pendidikan Islam di Indonesia, khususnya madrasah dan pesantren, saat ini menghadapi tantangan yang semakin kompleks seiring dengan berkembangnya globalisasi, revolusi industri 4.0, dan transformasi menuju Society 5.0 (Saa 2024). Perubahan tersebut tidak hanya menggeser pola kehidupan sosial masyarakat, tetapi juga mengubah paradigma pengelolaan lembaga pendidikan yang dituntut lebih profesional, inovatif, adaptif, dan berorientasi pada peningkatan mutu (Hidayah 2021). Jika sebelumnya keberhasilan lembaga pendidikan Islam lebih banyak ditentukan oleh kharisma kepemimpinan kiai, kekuatan tradisi, dan loyalitas tenaga pendidik, maka saat ini lembaga pendidikan dituntut mampu mengembangkan sistem tata kelola yang berbasis kompetensi, teknologi, dan inovasi tanpa meninggalkan nilai-nilai keislaman yang menjadi identitasnya (Sumanti 2024). Kondisi tersebut menjadikan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) sebagai salah satu faktor strategis yang menentukan keberhasilan madrasah dan pesantren dalam mempertahankan eksistensi sekaligus meningkatkan daya saing di tengah perubahan lingkungan global. Menurut Becker (1993), melalui teori Human Capital, kualitas sumber daya manusia merupakan bentuk investasi jangka panjang yang memberikan kontribusi langsung terhadap produktivitas organisasi (Tamimi et al. 2026). Dalam konteks pendidikan Islam, investasi tersebut tidak hanya diwujudkan melalui peningkatan kompetensi profesional tenaga pendidik, tetapi juga melalui penguatan karakter, integritas, dan spiritualitas sebagai landasan utama dalam penyelenggaraan pendidikan Islam (Tobi and Sarkawi 2025).

Urgensi penelitian ini semakin menguat apabila ditinjau dari kondisi empiris lembaga pendidikan Islam di Indonesia. Berdasarkan data Education Management Information System (EMIS) Kementerian Agama Republik Indonesia Tahun 2024, Indonesia memiliki lebih dari 42.000 madrasah dan sekitar 41.000 pesantren yang melayani puluhan juta peserta didik dari berbagai jenjang pendidikan (Tamimi et al. 2026). Jumlah tersebut menunjukkan bahwa pendidikan Islam memiliki kontribusi yang sangat besar terhadap pembangunan sumber daya manusia nasional. Namun demikian, besarnya jumlah lembaga tersebut belum sepenuhnya diikuti oleh kualitas tata kelola SDM yang merata. Masih terdapat kesenjangan kompetensi tenaga pendidik, rendahnya kemampuan literasi digital, belum optimalnya sistem pengembangan karier, serta lemahnya sistem evaluasi kinerja yang berbasis kompetensi (Sofi, Manaf, and Ali 2025). Di sisi lain, World Economic Forum (Future of Jobs Report, 2025) memproyeksikan bahwa sekitar 39% keterampilan tenaga kerja global akan mengalami perubahan hingga tahun 2030 sebagai dampak perkembangan kecerdasan buatan (Artificial Intelligence), big data, otomatisasi, dan transformasi digital (Fung and Hosseini 2023). Kondisi tersebut menuntut seluruh lembaga pendidikan, termasuk madrasah dan pesantren, untuk melakukan revitalisasi pengelolaan SDM agar mampu menghasilkan tenaga pendidik yang adaptif, inovatif, dan memiliki kompetensi multidisipliner. Teori Agile Human Resource Management menjelaskan bahwa organisasi yang mampu bertahan dalam lingkungan yang dinamis adalah organisasi yang memiliki sistem SDM yang fleksibel, responsif terhadap perubahan, dan berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan (Hanif et al. 2024).

Meskipun demikian, berbagai penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan SDM pada madrasah dan pesantren masih menghadapi tantangan yang cukup besar. Sebagian besar lembaga pendidikan Islam masih berorientasi pada pola pembinaan tradisional yang menitikberatkan pada pendalaman ilmu-ilmu keislaman klasik, sementara penguatan kompetensi digital, penguasaan teknologi informasi, kemampuan kolaborasi, inovasi pembelajaran, dan kepemimpinan transformatif belum menjadi prioritas utama (Nurtawab and Wahyudi 2022). Padahal, karakteristik pendidikan pada era Society 5.0 mengharuskan

tenaga pendidik mampu mengintegrasikan teknologi digital dengan nilai-nilai kemanusiaan sehingga proses pembelajaran tidak hanya efektif, tetapi juga mampu membangun karakter peserta didik. Penelitian Asyraf (2024) menunjukkan bahwa peningkatan mutu lembaga pendidikan sangat dipengaruhi oleh sistem rekrutmen berbasis kompetensi, pengembangan profesional berkelanjutan, sistem penilaian kinerja yang objektif, serta pengelolaan karier yang terstruktur. Dengan demikian, pengembangan SDM tidak lagi dapat dipahami sebagai aktivitas administratif semata, melainkan sebagai strategi utama dalam membangun keunggulan kompetitif lembaga pendidikan Islam. Hal tersebut sejalan dengan teori Strategic Human Resource Management yang dikemukakan Armstrong dan Taylor (2023), bahwa keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan menyelaraskan strategi SDM dengan tujuan jangka panjang organisasi (Nisak et al. 2025).

Selain menghadapi tantangan internal, madrasah dan pesantren juga dihadapkan pada meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap mutu layanan pendidikan. Orang tua tidak lagi hanya mengharapkan lulusan yang memiliki kemampuan keagamaan, tetapi juga menguasai keterampilan abad ke-21, seperti berpikir kritis, kreativitas, komunikasi, kolaborasi, dan literasi digital (Muhammad and Zulfikar 2023). Kondisi ini mengharuskan lembaga pendidikan Islam melakukan transformasi kelembagaan secara menyeluruh, termasuk pada aspek pengelolaan SDM. Dalam perspektif Resource Based View (RBV) yang dikemukakan Barney (1991), sumber daya manusia merupakan aset strategis yang mampu menciptakan keunggulan kompetitif apabila memiliki kompetensi yang unik, sulit ditiru, dan dikelola secara efektif. Oleh karena itu, madrasah dan pesantren perlu mengembangkan sistem pengelolaan SDM yang mampu mengintegrasikan kompetensi profesional dengan nilai-nilai Islam sehingga menghasilkan tenaga pendidik yang unggul secara akademik sekaligus memiliki integritas moral dan spiritual.

Berbagai penelitian sebelumnya telah mengkaji manajemen SDM pada lembaga pendidikan Islam, namun sebagian besar masih berfokus pada aspek operasional seperti rekrutmen, administrasi kepegawaian, kepemimpinan kiai, atau pengembangan kompetensi guru secara parsial (Rodin 2021). Kajian-kajian tersebut belum banyak mengintegrasikan paradigma Agile Human Resources, talent management, digital leadership, dan Islamic work ethics ke dalam satu kerangka konseptual yang utuh. Dengan kata lain, penelitian terdahulu cenderung memandang profesionalisme dan nilai-nilai keislaman sebagai dua domain yang berjalan sendiri-sendiri, padahal keduanya memiliki hubungan yang saling menguatkan dalam membangun tata kelola pendidikan yang adaptif (Karisma 2021). Keterbatasan tersebut menunjukkan adanya research gap, yaitu belum tersedianya model pengelolaan SDM yang mampu menjembatani tuntutan profesionalisme modern dengan prinsip-prinsip pendidikan Islam dalam menghadapi perubahan lingkungan strategis. Padahal, menurut Ulrich (2017), pengelolaan SDM pada era digital harus bergerak dari fungsi administratif menuju strategic business partner yang mampu menciptakan inovasi dan nilai tambah bagi organisasi (Fung and Hosseini 2023).

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan (novelty) berupa konstruksi model konseptual revitalisasi manajemen SDM pada madrasah dan pesantren yang mengintegrasikan pendekatan Agile Human Resources, talent management, digital literacy, transformative leadership, dan prinsip Maqashid Syariah sebagai landasan filosofis pengelolaan SDM pendidikan Islam. Model ini memandang tenaga pendidik bukan sekadar pelaksana proses pembelajaran, tetapi sebagai modal intelektual dan spiritual yang berperan penting dalam membangun inovasi, meningkatkan mutu pendidikan, memperkuat resiliensi organisasi, dan menjamin keberlanjutan lembaga. Integrasi tersebut diharapkan mampu menghasilkan sistem pengelolaan SDM yang tidak hanya memenuhi tuntutan

profesionalisme global, tetapi juga tetap menjaga identitas keislaman, nilai-nilai akhlak, dan budaya pesantren sebagai karakteristik utama pendidikan Islam di Indonesia. Dengan demikian, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan karena memberikan kontribusi teoretis maupun praktis terhadap pengembangan kajian manajemen pendidikan Islam. Secara teoretis, penelitian ini memperluas perspektif manajemen SDM melalui integrasi antara teori Human Capital, Strategic Human Resource Management, Agile Human Resources, dan Maqashid Syariah dalam satu kerangka konseptual yang komprehensif. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan menjadi rujukan bagi pimpinan madrasah, pesantren, pembuat kebijakan, dan pengelola pendidikan Islam dalam merancang strategi pengembangan SDM yang adaptif, inovatif, serta mampu menjawab tantangan Society 5.0. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menganalisis strategi revitalisasi manajemen SDM pada madrasah dan pesantren sebagai upaya meningkatkan mutu kelembagaan, memperkuat daya saing pendidikan Islam, serta menjamin keberlanjutan institusi di tengah dinamika perubahan global.

METODE PENELITIAN

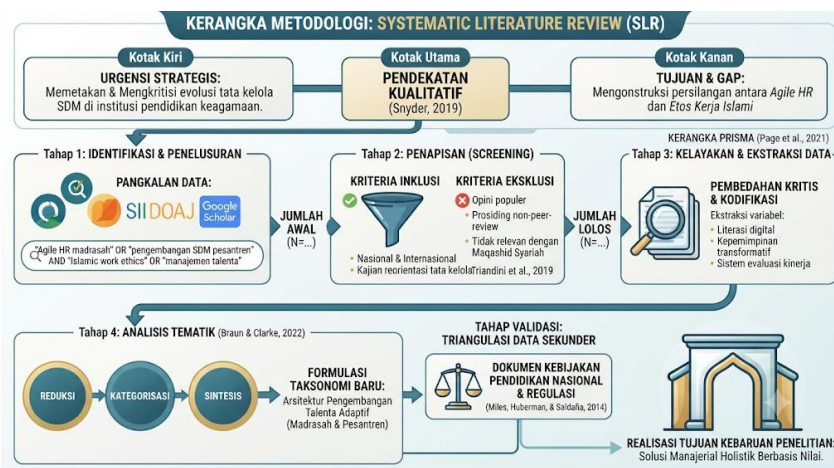
Kajian ini mengadopsi rancangan penelitian kualitatif dengan menitikberatkan pada pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) sebagai instrumen epistemologis utama untuk membedah fenomena. Pemilihan metode tinjauan sistematis ini didasarkan pada urgensi strategis untuk memetakan secara komprehensif, mengkritisi, dan menyintesis diskursus yang tersebar mengenai evolusi tata kelola Sumber Daya Manusia (SDM) di institusi pendidikan keagamaan (Snyder, 2019). Mengacu pada rumusan kesenjangan (*research gap*) di bagian pendahuluan, metode SLR memungkinkan peneliti untuk tidak sekadar merangkum, melainkan mengidentifikasi anomali, pola, dan tren kebaruan teoretis yang secara spesifik mengonstruksi persilangan antara kelincuhan manajerial (*Agile HR*) dengan etos kerja Islami.

Proses pengumpulan korpus literatur dijalankan secara ketat dan berjenjang merujuk pada kerangka kerja PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) guna memastikan transparansi serta meminimumkan bias seleksi data (Page et al., 2021). Penelusuran kepustakaan difokuskan secara eksklusif pada pangkalan data akademik yang tervalidasi, meliputi SINTA, DOAJ, dan *Google Scholar*, dengan menetapkan batasan temporal publikasi selama sedekade terakhir (2020-2026). Penarikan data menggunakan kombinasi kata kunci Boolean yang presisi, di antaranya "Agile HR madrasah" OR "pengembangan SDM pesantren" AND "Islamic work ethics" OR "manajemen talenta". Kriteria inklusi dibatasi pada artikel jurnal hasil *peer-review* berskala nasional dan internasional yang secara substansial mengkaji reorientasi tata kelola pendidik. Sebaliknya, literatur berupa opini populer, prosiding tanpa tinjauan pakar, serta artikel yang tidak memiliki relevansi langsung dengan paradigma *Maqashid Syariah* dieksklusi secara definitif dari unit analisis (Triandini et al., 2019).

Tahapan pasca-ekstraksi data dikelola melalui teknik analisis tematik (*thematic analysis*). Prosedur ini diimplementasikan untuk mereduksi, mengkategorisasi, dan menyintesis narasi-narasi fragmentaris dari berbagai literatur menjadi sebuah konstruksi pemahaman yang utuh (Braun & Clarke, 2022). Setiap dokumen yang lolos tahap penapisan dibedah secara kritis untuk mengekstraksi variabel-variabel kunci terkait literasi digital, kepemimpinan transformatif, dan sistem evaluasi kinerja. Melalui proses kodifikasi berlapis, kajian ini berupaya memformulasikan taksonomi baru yang memvisualisasikan arsitektur pengembangan talenta adaptif di madrasah dan pesantren.

Guna memvalidasi ketajaman argumentasi teoretis, kajian ini turut menerapkan triangulasi sumber data sekunder. Proses ini diwujudkan dengan mengonfrontasikan

temuan literatur akademik dengan tinjauan kritis terhadap dokumen kebijakan pendidikan nasional dan regulasi instansi terkait yang terbit dalam beberapa tahun terakhir. Pendekatan analitis silang ini memastikan bahwa sintesis yang dihasilkan tidak teralienasi dari realitas regulasi empiris, melainkan menawarkan solusi manajerial yang aplikatif (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014). Rangkaian tahapan metodologis ini secara holistik didesain untuk merealisasikan tujuan kebaruan penelitian yang telah diproyeksikan sebelumnya.



HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Korpus literatur yang diekstraksi melalui mekanisme *Systematic Literature Review* (SLR) menyingkap sebuah anomali sekaligus transformasi radikal dalam tata kelola kelembagaan pendidikan Islam. Secara konseptual, orientasi pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) pada madrasah dan pesantren tidak lagi dapat direduksi sebagai entitas administratif yang bersifat mekanistik. Sintesis data mengkristalkan empat poros utama yang merepresentasikan arsitektur adaptasi SDM dalam merespons turbulensi era *Society 5.0*, di mana profesionalisme kontemporer dan ekuilibrium spiritual saling bersinggungan.

Dekonstruksi Paradigma Pengabdian Menuju *Agile Talent Management*

Temuan paling fundamental dari tinjauan literatur sedekade terakhir menyingkap terjadinya pergeseran epistemologis yang tajam mengenai konsep "pengabdian" (keikhlasan) sebuah postulat yang secara historis telah menjadi tulang punggung eksistensial bagi pesantren dan madrasah (Li and Dong 2025). Argumentasi yang diajukan oleh Nata (2020) mengafirmasi bahwa loyalitas kultural semata kini mengalami defisit kapasitas manakala dihadapkan pada eskalasi tuntutan akreditasi dan standardisasi mutu pendidikan global (Saha et al. 2026). Kendati postulat Nata tersebut relevan dalam memotret ketidaksiapan institusi tradisional, analisis ini memerlukan pembacaan kritis yang lebih berhati-hati. Penurunan efikasi dari "loyalitas kultural" tidak serta-merta mengindikasikan bahwa nilai keikhlasan telah usang atau kehilangan signifikansi teologisnya. Kesenjangan yang terjadi sesungguhnya bermuara pada kegagalan institusi dalam merekontekstualisasi makna pengabdian itu sendiri. Ketika keikhlasan hanya ditafsirkan secara sempit sebagai kerelaan pendidik untuk menerima kompensasi material di bawah standar kelayakan hidup, institusi tanpa sadar sedang melanggengkan praktik eksploitasi struktural yang dibalut dengan dogma agama (Ambily Philomina, Anbumathy, and Vineeth 2026). Oleh karena itu, kritik terhadap Nata (2020) mengharuskan kita untuk tidak mempertentangkan pengabdian dengan profesionalisme, melainkan memosisikan

kompetensi profesional sebagai manifestasi tertinggi dari pengabdian itu sendiri di era kiwari (Gowrishankkar et al. 2024).

Sebagai antitesis terhadap stagnasi administratif tersebut, madrasah dan pesantren mulai mengadopsi instrumen *Agile Human Resources*. Suwendi, Athoillah, dan Yasin (2022) dalam riset mereka menemukan bahwa kelincahan manajerial di madrasah unggulan ditandai oleh desentralisasi wewenang dalam ranah pengambilan keputusan kurikuler kepada level guru. Dari kacamata analisis kritis perilaku organisasi, temuan ini memantik diskursus yang problematis. Ekosistem pendidikan Islam, khususnya pesantren, berakar kuat pada kultur hierarkis dan paternalistik di mana figur sentral (Kiai atau Kepala Madrasah) memegang hak veto absolut. Oleh sebab itu, klaim desentralisasi yang diajukan Suwendi dkk. (2022) perlu diuji secara empiris: apakah pendelegasian wewenang tersebut merupakan wujud nyata dari *empowerment* (pemberdayaan) yang esensial, atau sekadar pelepasan beban operasional administratif dari pundak pimpinan kepada bawahan tanpa disertai distribusi otoritas strategis yang sepadan? Penerapan *Agile HR* di lingkungan yang kental dengan kepatuhan karismatik tidak akan berjalan efektif jika tidak didahului oleh dekonstruksi *mindset* patron-klien. Kelincahan (*agility*) mensyaratkan adanya ruang aman secara psikologis (*psychological safety*) bagi para ustadz dan guru untuk melakukan inovasi pedagogik – bahkan yang bersifat disruptif – tanpa bayang-bayang ketakutan akan dianggap *su'ul adab* (tidak sopan) terhadap institusi atau pimpinan.

Lebih jauh, turbulensi dan transformasi kultural ini mengharuskan institusi untuk merancang sistem *talent management* yang lebih mutakhir. Manajemen tidak lagi dapat bergantung eksklusif pada mekanisme penjangkaran pendidik yang semata-mata berbekal afiliasi ideologis atau kesamaan almamater, melainkan harus mulai secara proaktif memetakan kecakapan strategis kandidat (Mann and Mann 2025). Merespons tesis Anwar dan Qomar, analisis kritis perlu dilontarkan terkait risiko "sekularisasi manajerial" atau komodifikasi sumber daya manusia. Meminjam logika korporat murni ke dalam rahim pesantren berpotensi mereduksi guru dari statusnya sebagai *murabbi* (pendidik jiwa) menjadi sekadar aset produksi pencetak nilai akademik (Kaplan and Gowindasamy 2025). Apabila afiliasi ideologis ditinggalkan demi mengejar kecakapan strategis (seperti literasi digital atau kemampuan bahasa asing) secara membabi buta, pesantren berisiko mengalami alienasi identitas. Oleh karena itu, *talent management* dalam lanskap madrasah tidak boleh bersifat substitutif (mengganti ideologi dengan kompetensi), melainkan harus bersifat komplementer. Rekrutmen yang ideal memosisikan integritas teologis dan kesamaan visi ideologis sebagai prasyarat mutlak (*conditio sine qua non*), sementara kapabilitas strategis dan teknikal difungsikan sebagai variabel akselerator yang dapat direkayasa melalui pendidikan dan pelatihan berkelanjutan (Waseso et al. 2024).

Sintesis dari serangkaian dialektika teoretis ini pada akhirnya menjawab dan mengunci *research gap* yang diajukan pada bagian pendahuluan; yakni urgensi madrasah dan pesantren untuk beralih dari pola administrasi statis menuju pengelolaan talenta yang dinamis tanpa menegasikan akar moralitas. Redefinisi moralitas dalam konteks ini menjadi krusial (Mora et al. 2020). Ketidakmampuan merespons tuntutan zaman, kegagalan mengelola talenta guru secara berkeadilan, serta kelambanan dalam memberikan pendidikan berkualitas bagi santri akibat manajemen SDM yang primitif, sejatinya merupakan sebuah kegagalan moral institusional (Dwivedula 2025). Dengan demikian, pengadopsian manajemen SDM kontemporer bukanlah bentuk kompromi terhadap pragmatisme duniawi, melainkan

sebuah ikhtiar strategis untuk menjaga maruah, resiliensi, dan keberlanjutan risalah keagamaan di tengah sengitnya hegemoni pendidikan global.

Tabel 1. Sintesis Temuan Penelitian

Fokus Temuan	Hasil Sintesis	Kontribusi Teoretis
Dekonstruksi Pengabdian	Keikhlasan direkonstruksi sebagai profesionalisme yang berorientasi pada kualitas layanan pendidikan, bukan sekadar pengorbanan materi.	Memperluas konsep <i>Etika Kerja Islami</i> dalam manajemen SDM pendidikan Islam.
Sumber Daya Manusia yang Tangkas	Agile HR membutuhkan perubahan budaya organisasi melalui guru pemberdayaan, kolaborasi, dan keamanan psikologis.	Mengadaptasi teori Agile HR ke dalam konteks madrasah dan pesantren.
Manajemen Bakat	Rekrutmen ideal mengintegrasikan integritas teologis, kesamaan visi, dan kompetensi strategi secara bersamaan.	Kesimpulannya model <i>Islamic Agile Talent Management</i> .
Moralitas Institusional	Profesionalisme diposisikan sebagai bagian dari amanah dan maqashid syariah dalam pengelolaan pendidikan.	Penggabungan tata kelola SDM modern dengan paradigma Maqashid Syariah.
Model Konseptual	Revitalisasi SDM dilakukan melalui integrasi nilai Islam, kepemimpinan transformatif, literasi digital, Agile HR, dan manajemen talenta.	Menyediakan model baru pengelolaan SDM madrasah dan pesantren yang adaptif terhadap Society 5.0.

Asimilasi Literasi Digital dan Resiliensi Pedagogik Hibrida

Pada spektrum kompetensi profesional, konstelasi tuntutan abad ke-21 mengorkestrasikan sebuah urgensi reorientasi kapasitas pendidik di lembaga keagamaan. Zarkasyi (2020) menggarisbawahi tesis sentral bahwa guru madrasah dan *asatidz* pesantren saat ini tengah terperangkap dalam fase transisi kritis; sebuah keniscayaan untuk bertransformasi dari sekadar agen pentransfer teks-teks klasik (*turath*) menjadi fasilitator literasi digital. Kendati pandangan ini memotret realitas secara akurat, pendekatan kritis perlu diaplikasikan secara ketat agar diskursus ini tidak terjebak pada reduksionisme epistemologis (Sahid, Maleh, and Mounir 2022). Tuntutan menjadi fasilitator digital tidak seyogianya ditafsirkan sebagai bentuk substitusi, apalagi pengerdilan terhadap eksistensi transmisi keilmuan *turath*. Kegagalan dalam mengartikulasikan batas-batas adaptasi teknologi berisiko mereduksi entitas pesantren menjadi sekadar institusi vokasi tanpa roh spiritual. Oleh karenanya, transformasi yang ideal bukanlah mencabut akar metodologi klasik, melainkan menjadikan teknologi digital semata-mata sebagai medium orkestrasi untuk merekontekstualisasi kedalaman makna *turath* agar lebih resonan dengan kognisi generasi masa kini (Wider et al. 2026). Digitalisasi harus secara tegas diposisikan sebagai perangkat operasional (*tool*), bukan sebagai ideologi (*substance*), sehingga otentisitas sanad keilmuan tetap terjaga ketat di tengah arus deras informasi tanpa filter (Moreira et al. 2026).

Sayangnya, implementasi adaptasi tersebut pada praktiknya memunculkan friksi struktural yang kompleks di akar rumput. Hasanah dan Arifin (2022) mendeteksi keberadaan *technological lag* (keterlambatan adaptasi teknologi) yang sangat tajam antara generasi pendidik senior dan kohort milenial di ekosistem pesantren. Membedah temuan ini secara lebih skeptis, pengambil kebijakan pendidikan harus mewaspadai simplifikasi yang terlalu menyandarkan determinisme usia sebagai akar permasalahan tunggal. Narasi "kesenjangan generasi" kerap kali dijadikan kedok yang menutupi variabel struktural yang lebih krusial, seperti ketimpangan akses infrastruktur lembaga, minimnya desain pelatihan yang berpusat pada prinsip andragogi (pembelajaran orang dewasa), serta kewajaran resistensi psikologis terhadap intervensi nilai-nilai asing (Gao et al. 2025; Ramdana and Furqon 2026). Lebih lanjut, meskipun pendidik milenial mungkin mendominasi kelincahan teknologis, literatur sering abai bahwa mereka kerap kali mengalami defisit dalam hal kematangan pedagogik dan ketokohan spiritual—dua pilar utama yang justru menjadi supremasi absolut pendidik senior. Dengan demikian, solusi atas *technological lag* ini tidak boleh bersifat asimilasi sepihak, melainkan harus dikonstruksi melalui skema *reverse mentoring* (pendampingan silang). Pendidik senior mentransfer kebijaksanaan kultural dan kedalaman teologis, sementara pendidik muda menopang kelincahan operasional teknologinya, sehingga tercipta sebuah simetri kolaboratif alih-alih polarisasi institusional (Nirmala et al. 2025).

Sebagai instrumen strategis untuk menetralisasi disparitas tersebut, rekayasa Sumber Daya Manusia (SDM) mutlak diarahkan pada penguatan kompetensi hibrida, sebagaimana dipostulatkan (Eşki, Sanchez, and Walsh 2025). Namun demikian, konstruksi makna "kompetensi hibrida" dalam lanskap pendidikan Islam memerlukan demarkasi teoretis yang jauh lebih filosofis dibandingkan konseptualisasinya pada korporasi sekuler. Kajian kritis terhadap proposisi Siregar memantik pertanyaan fundamental: apakah hibriditas tersebut sebatas perpaduan mekanis antara kemampuan mengajar luring dan daring? Apabila demikian, maka intervensi SDM hanya akan melahirkan kelelahan procedural (Agus 2026). Dalam ontologi pendidikan keislaman, kompetensi hibrida harus dimaknai sebagai kelenturan kognitif (*cognitive agility*) pendidik dalam menyintesis kebenaran wahyu dengan realitas algoritmik. Pendidik dituntut memiliki kapasitas analitis untuk mendekonstruksi bias informasi, hoaks, dan sekularisme di ruang siber menggunakan filter *Maqashid Syariah*. Tanpa penajaman definisi esensial ini, program pelatihan kompetensi hibrida yang digagas oleh madrasah hanya akan berakhir sebagai etalase formalitas administratif yang menumpuk beban kognitif guru, tanpa menyentuh substansi transformasi pola pikir (Harry 2025).

Pada level tata kelola manajerial yang lebih makro, diskursus kompetensi pendidik ini bertautan erat dengan arsitektur pengelolaan beban kerja. Fahrudin (2023) beserta Wahid (2021) secara optimis memproyeksikan urgensi integrasi *Human Resource Information System* (HRIS) berbasis komputasi awan (*cloud*) guna mengakselerasi pemantauan metrik kinerja dan distribusi jam mengajar secara presisi. Kedua akademisi tersebut mengklaim bahwa otomatisasi ini terbukti efisien dalam menekan angka *burnout* (kelelahan mental) pendidik. Meskipun sistem berbasis HRIS menawarkan presisi preskriptif yang menggiurkan, asumsi bahwa perangkat lunak mampu mengeliminasi *burnout* di lingkungan pesantren harus dikritisi secara tajam. Kehidupan di lembaga pendidikan Islam bersifat komunal dengan durasi interaksi 24 jam; sumber utama keletihan pendidik (*asatidz*) jarang kali berakar dari sekadar

ketidakteraturan jadwal mengajar di kelas, melainkan bersumber dari tingginya intensitas beban pengasuhan emosional dan pertanggungjawaban moral atas moralitas santri (Ofem et al. 2026). Menggantikan resolusi *well-being* semata pada metrik digital (*dashboard* HRIS) berpotensi memicu bahaya laten berupa mekanisasi dan dehumanisasi relasi kepegawaian. Oleh karena itu, arsitektur HRIS harus dibatasi fungsinya murni sebagai sistem penunjang logistik-administratif. Mitigasi *burnout* yang sesungguhnya di pesantren tidak dapat direduksi ke dalam bentuk kode biner, melainkan tetap membutuhkan sentuhan humanis-dialogis dari sang pemimpin (*Kiai*), berupa afirmasi psikologis, empati afektif, dan penguatan lingkungan kerja spiritual (*spiritual workplace*) yang tidak akan pernah bisa diotomatisasi oleh kecerdasan buatan manapun.

Tabel 2. Sintesis Hasil Analisis

Fokus Kajian	Temuan Sintesis	Kontribusi Konseptual
Transformasi Kompetensi	Guru bertransformasi dari penyampai ilmu menjadi fasilitator pembelajaran berbasis teknologi dan nilai Islam.	Menjelaskan paradigma Islamic Digital Educator.
Kompetensi Hibrida	Kompetensi tidak hanya mencakup kemampuan digital, tetapi juga kelincahan berpikir (<i>cognitive agility</i>) yang mengintegrasikan turats, teknologi, dan Maqashid Syariah.	Memperluas konsep Hybrid Competency dalam pendidikan Islam.
Mentoring Terbalik	Kolaborasi lintas generasi menjadi strategi yang efektif mengurangi keselarasan teknologi.	Menghasilkan model Collaborative Knowledge Transfer antara guru senior dan junior.
HRIS dan Kesejahteraan	Digitalisasi administrasi meningkatkan efisiensi, namun kesejahteraan pendidik tetap memerlukan kepemimpinan spiritual dan pendekatan humanis.	Menjelaskan konsep HRIS yang Berpusat pada Manusia dalam tata kelola pendidikan Islam.
Model Pengembangan SDM	Penguatan kompetensi dilakukan melalui integrasi literasi digital, kepemimpinan transformatif, HRIS, spiritual work, dan Maqashid Syariah.	Menyediakan model Hybrid Islamic Human Capital Development sebagai strategi penguatan SDM madrasah dan pesantren di era Society 5.0.

Metamorfosis Kepemimpinan Transformatif Kiai dalam Ekosistem Modern

Sentralitas figur pemimpin, khususnya kiai di pesantren atau kepala di madrasah, saat ini tengah mengalami restrukturisasi konseptual yang sangat tajam dalam diskursus tata kelola institusi pendidikan keagamaan. Kajian ekstensif yang dieksekusi oleh Bahrudin (2021) dan Majid (2020) secara konsisten mempostulatkan bahwa model kepemimpinan karismatik absolut sebuah arsitektur tradisional yang menempatkan kiai sebagai episentrum kebenaran tunggal dan otoritas yang tak tergantikan mulai bergeser secara gradual menuju paradigma kepemimpinan transformatif yang diklaim lebih bersifat partisipatoris. Menanggapi postulat tersebut, pembacaan kritis yang mendalam mutlak diperlukan agar kajian perilaku organisasi

tidak terjerumus pada simplifikasi dikotomis antara kubu "tradisional" versus "modern". Klaim mengenai meredupnya kepemimpinan karismatik harus diuji ulang secara sosiologis dan teologis. Dalam ontologi pesantren, karisma bukanlah sekadar atribusi psikologis, melainkan entitas teologis yang berakar kuat pada konsep *barakah* (keberkahan) dan *sanad* (ketersambungan rantai keilmuan) (Masuwd et al. 2026). Oleh karena itu, memaksakan indikator teori kepemimpinan transformatif Barat secara *an sich* ke dalam rahim madrasah berpotensi menceraabut legitimasi spiritual sang pemimpin. Pergeseran riil yang sesungguhnya terjadi di lapangan bukanlah kepunahan model karismatik, melainkan sebuah mutasi struktural menjadi entitas hibrida "karismatik-transformatif" (Manaf et al. 2026). Dalam ruang hibrida ini, pimpinan tetap mempertahankan otoritas moralnya di ranah ubudiyah (peribadatan), namun bersedia tunduk pada rasionalitas birokratis dalam urusan administratif. Tanpa pengakuan terhadap hibriditas kultural ini, analisis manajemen SDM di lembaga pendidikan Islam hanya akan memproduksi konklusi yang superfisial dan ahistoris (Hasyim 2020).

Pada level implementasi kebijakan tingkat menengah, transisi gaya manajerial ini secara teoretis difungsikan sebagai katalisator utama bagi orkestrasi pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang inklusif. Dalam elaborasinya, Mulyasa (2022) menyoroti premis bahwa kepala madrasah yang bervisi transformatif tidak lagi mengidap megalomania dengan memonopoli inovasi; sebaliknya, mereka mendelegasikan ruang-ruang kreasi secara otonom kepada para tenaga pendidik guna merancang metodologi pembelajaran yang bersifat disruptif. Secara normatif, narasi desentralisasi wewenang ini terdengar sebagai sebuah terobosan elitis yang progresif. Namun, apabila dikuliti menggunakan perspektif kritis manajemen talenta, pendelegasian wewenang semacam ini sering kali tergelincir menjadi jebakan institusional yang disebut *pseudo-partisipatoris* (Dakir and Umiarso 2022). Mendelegasikan tuntutan inovasi kepada guru tanpa dibarengi oleh pembangunan kapasitas pendidik (*capacity building*), alokasi anggaran riset, serta perlindungan terhadap keamanan psikologis (*psychological safety*) manakala guru melakukan eksperimen pedagogik yang gagal sejatinya bukanlah bentuk *empowerment* (pemberdayaan). Kondisi tersebut lebih tepat diidentifikasi sebagai praktik pelepasan tanggung jawab hierarkis dari pimpinan kepada bawahan. Lebih krusial lagi, frasa "metodologi pembelajaran disruptif" yang diglorifikasi Mulyasa (2022) tidak boleh diadopsi secara telanjang. Pimpinan madrasah dituntut untuk secara aktif menjadi kurator epistemologis; memastikan bahwa ruang kreasi yang didelegasikan tidak mendisrupsi demarkasi aksiologis syariat, sehingga inovasi yang lahir murni berakar pada *Islamic worldview*, bukan pengekoran buta terhadap metode sekuler (Futaqi and Mashuri 2022).

Dampak jangka panjang yang paling determinan dari dekonstruksi kepemimpinan ini bermuara pada ikhtiar mitigasi krisis eksistensial, yakni keberlanjutan regenerasi pengasuh. Dalam konteks spesifik ekosistem pesantren, literatur mutakhir dari Yasin (2025) serta Hidayat dan Machali (2019) menyuguhkan pembuktian empiris bahwa kiai yang mengimplementasikan kepemimpinan transformatif terbukti lebih sukses dalam merumuskan skema suksesi yang terstruktur. Desain suksesi inilah yang dikonseptualisasikan sebagai tiang pancang agar resiliensi kelembagaan tetap berdiri kokoh melampaui usia biologis sang figur perintis (Nirmala et al. 2025; Eşki, Sanchez, and Walsh 2025). Kendati temuan ini menyajikan prospek manajerial yang utopis, dekonstruksi kritis harus diarahkan pada

makna hakiki dari frasa "suksesi yang terstruktur" tersebut. Sejarah mencatat secara persisten bahwa rotasi kekuasaan di pesantren hampir secara absolut bersandar pada supremasi genealogis (*nasab* biologis), bukan murni berpijak pada meritokrasi kompetensi akademik. Apabila skema suksesi yang dilabeli transformatif oleh Yasin (2025) dkk. pada kenyataannya hanyalah formalisasi birokrasi untuk mengamankan transisi kekuasaan kepada *Gus* atau *Lora* (putra mahkota), maka struktur yang terbangun sesungguhnya tak ubahnya oligarki monarki berwajah modern (Harry 2025).

Agar tata kelola kepemimpinan transformatif mampu melahirkan resiliensi institusional yang autentik, mekanisme suksesi SDM harus didesain dengan keberanian untuk mendialektikkan legitimasi *nasab* dengan kualifikasi *kafa'ah* (profesionalisme). Puncak tertinggi dari keberhasilan kepemimpinan transformatif di lembaga pendidikan Islam adalah ketika seorang Kiai atau Kepala Madrasah mampu melakukan demistifikasi atas posisinya sendiri; secara sadar mengubah pesantren dari sekadar properti privat keluarga (*private good*) menjadi aset wakaf peradaban umat (*public good*) yang pengelolaannya diukur berbasis kelayakan kapabilitas, bukan semata warisan genetik.

Tabel 3. Sintesis Hasil Analisis

Fokus Kajian	Temuan Sintesis	Kontribusi Konseptual
Transformasi Kepemimpinan	Kepemimpinan mengalami metamorfosis dari model karismatik menuju model karismatik-transformatif yang memadukan legitimasi spiritual dan profesionalisme manajerial.	Menjelaskan paradigma Kepemimpinan Transformasional Islam Hibrid.
Pemberdayaan SDM	Kepemimpinan transformatif menempatkan guru sebagai mitra strategi melalui pemberdayaan, inovasi, dan pembelajaran berkelanjutan.	Memperluas konsep pemberdayaan dalam perspektif pendidikan Islam.
Inovasi Organisasi	Inovasi pedagogik harus berjalan dalam kerangka <i>pandangan dunia Islam</i> sehingga perubahan tidak menghilangkan identitas kelembagaan.	Memberikan konsep Inovasi Pendidikan Berbasis Nilai.
Regenerasi Kepemimpinan	Sistem suksesi perlu mengintegrasikan legitimasi genealogis dengan prinsip <i>kafa'ah</i> , kompetensi, dan meritokrasi.	Hasilnya model Suksesi Islam Meritokratis.
Model Kepemimpinan	Ketahanan madrasah dan pesantren dibangun melalui kepemimpinan yang mengintegrasikan karisma, transformasi, tata kelola profesional, dan kaderisasi berkelanjutan.	Menyediakan model Kepemimpinan Karismatik-Transformatif sebagai strategi keinginan lembaga pendidikan Islam di era Society 5.0.

Konstruksi Penilaian Kinerja Berbasis *Maqashid Syariah*

Merespons kekosongan instrumen ukur yang berdimensi komprehensif, kebaruan teoretis (*novelty*) dari diskursus ini mengerucut pada urgensi restrukturisasi fundamental terhadap *Key Performance Indicators* (KPI) (Mubarok and Kurnia 2025). Korpus literatur secara konsisten mengonfirmasi keberadaan sebuah anomali struktural; penerapan metrik penilaian kinerja yang murni mengadopsi paradigma sekuler kerap kali mendegradasi kesejahteraan psikologis (*well-being*) para pendidik agama (As-Salafiyah, Rusydiana, and Mustafa 2022). Membedah postulat ini melalui kacamata kritis, permasalahan esensialnya sejatinya tidak murni bersumber dari entitas "sekularisme" metrik itu sendiri, melainkan pada tendensi reduksionisme kuantitatif yang melekat padanya (Rahman et al. 2021). Alat ukur konvensional cenderung mengevaluasi keberhasilan guru semata-mata dari luaran administratif dan pencapaian kognitif siswa, seraya meminggirkan jerih payah tak kasatmata yang menjadi ruh pendidikan Islam, yakni pembinaan moral dan spiritual (*tarbiyah ruhaniyah*).

Sebagai tawaran resolusi atas kepincangan tersebut, Hidayatullah (2023) memproyeksikan model evaluasi kinerja yang diderivasi secara preskriptif dari lima pilar *Maqashid Syariah* sebuah kerangka perlindungan terhadap entitas agama, jiwa, akal, keturunan, dan harta (Tarique, Islam, and Mohammed 2021). Walaupun secara filosofis terdengar utopis dan ideal, tesis Hidayatullah ini menyisakan celah metodologis yang rawan bias manakala diaplikasikan di lapangan. Proses translasi dari konsep aksiologis *Maqashid* yang bersifat abstrak menuju butir-butir indikator KPI yang terukur (*measurable*) adalah fase yang sangat rentan terhadap manipulasi interpretatif. Apabila tidak dikalibrasi dengan presisi matematis dan rubrik kualitatif yang ketat, jargon *Maqashid Syariah* berisiko terdegradasi menjadi sekadar retorika normatif untuk melegitimasi penilaian kinerja yang subjektif dari pihak pimpinan, alih-alih berfungsi sebagai instrumen evaluasi yang objektif (Mahyudin and Rosman 2022).

Pada dimensi apresiasi institusional, pendekatan manajerial hibrida ini mendapatkan validasi eksternal melalui konklusi Syukur (2021) dan Fadhilah (2024). Kedua akademisi tersebut secara rigid mempostulatkan bahwa sistem *reward* (penghargaan) di ekosistem madrasah tidak boleh direduksi semata pada nominal finansial, melainkan wajib mengakomodasi *Islamic Work Ethics* (etos kerja Islami) yang berdimensi eskatologis (ukhrawi). Pisau analisis kritis mutlak diarahkan guna mewaspadaikan potensi bahaya laten dari proposisi ini. Meskipun orientasi ukhrawi adalah fondasi pengabdian tertinggi, terminologi "penghargaan non-material" sangat rentan dikomodifikasi sebagai kedok ideologis (*ideological shield*) oleh pengelola institusi untuk menormalisasi praktik pengupahan di bawah standar kelayakan hidup (*underpayment*) (Mazlan and Lateh 2021). Etos kerja Islami sama sekali tidak boleh difungsikan sebagai dalih substitutif untuk menghindari kewajiban lembaga dalam memenuhi hak-hak finansial pekerja (*hifz al-mal*). Integrasi dimensi ukhrawi dalam manajemen kompensasi hanya akan bernilai etis manakala ia diposisikan murni sebagai variabel komplementer, yang eksis *setelah* standar kesejahteraan materiil minimum para pendidik terpenuhi secara mutlak dan adil.

Lebih jauh, penciptaan *spiritual workplace* (lingkungan kerja bernuansa spiritual) secara empiris diklaim mampu mengelevasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sekaligus menebalkan perisai *Psychological Capital* para guru dalam menghadapi gempuran birokrasi pendidikan yang kian mekanistik (Shihab, 2019; Zain, 2022; Muhaimin, 2019). Menguliti klaim linearitas dari ketiga figur tersebut menggunakan

perspektif kritis perilaku organisasi, glorifikasi terhadap tingginya angka OCB di lembaga keagamaan menyimpan ambivalensi struktural. OCB yang termanifestasi lewat kesukarelaan guru menanggung rentetan tugas ekstra tanpa kompensasi tambahan memang terlihat mulia secara kultural (Al-Mahdy, Emam, and Hassan 2022; Kahmei 2025). Namun, apabila militansi ini direkayasa secara sistemik oleh institusi dengan mengeksploitasi kepatuhan teologis guru, maka OCB akan bermutasi wujud menjadi *sacrificial labor* (kerja berlandaskan pengorbanan yang eksploitatif). Modal psikologis yang disuarakan Shihab dkk. hendaknya tidak didistorsi sebagai seruan dogmatis agar pendidik menelan penderitaan administratif dengan kepasrahan fatalistik (*nrimo*), melainkan harus dikonstruksi sebagai ketahanan kognitif yang memberdayakan guru untuk tetap mempertahankan independensi serta nalar kritisnya di tengah tekanan operasional.

Secara komprehensif, orkestrasi dialektika di atas meruntuhkan asumsi usang dan mengonfirmasi konklusi esensial bahwa modernisasi arsitektur tata kelola SDM di pesantren jika dieksekusi dengan kerangka filosofis yang presisi bukanlah sebuah paradoks yang mendegradasi identitas kultural tradisional. Merespons tesis akhir dari Asyari (2023) dan Romziana (2024), adopsi peranti *Agile HR*, kelincahan literasi digital, serta sistem evaluasi hibrida pada hakikatnya harus difungsikan sebagai tameng perlindungan eksistensial institusi. Namun, perbaikan kritis bagi pandangan Asyari dan Romziana adalah bahwa perangkat manajerial sekuler tersebut tidak boleh ditelan secara mentah-mentah (Das, Bhatti, and Singh 2025; Wu 2024). Keberhasilan transformasi ini diukur dari seberapa tangguh madrasah mampu melakukan hibridisasi secara hegemonik; yakni menundukkan efisiensi metodologi operasional modern secara mutlak di bawah supremasi ontologi dan aksiologi *Maqashid Syariah*, sehingga nilai-nilai keislaman tidak hanya bertahan, namun turut mendikte konstelasi pendidikan global (“The Impact of Job Performance on Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Components of Workplace Spirituality” 2025; Mahipalan 2023).

Tabel 4. Sintesis Hasil Analisis

Fokus Kajian	Temuan Sintesis	Kontribusi Konseptual
Reformulasi KPI	Penilaian kinerja bergeser dari indikator administratif menuju indikator multidimensional yang mengintegrasikan profesionalisme, spiritualitas, dan kemaslahatan.	Mengembangkan model Maqashid-Based Performance Management.
Sistem Evaluasi	Evaluasi kinerja mengombinasikan indikator kuantitatif dan kualitatif berbasis Maqashid Syariah.	Memperluas konsep Holistic Islamic Performance Assessment.
Sistem Reward	Penghargaan diberikan melalui keseimbangan kompensasi material dan penghargaan spiritual tanpa mengabaikan hak finansial guru.	Menghasilkan model Balanced Islamic Reward System.
Well-being Guru	Kesejahteraan guru dibangun melalui spiritual workplace, psychological capital, dan budaya organisasi yang adil.	Mengembangkan konsep Islamic Human Well-being Framework.
Modernisasi Tata Kelola SDM	Integrasi Agile HR dengan Maqashid Syariah menghasilkan	Menawarkan model Agile Human Resource

sistem penilaian kinerja yang profesional, adaptif, dan tetap berlandaskan nilai-nilai Islam.

Management Based on Maqashid Syariah sebagai paradigma baru pengelolaan SDM pendidikan Islam.

KESIMPULAN

Kajian ini menegaskan bahwa pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) pada madrasah dan pesantren merupakan kebutuhan strategis untuk menjawab tantangan disrupsi pendidikan di era Society 5.0. Transformasi tata kelola SDM tidak cukup hanya mengadopsi praktik manajemen modern, tetapi harus mengintegrasikan prinsip Agile Human Resources, literasi digital, kepemimpinan transformatif, dan sistem penilaian kinerja berbasis Maqashid Syariah dengan nilai-nilai Islam. Pergeseran paradigma tersebut mencakup perubahan orientasi pengabdian menuju profesionalisme berbasis kompetensi, penguatan kepemimpinan partisipatif yang tetap mempertahankan legitimasi spiritual, serta penerapan sistem evaluasi yang tidak hanya mengukur capaian administratif, tetapi juga kontribusi moral, spiritual, dan sosial pendidik. Integrasi tersebut diyakini mampu memperkuat mutu, resiliensi, akuntabilitas, dan keberlanjutan lembaga pendidikan Islam. Namun demikian, kajian ini masih memiliki keterbatasan karena didasarkan pada studi literatur yang sebagian besar bersifat normatif dan belum banyak didukung bukti empiris mengenai tantangan implementasi, seperti burnout guru, eksploitasi atas nama keikhlasan, maupun dinamika transisi kepemimpinan di berbagai tipe madrasah dan pesantren. Oleh sebab itu, penelitian selanjutnya perlu mengembangkan studi empiris, baik melalui pendekatan kuantitatif maupun kualitatif, untuk menguji efektivitas model manajemen SDM berbasis Maqashid Syariah, mengevaluasi dampaknya terhadap kesejahteraan dan retensi tenaga pendidik, serta merumuskan kebijakan tata kelola yang profesional, berkeadilan, dan tetap berakar pada nilai-nilai Islam.

REFERENSI

- Agus, M. 2026. "Critical Digital Literacy for Teachers: Evaluating Pedagogical Models, Support Systems, and Policy Implications in a Hybrid Learning Era." *Teaching and Teacher Education* 175. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2026.105437>.
- Al-Mahdy, Y F H, M Emam, and T Hassan. 2022. "Workplace Spirituality and Organizational Citizenship Behavior among Teachers in Bahrain: Commitment as a Mediator." *Journal of Beliefs and Values* 43 (3): 301–19. <https://doi.org/10.1080/13617672.2021.1957601>.
- Ambily Philomina, I G, M M Anbumathy, and K M Vineeth. 2026. "AI-Enabled Sustainable Talent Management for Workforce Stability: A Systematic Review on Human Capital, Skill and Retention in the Era of Twin Transition." *Journal of Environmental Management* 414. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2026.130454>.
- As-Salafiyah, A, A S Rusydiana, and M I Mustafa. 2022. "Maqashid Sharia-Based Mosque Empowerment Index." *International Journal of Ethics and Systems* 38 (2): 173–90. <https://doi.org/10.1108/IJOES-06-2021-0122>.
- Dakir, and Umiarso. 2022. "Kiai Leadership in the Transformation of Pesantren's Educational Systems: Perspective Analysis of Transcendental Structuralism in East Java." *Educational Sciences: Theory and Practice* 22 (1): 185–98. <https://doi.org/10.12738/jestp.2022.1.0015>.
- Das, U, K K Bhatti, and R K Singh. 2025. "Does Workplace Spirituality Influence Organisational Citizenship Behaviour in the Education Sector? Empirical Evidence."

- International Journal of Business Process Integration and Management* 12 (2): 122–34. <https://doi.org/10.1504/IJBPIIM.2025.146533>.
- Dwivedula, R. 2025. "Agile Talent Management: A Scoping Review." In *Studies in Systems, Decision and Control*, 233:173–83. https://doi.org/10.1007/978-3-031-84628-1_14.
- Eşki, M, H S Sanchez, and S Walsh. 2025. "Navigating Digital Teaching in Spain during the COVID-19 Pandemic: How Language Teacher Educators Enhance and Integrate Digital Literacy and Resilience." *Cogent Education* 12 (1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2025.2518812>.
- Fung, Jin Michael, and Samira Hosseini. 2023. "Reimagining Education and Workforce Preparation in Support of the Un'S Sustainable Development Goals." In *Augmented Education in the Global Age: Artificial Intelligence and the Future of Learning and Work*, 30–47. <https://doi.org/10.4324/9781003230762-4>.
- Futaqi, S, and S Mashuri. 2022. "Multicultural Leadership of Kiai for Managing Diversity in Indonesian Context: Spiritual, Intellectual, and Social Integration." *Cultural Management: Science and Education* 6 (2): 57–73. <https://doi.org/10.30819/cmse.6-2.04>.
- Gao, C, S Khalid, G Orynbe, S Bin, and E Tadesse. 2025. "The Mediating Role of Digital Information Literacy Self-Efficacy in the Psychological Adaptability and Work Engagement Relationship: A Hierarchical Study of Chinese University." *European Journal of Education* 60 (4). <https://doi.org/10.1111/ejed.70324>.
- Gowrishankar, V, J Bhavani, B Vijay, M Murugesan, P R Velmurugan, and V Govindaraju. 2024. "Agile HRM Practices: A Strategic Approach to Adapting to Technological Disruptions and Workforce Dynamics." In *Expanding Operations Through Agile Principles and Sustainable Practices*, 27–46. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-6274-7.ch002>.
- Hanif, Muhammad, Mukroji, H. Suwito, Afiq Chamim Mubaroq, and Abu Dharin. 2024. "Pesantren Resistance To Indonesia'S National Curriculum To Defend Its Curriculum Model." *Revista de Gestao Social e Ambiental* 18 (7). <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n7-049>.
- Harry, B. 2025. "The Impact of Hybrid Learning Models and Digital Literacy on Student Engagement and Performance." In *Psychological Patterns and Lifestyle Influences in Academia Experience*, 109–36. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-8709-2.ch005>.
- Hasyim, Abdul Wahid. 2020. "Rethinking the Role of Kiai Leadership in Modernizing Pesantren in Cianjur, West Java." *Miqot: Jurnal Ilmu-Ilmu Keislaman* 44 (2): 283–312. <https://doi.org/10.30821/miqot.v44i2.754>.
- Hidayah, S N. 2021. "Pesantren for Middle-Class Muslims in Indonesia (between Religious Commodification and Pious Neoliberalism)." *Qudus International Journal of Islamic Studies* 9 (1): 209–44. <https://doi.org/10.21043/QIJIS.V9I1.7641>.
- Kahmei, G. 2025. "Spirituality Matters: What Activates Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Organizations." *Management Decision*, 1–22. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2024-2438>.
- Kaplan, A, and M Gowindasamy. 2025. "Harmonizing Leadership and Agility: A New Paradigm for Digital Talent Management." In *Recent Research in Management, Accounting and Economics (RRMAE): A Case Study on Recent Research in Management, Accounting and Economics*, 630–32. <https://doi.org/10.4324/9781003606642-138>.
- Karisma, A. 2021. "Dualistic/Integral: The Transformation of the Madrasa into a National Education System (1975-1989)." In *Dissecting History and Problematizing the Past in Indonesia*, 321–36. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85111284018&partnerID=40&md5=7bb8823835316e328ef2bda9140fdd09>.
- Li, J, and S Dong. 2025. "The Dual Effects of Artificial Intelligence on Employment Structure:

- An Empirical Study Based on Regression and Clustering Models." In *Proceedings of the 2nd Guangdong-Hong Kong-Macao Greater Bay Area International Conference on Digital Economy and Artificial Intelligence*, DEAI 2025, 1722–28. <https://doi.org/10.1145/3745238.3745508>.
- Mahipalan, M. 2023. "The Interplay between Spirituality, Compassion and Citizenship Behaviours in the Lives of Educators: A Study." *International Journal of Ethics and Systems* 39 (4): 804–19. <https://doi.org/10.1108/IJOES-12-2021-0233>.
- Mahyudin, W A, and R Rosman. 2022. "Performance of Islamic Banks Based on Maqāṣid Al-Sharī'ah: A Systematic Review of Current Research." *Journal of Islamic Accounting and Business Research* 13 (4): 714–35. <https://doi.org/10.1108/JIABR-10-2020-0337>.
- Manaf, S, A S Mulazid, H Arief, M H Darajat, D Izfanna, and M H R Zh. 2026. "Examining the Effects of Kiai Leadership, Institutional Support, and Educational Technology on Student Satisfaction in Indonesian Pesantren." *Munaddhomah* 7 (2): 465–81. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v7i2.2698>.
- Mann, S, and S Mann. 2025. "Human Resource Development in the Digital Era: Talent Management and Skill Enhancement." In *Immersive Technology for the Gig Economy: Transformative Business Practices*, 381–407. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-1290-3.ch0014>.
- Masuwd, Mowafg, Yoga Irama, Zayad Abd Rahman, Moh Asror Yusuf, and Najah Baroud. 2026. "From Charisma To Academic Rationality: An Ethnographic Study of 'Academic Kiai' Leadership in Indonesian Pesantren." *Miqot: Jurnal Ilmu-Ilmu Keislaman* 50 (1): 106–27. <https://doi.org/10.30821/miqot.v50i1.1493>.
- Mazlan, M A, and N Lateh. 2021. "Expert Consensus on The Construction Of The Main Component Of Islamic Education Teacher Competency Based On The Basic Principles Of Maqasid Syariah: Application Of Fuzzy Delphi Method." *Journal of Fatwa Management and Research* 26 (2): 298–310. <https://doi.org/10.33102/jfatwa.vol26no2.415>.
- Mora, M, J M Gómez, R V O'Connor, and A Buchalcevová. 2020. *Balancing Agile and Disciplined Engineering and Management Approaches for IT Services and Software Products*. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-4165-4>.
- Moreira, A, M Fortunato, C Guerra, M J Loureiro, and R Tavares. 2026. "Competence-Driven Guidelines for Hybrid Teaching." In *Hyb-IT-up!: Designing Effective Hybrid Teaching and Learning*, 87–98. https://doi.org/10.1007/978-3-031-99743-3_6.
- Mubarok, F K, and A S Kurnia. 2025. "The Relevance of the Implementation of Maqashid Shariah and Sustainable Development Goals in Islamic Microfinance Institutions." *Qualitative Research in Financial Markets*. <https://doi.org/10.1108/QRFM-01-2024-0008>.
- Muhammad, A R, and T Zulfikar. 2023. "Opportunities and Challenges Faced by State Islamic Tertiary Education Institutions in 4.0 Industrial Era." *Multidisciplinary Science Journal* 5 (3). <https://doi.org/10.31893/multiscience.2023036>.
- Nirmala, P, I Suhardi, A B Kaswar, D F Surianto, F B Muhammad, and Z Lavicza. 2025. "Enhancing Computational Thinking Skills through Digital Literacy and Blended Learning: The Mediating Role of Learning Motivation." *Online Learning In Educational Research* 5 (1): 9–24. <https://doi.org/10.58524/oler.v5i1.504>.
- Nisak, Zeni Hafidhotun, Agus Joko Pitoyo, Hakimul Ikhwan, and Ahmad Maryudi. 2025. "Navigating The Paradox Integrating Tradition and Educational Innovation in Indonesian Pesantren." *Journal of Indonesian Islam* 19 (2): 448–75. <https://doi.org/10.15642/JIIS.2025.19.2.448-475>.
- Nurtawab, E, and D Wahyudi. 2022. "Restructuring Traditional Islamic Education in

- Indonesia: Challenges for Pesantren Institution." *Studia Islamika* 29 (1): 55–81. <https://doi.org/10.36712/sdi.v29i1.17414>.
- Ofem, U J, E Asuquo, B Nwanunu, E Madukwe, N Nsan, J Adie, J Ukatu, P Asukwo, A S Ebaye, and R Igwe. 2026. "From Hybrid Pedagogies to Learner-Centered Outcomes: How Teacher Adaptability, Digital Literacy, and Student Feedback Bridge the Gap." *Social Sciences and Humanities Open* 13. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2026.102547>.
- Rahman, M.F.B.A., M Salam, S N S Yusuf, N Mastuki, N Lokman, N Yaacob, and S M M Abdullah. 2021. "Governance of Resources, Processes, Outputs and Performance Measurement of Mosques Based on Maqasid Al-Syariah." *Management and Accounting Review* 20 (2): 179–208. <https://doi.org/10.24191/MAR.V20i02-08>.
- Ramdana, A D, and C Furqon. 2026. "Advancing Digital Literacy in Higher Education through Pedagogical Innovations and Institutional Strategies between 2014 and 2025." *Discover Education* 5 (1). <https://doi.org/10.1007/s44217-026-01256-9>.
- Rodin, R. 2021. "Islamic College Libraries in Indonesia Facing Era 4.0: Analysis of Challenges and Readiness." *Library Philosophy and Practice* 2021:1–13. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85113733063&partnerID=40&md5=826b779344a382ee383a6ad9278731dc>.
- Saa, Septinus. 2024. "Merdeka Curriculum: Adaptation of Indonesian Education Policy in the Digital Era and Global Challenges." *Revista de Gestao Social e Ambiental* 18 (3). <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n3-168>.
- Saha, L, B Jadhav, S Birajdar, and R Deshmukh. 2026. "The Skill Revolution: Building a Resilient and Adaptive Workforce." In *Upskilling for the Age of AI Automation*, 1–20. https://doi.org/10.2174/97988988126141260101_03.
- Sahid, Abdelkebir, Yassine Maleh, and Soufyane Mounir. 2022. "Towards an Agile Itsm Maturity Framework for Organizations: A Case Study." *Edpacs* 66 (6): 1–21. <https://doi.org/10.1080/07366981.2022.2045541>.
- Sofi, M J, S Manaf, and J Ali. 2025. "Pesantren In Dynamic Transformation: Harmonizing Classical Roots And Modern Practices." *Miqot: Jurnal Ilmu-Ilmu Keislaman* 49 (2): 333–53. <https://doi.org/10.30821/miqot.v49i2.1459>.
- Sumanti, S T. 2024. "The Evolution of Islamic Educational Institutions in North Sumatra Indonesia." *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam* 7 (1): 1–19. <https://doi.org/10.31538/nzh.v7i1.4419>.
- Tamimi, Ahmad Ishom, Sahro Wardil Lathif, Ah Zakki Fuad, and Masdar Hilmy. 2026. "Budgetary Gap in Achievement Equality: A Multi-Site Study of Success Factors of Public and Private Madrasah Aliyah in East Java." *At Turots: Jurnal Pendidikan Islam*, 489–97.
- Tarique, K M, R Islam, and M O Mohammed. 2021. "Developing and Validating the Components of Maqasid Al-Shari'ah-Based Performance Measurement Model for Islamic Banks." *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management* 14 (2): 366–90. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-12-2018-0432>.
- "The Impact of Job Performance on Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Components of Workplace Spirituality." 2025. *International Journal of Interdisciplinary Organizational Studies* 20 (2): 141–68. <https://doi.org/10.18848/2324-7649/CGP/v20i02/141-168>.
- Tobi, Ach, and Nuril Iliana Mingka Sarkawi. 2025. *Spektrum Sejarah Masa Klasik: Dari Masa Rasulullah Hingga Masa Khulafaur Rasyidin*. PENERBIT KBM INDONESIA.
- Waseso, B, R Meiyanti, R Mubarak, A Sopandi, T Haryanto, and A A Rahman. 2024. "From Theory to Practice: Agile Methodologies in IT Service Management." In *2024 12th*

International Conference on Cyber and IT Service Management, CITSM 2024.
<https://doi.org/10.1109/CITSM64103.2024.10775478>.

Wider, W, A Saad, N A Mahmood, S Ishak, M R A Aziz, C Wu, H Wu, and J C M Tanucan. 2026. "Digital Literacy in Enhancing Collaborative Teaching: A Systematic Review." *International Review of Research in Open and Distributed Learning* 27 (1): 210–34. <https://doi.org/10.19173/irrodl.v27i1.8717>.

Wu, S.-M. 2024. "The Impact of Workplace Spirituality and Psychological Capital on Elementary School Teachers' Motivation." *Behavioral Sciences* 14 (10). <https://doi.org/10.3390/bs14100881>.

Copyright holder:

© Author

First publication right:

Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:

CC-BY-SA