

## MODEL PENGELOLAAN LEMBAGA PENDIDIKAN YANG EFEKTIF DAN BERKELANJUTAN

M. Nailul Faruh Arrozy

UIN Sunan Ampel Surabaya

[faruh.arrozy@gmail.com](mailto:faruh.arrozy@gmail.com)

**Abstract:** Penelitian ini mengidentifikasi urgensi reformulasi model pengelolaan lembaga pendidikan Islam yang menghadapi tantangan signifikan di era modernisasi dan globalisasi, termasuk kesenjangan mutu dan ketidakstabilan finansial. Bertujuan mengembangkan kerangka teoritis, penelitian kualitatif ini mengintegrasikan prinsip-prinsip manajemen Islami (amanah, keadilan, musyawarah) dengan pendekatan kontemporer untuk menjamin efektivitas dan keberlanjutan. Analisis ini mengonstruksi tiga model pengelolaan utama. Pertama, Kepemimpinan Transformatif & Profetik yang menciptakan pemimpin berintegritas dan inovatif dengan berakar pada nilai kenabian (siddiq, amanah, tabligh, fathanah). Kedua, Implementasi Total Quality Management (TQM) Berbasis Nilai Islam yang memadukan mutu akademik dengan penanaman karakter dan spiritualitas yang kuat. Ketiga, Strategi Kemandirian Finansial yang mendorong penciptaan unit usaha produktif untuk membiayai operasional dan pengembangan lembaga secara mandiri, mengurangi ketergantungan pada dana eksternal konvensional. Model terintegrasi ini diharapkan menjadi panduan strategis bagi lembaga pendidikan Islam untuk meningkatkan daya saing dan menghasilkan sumber daya manusia yang unggul dan berakhlak mulia.

**Keywords:** Pengelolaan, pendidikan islam, efektif dan berkelanjutan.

### PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan fondasi utama dalam membangun peradaban manusia dan menjadi indikator kemajuan suatu bangsa. Negara-negara maju menempatkan pendidikan sebagai investasi strategis jangka panjang untuk menghasilkan sumber daya manusia yang kompetitif dan inovatif dalam menghadapi tantangan global. Era revolusi industri 4.0 dan globalisasi telah mentransformasi paradigma pendidikan dari sekadar transfer pengetahuan menjadi proses komprehensif yang meliputi pembentukan karakter, penanaman nilai, penguatan keterampilan hidup, dan persiapan generasi yang adaptif terhadap perubahan zaman.<sup>1</sup>

Di Indonesia, pendidikan menduduki posisi strategis sebagaimana diamanatkan dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945, yaitu

---

<sup>1</sup> Abdul Manaf, "Permasalahan Dan Tantangan Pendidikan Islam Modern Di Tengah Era Digitalisasi," *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 12, no. 03 (2023): ..., <https://doi.org/...>

"mencerdaskan kehidupan bangsa". Pendidikan berfungsi tidak hanya sebagai instrumen pembangunan sumber daya manusia, tetapi juga sebagai perekat persatuan bangsa yang majemuk. Dalam konteks ini, lembaga pendidikan Islam memiliki peran signifikan sebagai entitas yang telah berkontribusi dalam pembangunan pendidikan nasional sejak masa pra-kemerdekaan hingga era kontemporer. Pesantren, madrasah, sekolah Islam, dan perguruan tinggi Islam telah menjadi wadah pembentukan generasi muslim yang memiliki keunggulan akademik sekaligus integritas moral.<sup>2</sup>

Namun demikian, lembaga pendidikan Islam di Indonesia menghadapi berbagai tantangan strategis dalam era modernisasi dan globalisasi. Dalam dunia pendidikan ada tiga tantangan utama yang dihadapi lembaga pendidikan Islam. Pertama, aspek mutu pendidikan yang masih mengalami kesenjangan signifikan dibandingkan lembaga pendidikan umum, yang terindikasi dari keterbatasan fasilitas pembelajaran, kompetensi tenaga pendidik yang belum optimal, dan kurikulum yang belum responsif terhadap kebutuhan masyarakat modern.<sup>3</sup> Kedua, aspek keberlanjutan institusional yang ditandai dengan ketidakstabilan finansial, keterbatasan sumber daya manusia berkualitas, dan rendahnya partisipasi stakeholder dalam mendukung eksistensi lembaga. Ketiga, aspek manajemen kelembagaan yang masih mengandalkan pola tradisional, kurang transparan, dan belum mengimplementasikan prinsip-prinsip manajemen modern berbasis akuntabilitas, efektivitas, dan efisiensi.

Permasalahan ini semakin kompleks ketika lembaga pendidikan Islam harus berkompetisi dengan institusi pendidikan umum dan internasional yang menawarkan kualitas unggul dengan dukungan teknologi dan manajemen modern.<sup>4</sup> Data Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan tahun 2022 menunjukkan bahwa tingkat preferensi masyarakat terhadap lembaga pendidikan Islam mengalami penurunan dalam dekade terakhir, terutama pada segmen masyarakat menengah ke atas yang cenderung memilih sekolah umum atau internasional.

Kondisi ini mengindikasikan urgensi reformulasi model pengelolaan lembaga pendidikan Islam yang dapat menjamin efektivitas operasional sekaligus keberlanjutan institusional. Dalam konteks manajemen pendidikan, efektivitas merujuk pada kemampuan organisasi mencapai tujuan pendidikan

---

<sup>2</sup> Mujamil Qomar, "Strategi Perubahan Lembaga Pendidikan Islam," *Jurnal Pendidikan Islam* ... (n.d.).

<sup>3</sup> Muh. Nur Amin, "Transformasi Manajemen Pendidikan Islam Di Era Globalisasi," *Mimbar Kampus: Jurnal Pendidikan Dan Agama Islam* 23, no. 3 (2024): 1367–80, <https://doi.org/10.17467/mk.v23i3.5714>.

<sup>4</sup> Muhammad Basri, "Integrasi Teori Manajemen Dalam Pendidikan Islam: Perspektif Dan Implementasi," *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* ..., no. ... (2022): ...

melalui pengelolaan sumber daya yang optimal.<sup>5</sup> Sementara itu, keberlanjutan (sustainability) mengacu pada kapasitas organisasi untuk mempertahankan eksistensi dan mengembangkan kinerja dalam jangka panjang sambil beradaptasi dengan perubahan lingkungan strategis.

Model pengelolaan yang efektif dan berkelanjutan bagi lembaga pendidikan Islam harus mengintegrasikan prinsip-prinsip manajemen Islami dengan pendekatan manajemen kontemporer. Islam menekankan nilai-nilai amanah, transparansi, musyawarah, profesionalisme, dan tanggung jawab dalam setiap aspek pengelolaan organisasi. Integrasi nilai-nilai tersebut dengan teori manajemen modern diharapkan dapat melahirkan model pengelolaan yang mampu menjawab tantangan global tanpa mengabaikan nilai-nilai spiritualitas Islam.<sup>6</sup>

Berdasarkan identifikasi permasalahan tersebut, penelitian ini mengajukan pertanyaan utama: "Bagaimana model pengelolaan lembaga pendidikan Islam yang efektif dan berkelanjutan?" Pertanyaan penelitian ini dijabarkan menjadi beberapa sub-pertanyaan: (1) Apa saja komponen-komponen utama dalam model pengelolaan lembaga pendidikan Islam yang efektif? (2) Bagaimana strategi mewujudkan keberlanjutan lembaga pendidikan Islam? (3) Bagaimana integrasi prinsip-prinsip manajemen Islami dengan pendekatan manajemen kontemporer dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam?

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model pengelolaan lembaga pendidikan Islam yang efektif dan berkelanjutan melalui analisis komprehensif terhadap literatur dan teori-teori manajemen pendidikan. Secara spesifik, penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengidentifikasi dan menganalisis komponen-komponen kunci dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam yang efektif, (2) merumuskan strategi keberlanjutan lembaga pendidikan Islam dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan strategis, dan (3) mengonstruksi framework teoritis yang mengintegrasikan prinsip-prinsip manajemen Islami dengan pendekatan manajemen kontemporer.

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi pada dua dimensi utama. Secara teoretis, penelitian ini akan memperkaya khazanah keilmuan manajemen pendidikan Islam melalui pengembangan model pengelolaan yang komprehensif dan terintegrasi. Hasil penelitian dapat menjadi rujukan akademis bagi peneliti dan akademisi yang mengembangkan kajian serupa serta

---

<sup>5</sup> M Junaidi, "Model Manajemen Lembaga Pendidikan Islam Bernuansa Entrepreneurship, Berbasis Masyarakat, Dan Berbasis Masjid," *Jurnal Asy-Syukriyyah* ..., no. ... (2020): ..., <https://jurnal.asy-syukriyyah.ac.id/index.php/Asy-Syukriyyah/article/download/81/86/149>.

<sup>6</sup> Hasan Langgulung, *Pendidikan Islam Kontemporer* (Pustaka Al-Husna, 2018).

memberikan dasar teoretis untuk penelitian lanjutan dalam bidang manajemen lembaga pendidikan Islam.

Secara praktis, penelitian ini dapat menjadi panduan strategis bagi pengelola lembaga pendidikan Islam di berbagai jenjang dalam merancang dan mengimplementasikan sistem pengelolaan yang efektif dan berkelanjutan. Model yang dihasilkan diharapkan dapat membantu lembaga pendidikan Islam meningkatkan daya saing, beradaptasi dengan perubahan zaman, dan memberikan kontribusi optimal dalam pembangunan sumber daya manusia Indonesia yang unggul dan berakhlak mulia.

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan model penelitian kualitatif dengan studi pustaka, yaitu kajian teoritis, referensi serta literatur ilmiah lainnya yang berkaitan dengan budaya, nilai dan norma yang berkembang pada situasi sosial yang diteliti. Penelitian kualitatif bertujuan memperoleh gambaran seutuhnya mengenai suatu hal menurut pandangan manusia yang diteliti. Penelitian kualitatif berhubungan dengan ide, persepsi, pendapat, atau kepercayaan orang yang diteliti, kesemuanya tidak dapat diukur dengan angka.<sup>7</sup>

## PEMBAHASAN

### KONSEP DASAR PENGELOLAAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Pengelolaan atau manajemen pendidikan Islam merupakan serangkaian proses pemanfaatan seluruh sumber daya yang ada melalui kerjasama dengan orang lain untuk mencapai tujuan pendidikan yang efektif, efisien, dan produktif dalam mencapai kebahagiaan dunia dan akhirat. Berbeda dengan konsep manajemen konvensional yang cenderung sekuler, manajemen pendidikan Islam tidak hanya sebatas proses teknis administratif, tetapi mencakup dimensi spiritual yang bersumber dari nilai-nilai wahyu.<sup>8</sup> Secara terminologis, manajemen pendidikan Islam dapat dipahami sebagai proses pengelolaan lembaga pendidikan yang mengintegrasikan prinsip-prinsip manajemen modern dengan nilai-nilai Islam yang bersumber dari Al-Qur'an dan Hadits. Dalam perspektif Islam, setiap aktivitas pengelolaan harus dilakukan dengan penuh kesadaran akan pertanggungjawaban kepada Allah SWT (accountability), prinsip amanah, dan orientasi pada kemaslahatan umat.

Fondasi pengelolaan lembaga pendidikan Islam tertanam kuat dalam ajaran Al-Qur'an dan Hadits yang memberikan landasan filosofis dan praktis bagi para pengelola pendidikan. Prinsip pertama dan paling fundamental adalah

<sup>7</sup> Miza Nina Adlini et al., "Metode Penelitian Kualitatif Studi Pustaka," *Jurnal Edumaspol* 6, no. 1 (2022): 974–80.

<sup>8</sup> Moh. Uzer Usman, *Manajemen Pendidikan Islam: Konsep, Prinsip Dan Aplikasi* (Rajawali Pers, 2013).



tauhid (ketuhanan) yang menjadi landasan utama dalam seluruh aktivitas manajemen pendidikan Islam. Segala bentuk perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi harus didasarkan pada keyakinan bahwa Allah adalah pemilik hakiki dari segala yang ada.<sup>9</sup> Al-Qur'an dalam surat Al-Hasyr ayat 18 menegaskan pentingnya perencanaan yang matang dengan firman: "Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat)." Ayat ini mengajarkan bahwa setiap muslim, termasuk pengelola lembaga pendidikan, harus memiliki visi jauh ke depan dan merencanakan setiap langkah dengan cermat.

Prinsip kedua yang tidak kalah penting adalah amanah atau kepercayaan dan tanggung jawab. Konsep amanah dalam manajemen pendidikan Islam memiliki makna yang sangat mendalam, mengacu pada firman Allah dalam QS. An-Nisa ayat 58 yang menyatakan: "Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanah kepada yang berhak menerimanya." Prinsip ini menuntut setiap pengelola pendidikan untuk menjalankan tugasnya dengan penuh tanggung jawab, jujur, dan dapat dipercaya dalam mengelola sumber daya yang diamanahkan. Dalam konteks lembaga pendidikan, amanah mencakup pengelolaan dana, fasilitas, pengembangan sumber daya manusia, dan yang paling penting adalah tanggung jawab membentuk karakter dan intelektualitas peserta didik.<sup>10</sup>

Keadilan atau al-'adl merupakan prinsip ketiga yang sangat ditekankan dalam Islam untuk setiap aspek kehidupan, termasuk dalam pengelolaan pendidikan. Al-Qur'an surat Al-Maidah ayat 8 dengan tegas menegaskan: "Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa." Dalam konteks manajemen pendidikan, keadilan harus diterapkan dalam berbagai aspek seperti alokasi sumber daya, pemberian kesempatan kepada seluruh stakeholder, evaluasi kinerja yang objektif, serta penetapan kebijakan yang tidak diskriminatif. Keadilan dalam pendidikan Islam bukan hanya keadilan distributif, tetapi juga keadilan prosedural yang memastikan setiap proses pengambilan keputusan dilakukan secara transparan dan melibatkan pihak-pihak yang berkepentingan.

Prinsip musyawarah atau syura menjadi landasan keempat yang sangat penting dalam pengambilan keputusan. Al-Qur'an surat Ali Imran ayat 159 menyebutkan: "Dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu." Pengelolaan lembaga pendidikan Islam yang efektif memerlukan partisipasi

---

<sup>9</sup> Achmad Fauzi, "Konsep Dan Aplikasi Prinsip Musyawarah Dalam Pengambilan Keputusan Lembaga Pendidikan Islam," *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 6, no. 1 (2021): 1–20, <https://doi.org/...>

<sup>10</sup> Muhammad Zuhdi, "Amanah Dan Akuntabilitas Dalam Manajemen Pendidikan Islam," *Jurnal Pendidikan Agama Islam (J-PAI)* 5, no. 2 (2018): 150–70.



aktif dari seluruh stakeholder melalui mekanisme musyawarah untuk mencapai keputusan yang bijaksana dan diterima bersama. Prinsip ini mengajarkan bahwa kepemimpinan dalam Islam bersifat partisipatif, bukan otoriter. Musyawarah tidak hanya sekadar formalitas, tetapi merupakan mekanisme untuk menggali ide, menampung aspirasi, dan membangun komitmen bersama dalam mencapai tujuan lembaga pendidikan.<sup>11</sup>

Konsistensi dan istiqomah merupakan prinsip kelima yang diajarkan dalam QS. Muhammad ayat 21 tentang pentingnya ketaatan dan perkataan yang baik. Prinsip ini menuntut pengelola pendidikan untuk konsisten dalam menjalankan program dan kebijakan yang telah ditetapkan, tidak mudah berubah-ubah mengikuti situasi atau kepentingan sesaat. Istiqomah dalam pengelolaan pendidikan berarti memiliki komitmen jangka panjang untuk terus memperbaiki mutu pendidikan, meskipun menghadapi berbagai tantangan dan hambatan.

Prinsip keenam adalah keikhlasan atau sincerity dalam menjalankan tugas pengelolaan pendidikan. Rasulullah SAW bersabda dalam hadits yang diriwayatkan oleh Bukhari: "Sesungguhnya setiap amal perbuatan tergantung pada niatnya." Pengelola lembaga pendidikan Islam harus menjalankan tugasnya dengan niat yang tulus semata-mata untuk mencari ridha Allah SWT, bukan untuk kepentingan pribadi atau kelompok tertentu. Keikhlasan ini akan melahirkan integritas, dedikasi tinggi, dan kesungguhan dalam mengembangkan lembaga pendidikan.<sup>12</sup>

Berdasarkan prinsip-prinsip dasar tersebut, fungsi-fungsi manajemen dalam Islam kemudian dikembangkan dengan mengadopsi konsep dasar manajemen modern namun dengan muatan nilai-nilai Islami. Fungsi pertama adalah perencanaan atau at-takhtith yang dalam Islam bukan hanya sebatas menyusun rencana teknis, tetapi harus dilandasi dengan tawakal kepada Allah setelah melakukan ikhtiar maksimal. Al-Qur'an surat Al-Hasyr ayat 18 dan surat Al-Fathir ayat 11 memberikan landasan pentingnya perencanaan yang tertulis dan terukur. Perencanaan dalam konteks lembaga pendidikan Islam harus mencakup penetapan visi-misi yang selaras dengan nilai-nilai Islam, tujuan jangka pendek dan panjang, serta strategi pencapaiannya yang realistis namun tetap ambisius dalam mengembangkan kualitas pendidikan.<sup>13</sup>

Fungsi kedua adalah pengorganisasian atau at-tanzhim yang meliputi pembagian tugas dan wewenang sesuai dengan kompetensi dan kapasitas

---

<sup>11</sup> Fauzi, "Konsep Dan Aplikasi Prinsip Musyawarah Dalam Pengambilan Keputusan Lembaga Pendidikan Islam."

<sup>12</sup> Agus Supriyanto, "Implementasi Prinsip Tauhid, Istiqomah, Dan Ikhlas Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Islam," *Tarbawi: Jurnal Pendidikan Islam* 9, no. 1 (2022): 101-15.

<sup>13</sup> Dedi Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Madrasah (Islamic School Leadership)* (Ar-Ruzz Media, 2014).

masing-masing individu. Islam mengajarkan untuk menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat, sebagaimana disebutkan dalam prinsip "menempatkan urusan pada ahlinya." Pengorganisasian yang baik akan menciptakan struktur yang jelas, koordinasi yang efektif, dan sinergi antar berbagai komponen dalam lembaga pendidikan. Dalam pengorganisasian, prinsip keadilan dan profesionalisme harus ditegakkan sehingga setiap orang mendapatkan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan kapabilitasnya.

Fungsi ketiga adalah pelaksanaan atau at-taujih yang dalam perspektif Islam melibatkan kepemimpinan yang kharismatik, motivasi spiritual, dan komunikasi yang efektif. Pemimpin dalam lembaga pendidikan Islam harus mampu memberikan teladan atau uswah hasanah sebagaimana diajarkan Rasulullah SAW dalam setiap aspek kehidupan. Kepemimpinan yang baik tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan seluruh anggota organisasi. Motivasi yang diberikan tidak hanya menyentuh aspek material seperti insentif finansial, tetapi juga dimensi spiritual dengan mengingatkan tentang pahala dan ridha Allah dalam setiap pekerjaan yang dilakukan dengan ikhlas.

Fungsi keempat adalah pengawasan dan evaluasi atau ar-riqabah wa at-taqwim yang dalam Islam memiliki karakteristik unik. Pengawasan tidak hanya bersifat eksternal yang dilakukan oleh atasan atau pihak luar, tetapi juga internal melalui konsep muhasabah atau introspeksi diri. Konsep muraqabah, yaitu kesadaran bahwa Allah senantiasa mengawasi setiap perbuatan manusia, menjadi kontrol moral yang sangat kuat dalam sistem manajemen pendidikan Islam. Evaluasi dilakukan secara berkala dan sistematis untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas berjalan sesuai dengan rencana dan nilai-nilai Islam yang telah ditetapkan. Hasil evaluasi kemudian dijadikan dasar untuk melakukan perbaikan berkelanjutan atau continuous improvement, sehingga lembaga pendidikan terus berkembang dan meningkatkan kualitasnya dari waktu ke waktu.

Integrasi antara prinsip-prinsip dasar Islam dengan fungsi-fungsi manajemen modern inilah yang menjadikan pengelolaan lembaga pendidikan Islam memiliki karakteristik khas yang membedakannya dengan sistem manajemen sekuler. Pengelolaan yang efektif tidak hanya diukur dari pencapaian target-target material seperti jumlah siswa, prestasi akademik, atau akreditasi yang tinggi, tetapi juga dari sejauh mana lembaga tersebut mampu menanamkan nilai-nilai Islam, membentuk karakter yang mulia, dan menghasilkan lulusan yang tidak hanya cerdas secara intelektual tetapi juga memiliki integritas moral dan spiritualitas yang tinggi.<sup>14</sup> Dengan demikian, konsep dasar pengelolaan lembaga pendidikan Islam merupakan perpaduan

<sup>14</sup> Sumadi Suryabrata, *Manajemen Pendidikan Islam: Paradigma Baru Dalam Penyelenggaraan Sekolah Islam* (Pustaka Pelajar, 2007).

harmonis antara profesionalisme manajemen modern dengan spiritualitas dan nilai-nilai luhur yang diajarkan dalam Al-Qur'an dan Hadits.

## MODEL PENGELOLAAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM YANG EFEKTIF DAN BERKELANJUTAN

Dalam perkembangan era globalisasi yang terus bertumbuh semakin pesat, lembaga pendidikan islam juga melakukan peningkatan dan percepatan pertumbuhan terhadap mutu lembaga pendidikan islam. Sebagian besar mereka banyak menjadi lembaga pendidikan islam yang unggul dan mengalami perkembangan mutu yang berkelanjutan, yang dulunya lembaga pendidikan islam dimulai dari gagasan tokoh tokoh agama yang ingin mengajarkan ilmu agama, dimulai dari pendidikan agama yang diadakan di musolla atau masjid, madrasah diniyah terus berkembang menjadi pondok pesantren bahkan madrasah. Mereka tumbuh dan berkembang secara terbatas dan kadang kondisinya juga terbatas.<sup>15</sup>

Di zaman sekarang, lembaga pendidikan juga terus berkembang mengikuti perkembangan zaman, beberapa madrasah atau pondok pesantren ada yang tidak mampu menyesuaikan pengelolaan lembaga pendidikan nya dengan perkembangan zaman saat ini. Ada yang jalam di tempat dan ada yang juga mengalami penurunan baik itu mengenai kualitas atau sistem yang mereka kelola, sehingga kadang beberapa oraang tua tidak ada yang minat untuk ingin mendaftarkan ke madrasah atau pesantren. Dalam hal ini diperlukan model pengelolaan lembaga pendidikan islam yang efektif dan berkelanjutan agar madrasah atau pesantren diharapkan dapat mengelola sistem pendidikan nya menjadi unggulm bermutu dan dapat menyesuaikan dengan perkembangan zaman tanpa meninggalkan nilai-nilai keagamaannya.<sup>16</sup> Adapun berikut merupakan model-model pengelolaan lembaga pendidikan islam yang efektif dan berkelanjutan:

### a. Model Kepemimpinan Transformatif & Profetik (Leadership)

Pengelolaan lembaga pendidikan islam di era sekarang sangat membutuhkan model kepemimpinan yang tidak hanya berpusat pada manajemen yang efektif saja, tetapi juga harus bisa menanamkan nilai

---

<sup>15</sup> Muhammad Fahrudin, "Inovasi Pengelolaan Madrasah Untuk Meningkatkan Daya Saing Di Era Globalisasi," *Tadris: Jurnal Pendidikan Islam* 11, no. 2 (2022): 250–65, <https://doi.org/...>

<sup>16</sup> Zulqarnain Zulqarnain, "Membangun Keunggulan Kompetitif Lembaga Pendidikan Islam: Integrasi Nilai Keagamaan Dan Teknologi Modern," *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 7, no. 1 (2023): 101–15.



nilai luhur dan berkelanjutan. Model Kepemimpinan Transformatif & Profetik (Leadership) sangat menjawab tantangan dalam pengelolaan lembaga pendidikan islam di zaman sekarang. Dalam pengertiannya, kepemimpinan transformatif menunjukkan gaya kepemimpinan yang dimana pemimpin bekerja sama dengan bawahan untuk mencapai tujuan bersama, didalam tujuan tersebut terdapat visi misi yang harus dituju, menjalankan komitmen bersama dalam rasa tanggung jawab yang sesuai dengan porsinya.<sup>17</sup> Dalam kepemimpinan tersebut juga mengandung unsur idealisasi pengaruh, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan pertimbangan individu.

Model kepemimpinan transformatif juga diintegrasikan dengan model profetik (kenabian), dimana dalam konteks pendidikan islam bahwa pemimpin tersebut harus mempunyai sifat sifat kenabian. Dalam islam, sifat sifat nabi dikenal sebagai siddiq (jujur), amanah (dapat dipercaya dan bertanggung jawab), tabligh (menyampaikan kebenaran/transparansi), dan fathanah (cerdas dan bijaksana). Penggabungan dua model ini menjadikan sebuah integrasi yang menghasilkan model kepemimpinan transformatif profektif yang berakar pada nilai nilai spiritual yang sangat kental seperti ketuhanan, kemanusiaan dan keadilan.<sup>18</sup>

Tujuan adanya model kepemimpinan transformatif dan profektif dalam peranan lembaga pendidikan islam yakni bisa menciptakan sebuah sistem pengelolaan lembaga pendidikan islam yang bermutu, unggul, berintegritas dan inovatif. Sehingga dalam proses pengelolaannya, lembaga pendidikan islam mampu menghasilkan lulusan-lulusan peserta didik yang kompeten baik secara akademis maupun non akademis, peserta didik mampu menjadi pemimpin yang mempunyai kepribadian dan karakter yang mulia. Model kepemimpinan ini bukan hanya di terapkan kepada pemimpinnya saja, tetapi menjadi sebuah pedoman bagi sistem pengelolaan lembaga pendidikan tersebut, untuk dapat menerapkan nilai nilai profektif tersebut menjadi sebuah SOP yang bisa

---

<sup>17</sup> BM Bass - Organizational dynamics and undefined 1990, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision," *Elsevier*, accessed October 21, 2025, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/009026169090061S>.

<sup>18</sup> Agus Mulyono, "Kepemimpinan Pendidikan Islam Berbasis Nilai-Nilai Profetik," *Jurnal Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2018): 1-16.

dibuat patokan untuk penerapan lembaga pendidikan islam. Jadi semua elemen lembaga pendidikan islam baik pemimpin, guru staff dan peserta pendidik diharapkan mampu melaksanakan penerapan nilai nilai dalam model kepemimpinan transformatif dan profektif ini. Peran Kepala sekolah tidak hanya sebagai pemimpin atau pengambil kebijakan, tetapi harus menjadi teladan moral (uswatun hasanah) dan fasilitator kepada seluruh elemen sekolah seperti guru, staff dan peserta didik untuk mencapai potensi tertinggi mereka.

Model kepemimpinan transformatif dan profektif ini memang sangat dianggap efektif dan berkelanjutan dikarenakan ada beberapa faktor yang menguatkannya. Pertama, dimensi transformatifnya menjamin adaptabilitas dan inovasi. Model ini mendorong stimulasi intelektual dimana pemimpin harus memastikan kurikulum, metode pengajaran dan sistem pengelolaan selalu relevan dengan perkembangan zaman. Kedua, pada dimensi profektifnya memberikan pondasi penanaman karakter mulia yang kokoh, mengurangi potensi adanya konflik, meningkatkan kepercayaan antar elemen sekolah, dan menumbuhkan etos kerja bagi guru dan staff yang didasari nilai nilai agama dan tanggung jawab sosial. Kepemimpinan yang berintegritas pada transformatif dan profektif akan menciptakan lingkungan yang transparan dan akuntabel, ini sejalan dengan syarat mutlak bagi lembaga pendidikan islam yang berkelanjutan.<sup>19</sup> Model ini memang berfokus pada pengembangan kualitas individu secara holistik, memastikan bahwa lembaga pendidikan islam tidak hanya bergantung pada figur pemimpinnya saja, namun seluruh elemen sekolah yang termotivasi dan berdaya.

Penerapan model kepemimpinan transformatif dan profetik ini sudah menjadi rujukan di semua lembaga pendidikan islam di indonesia baik itu madrasah atau pesantren. Ada juga dari institusi yang mengadopsi model kepemimpinan tersebut, baik secara eksplisit maupun implisit dalam praktik pengelolaannya. Mereka adalah sekolah islam terpadu (SIT) yang menekankan visi berbasis karakter dengan nilai nilai

---

<sup>19</sup> Mohammad Alwisol and Ujang Supriadi, "Implementasi Kepemimpinan Transformatif Profetik Di Lembaga Pendidikan Islam," in *Prosiding Konferensi Nasional Manajemen Pendidikan*, 2020, 150-60.

profektif dan tazkiyatun nafs. Beberapa pesantren atau madrasah yang menerapkan model kepemimpinan ini menamai mereka menjadi pesantren modern dan madrasah unggulan. Seperti pesantren mpdern, mereka memadukan kurikulum nasional dengan teori kajian islam yang mendalam dan tata kelola yang modern. Dan madrasah unggulan juga sama melakukan hal seperti itu, ini memberikan dampak dengan meningkatnya indikasi seperti lompatan kualitatif dalam tata kelola dan prestasi. Berkat kepemimpinan yang kuat, berorientasi pada perubahan, dan berpegang teguh pada nilai nilai profetik dalam setiap kebijakan. Secara keseluruhan, model kepemimpinan transformatif dan profetik bukan hanya sebuah gaya atau sistem manajerial, namun ini merupakan sebuah filosofi pengelolaan yang menempatkan visi kenabian dan perubahan dinamis sebagai intisari untuk mencetak sebuah generasi muslim yang unggul, mempunyai sebuah pengetahuan, moral dan bisa berkontribusi nyata terhadap perubahan di setiap zamannya.

b. Model Impelementasi Total Quaility Management (TQM) berbasis nilai nilai islam

Di zaman sekarang Pengelolaan lembaga pendidikan islam selalu menuntut adanya suatu kerangka kerja yang tidak hanya berorientasi terhadap pertumbuhan dan peningkatan mutu akademik saja, namun harus di padukan juga dengan penanaman karakter dan nilai nilai spiritual yang kuat. Maka adanya model impementasi total quality management berbasis nilai ini bisa menjawab tantangan pendidikan di zaman ini. TQM memiliki Pengertian secara teoritis, yakni merupakan filosofi manajemen yang menempatkan kepuasan pelanggan pendidikan (dalam konteksnya seperti peserta didik, orang tua dan masyarakat) sebagai fokus utama, dengan melibatkan seluruh elemen sekolah dalam meningkatkan kualitas mutu secara berkelanjutan.<sup>20</sup> Akan tetapi, ketika model ini diterapkan dalam pengelolaan lembaga pendidikan islam, ia berubah menjadi sebuah kerangka yang unik, mutu pendidikan sendiri bukan hanya mengacu pada soal standar ISO atau hasil dari ujian peserta didik semata, namun dikaitkan dengan nilai-nilai spiritualis yang melekat menjadi karakter dan kepribadian peserta didik. Nilai -nilai ini menjadi

---

<sup>20</sup> A A Uchjana, *Total Quality Management (TQM): Suatu Pengantar* (Bandung: Pustaka Jaya, 2001).

ruh dari semua proses pengelolaan dan ketetapan standar pendidikan, mulai dari kurikulum, pengajaran, hingga pelayanan administrasi.

Penerapan model TQM berbasis nilai ini melahirkan budaya mutu yang berkualitas dengan berlandaskan akhlak dan karakter yang bernilai islam. Model ini juga memastikan bahwa lulusannya bukan hanya peserta didik yang mempunyai mutu kualitas akademik saja, tapi akan memiliki karakter dan moral yang berlandaskan nilai nilai islam, memiliki mutu kompetensi yang profesional dan siap menjadi pemimpin yang mempunyai tanggung jawab di kehidupan seharinya. Peran TQM ini sangat dibutuhkan sebagai sistem yang mengarahkan seluruh kegiatan dalam pengelolaan lembaga pendidikan islam, mulai dari perencanaan visi dan misi yang bernilai islami, pengembangan kurikulum yang terintegritas, hingga penerapan model pembelajaran kepada peserta didik yang inovatif dan pasitipatif.<sup>21</sup>

Model TQM ini memiliki banyak faktor yang menyebabkan model ini dinilai sangat efektif dan berkelanjutan untuk pengelolaan lembaga pendidikan islam. Pertama, model TQM berbasis nilai ini membangun rasa kebersamaan dan kepedulian sesama yang kuat. Keterlibatan seluruh stakeholder (guru, staff, peserta didik, dan orang tua) mendorong proses peningkatan kualitas mutu yang tulus dan nyata, bukan hanya formalitas sistem pendidikan, sehingga terjadi perubahan positif yang didasari kesadaran internal. Kedua, model ini melahirkan sebuah siklus perbaikan yang signifikan yang didorong oleh 2 prinsip konsistensi dan intropeksi. Lembaga pendidikan islam dapat mengevaluasi diri berdasarkan sistem pendidikan saja, memastikan bahwa mutu dapat dicapai dengan pendekatan secara keseluruhan dan tidak dapat terombang ambing oleh perubahan zaman.<sup>22</sup> Ketiga, perpaduan nilai menjamin relevansi dan difrensiasi terhadap lembaga pendidikan tersebut, menjadikannya pilihan utama bagi masyarakat yang menginginkan sebuah pendidikan yang seimbang antara duniawi dan ukhrawi.

---

<sup>21</sup> Muhaimin, "Manajemen Pendidikan: Aplikasi Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah," *Kencana Prenada Media Group*, 2007.

<sup>22</sup> Sudarwan, "Implementasi Total Quality Management Berbasis Nilai-Nilai Islam Di Lembaga Pendidikan Islam," *Jurnal Pendidikan Islam* 1, no. 2 (2017): 151-65.

Model pengelolaan lembaga pendidikan islam yang menganut implmentasi TQM berbasis nilai islam ini sudah banyak ditemukan dan di implementasikan di indonesia. Khususnya pada lembaga pendidikan islam yang memiliki keunggulan mutu. Seperti temuan pada beberapa sekolah, madrasah atau pesantren unggulan. Meskipun nama model pengelolaan lembaganya banyak variasi seperti Manajemen Mutu Terpadu Islami atau Sistem Penjaminan Mutu Berbasis Nilai, pada dasarnya penggunaan model pengelolaan lembaga nya tetap sama yakni menggunakan model pengelolaan lembaga Tota Quality Management (TQM) modern yang di padukan dengan nilai nilai keislaman untuk fondasi operasional dan budaya organisasi.

c. Model Pengelolaan Berbasis Strategi Kemandirian finansial

Pengelolaan lembaga pendidikan islam seperti sekolah, madrasah hingga pesantren pada umumnya masih menganut cara tradisional dalam membiayai lembaga pendidikannya, mereka terkadang masih bergantung pada subsidi pemerintahan, bantuan donatur, atau pungutan biaya pendidikan dari wali murid/santri (SPP). Itu semua membuat sebuah ketergantungan yang dapat menimbulkan kerentanan operasional bahkan bisa menghambat proses pengembangan kualitas yang berkelanjutan. Dalam hal ini muncul sebuah model pengelolaan berbasis strategi kemandirian finansial yang bisa menjawab tantangan pada proses pembiayaan lembaga pendidikan islam.

Pengertian model ini secara teori menjelaskan pada suatu sistem manajemen holistik dimana sebuah lembaga pendidikan merancang dan membuat berbagai unit usaha ekonomi yang dikelola secara profesional oleh lembaga pendidikan itu sendiri agar nantinya mereka bisa menghasilkan pendapatan non-pendidikan secara mandiri yang berkelanjutan tanpa harus bergantung penuh pada sumber dana dari luar. Tujuannya sudah jelas, agar lembaga pendidikan tersebut menjadi sebuah lembaga kemandirian finansial yang mampu membiayai seluruh proses pengelolaan lembaga pendidikan secara mandiri, baik biaya operasional, pengembangan infrastruktur dan peningkatan kualitas SDM tanpa bergantung pada sumber dana eksternal konvensional.<sup>23</sup> Model ini

---

<sup>23</sup> Fikri Azhari, "Model Pengembangan Kemandirian Finansial Pesantren Melalui Unit Usaha: Studi Kasus Di Pesantren X," *Jurnal Pendidikan Islam* 9, no. 1 (2020): 57-74.



memang bertujuan untuk menginovasi sebuah lembaga pendidikan agar tidak hanya menjadi penerima manfaat saja, akan tetapi menjadi pencipta nilai ekonomi yang memberikan kebermanfaatan untuk lembaga pendidikannya sendiri maupun untuk sekitarnya.

Model kemandirian finansial ini sangat memainkan peran yang penting terhadap stabilitas dan katalis inovasi. Dana yang dihasilkan dari unit bisnis yang didirikan (seperti mini market, pabrik air minum, atau pengelolaan lahan produktif) memiliki sifat fungsional sebagai dana abadi atau investasi kembali yang efisien. Model ini memainkan peran utama yang menjamin keberlangsungan seluruh operasional yang dibutuhkan lembaga pendidikan (seperti gaji guru, sarana prasarana, dll) dan juga bisa membiayai fasilitas program unggulan yang tidak mungkin mampu hanya dibiayai dengan SPP, seperti program beasiswa bagi siswa yang berprestasi atau kurang mampu, pelatihan untuk guru bersertifikasi internasional, pengadaan laboratorium canggih dan pembiayaan siswa untuk kegiatan perlombaan di luar sekolah.<sup>24</sup>

Tantangan ketergantungan lembaga pendidikan dalam pencarian sumber dana menjadikan model ini sebagai solusi yang sangat efektif dan berkelanjutan dalam dunia pendidikan. Ada beberapa faktor juga yang menguatkan mengapa model pengelolaan strategi kemandirian finansial bisa sangat efektif jika diterapkan dalam lembaga pendidikan. Pertama, ia dapat meringankan beban resiko, contoh kecil jika salah satu sumber pendapatan pendidikan menurun (misalnya jumlah siswa), sumber pendapatan lain (unit bisnis) mampu menutupinya. Kedua, mampu menciptakan ekosistem pemebelajaran yang aplikatif, unit bisnis yang dimiliki tidak hanya sebagai sumber pendapatan operasional saja, namun mampu menjadi sebuah pengalaman baru bagi siswa dan santri untuk belajar kwirausahaan, manajemen, dan keterampilan teknis, menjadikannya bukan hanya sebagai lulusan yang tanggap akademis dan nilai nilai spiritualis saja, namun mampu mencetak lulusan yang siap kerja dan mandiri.<sup>25</sup> Ketiga, model ini dapat memutus siklus keterbatasan finansial yang menghambat proses kualitas pengelolaan lembaga, adanya

---

<sup>24</sup> Deni Darmawan, *Manajemen Pemasaran Pendidikan* (Bandung: Rosda Karya, 2019).

<sup>25</sup> A R Zakiyuddin and Rahmat Hidayat, *Manajemen Pendidikan Islam: Konsep Dan Aplikasi* (Jakarta: Rajawali Pers, 2018).

sumber daya yang stabil, maka proses pengelolaan lembaga pendidikan yang dulu juga harus berfokus untuk mencari sumber pendapatan, sekarang lebih mudah untuk berfokus meningkatkan mutu pendidikan secara strategis.

Model pengelolaan strategi kemandirian finansial ini sudah sukses dilaksanakan di beberapa lembaga pendidikan terkemuka di Indonesia. Salah satu contoh yang sering kita dengar adalah Pondok Modern Darussalam Gontor di Ponorogo dan jaringannya, yang sudah lama menerapkan model strategi kemandirian finansial hingga mampu mengelola berbagai unit usaha, mulai dari percetakan, mini market hingga koperasi yang sampai sekarang unit usaha tersebut mampu membiayai seluruh operasional pondok. Contoh lain yang juga sering kita lihat unit usahanya yang sudah ada cabang di berbagai kota yakni Pondok Pesantren Sidogiri di Pasuruan yang memiliki unit usaha seperti BMT (Baitul Maal Wat Tamwil) dan unit usaha lainnya yang sudah dikelola secara mandiri dan profesional di bawah koperasi pondok pesantren (Kopontren). Model seperti ini juga sudah ada di beberapa sekolah dan madrasah Islam swasta unggulan yang sangat mengintegrasikan unit usaha produktif sebagai bagian dari kurikulum yang diterapkan kepada peserta didik dan sumber pembiayaan. Contoh tersebut menjadi keberhasilan dari model pengelolaan lembaga yang berbasis strategi kemandirian finansial, yang dimana lembaga pendidikan dapat menunjukkan keunggulannya dengan tetap memegang prinsip manajemen yang transparan, profesional, dan berorientasi terhadap nilai-nilai pendidikan.

## KESIMPULAN

Lembaga pendidikan Islam dihadapkan pada urgensi strategis untuk mereformulasi model pengelolaannya guna mengatasi kesenjangan mutu, kerentanan finansial, dan manajemen tradisional di era globalisasi. Penelitian ini mengusulkan model pengelolaan yang efektif dan berkelanjutan dengan mengintegrasikan prinsip-prinsip manajemen modern berbasis akuntabilitas dengan nilai-nilai Islami seperti amanah, keadilan, dan musyawarah.

Model ini berpusat pada tiga pilar utama. Pertama, Kepemimpinan Transformatif dan Profetik yang memadukan inovasi dan adaptabilitas dengan integritas moral kenabian (*siddiq, amanah, tabligh, fathanah*) , bertujuan menciptakan sistem pengelolaan yang bermutu, unggul, dan berkarakter mulia. Kedua, Implementasi *Total Quality Management* (TQM) Berbasis Nilai Islam menekankan pada peningkatan mutu berkelanjutan di mana kualitas dinilai seimbang antara akademik dan penanaman karakter spiritual. Terakhir, Strategi Kemandirian Finansial diusulkan untuk mengatasi ketergantungan dana eksternal dengan menciptakan unit usaha ekonomi produktif. Dana mandiri ini menjamin stabilitas operasional, membiayai program unggulan, dan sekaligus menciptakan ekosistem pembelajaran kewirausahaan bagi peserta didik. Integrasi komprehensif ini merupakan panduan strategis bagi lembaga pendidikan Islam untuk meningkatkan daya saing dan mencetak sumber daya manusia yang unggul, adaptif, dan berakhlak mulia.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adlini, Miza Nina, Anisya Hanifa Dinda, Sarah Yulinda, Octavia Chotimah, and Sauda Julia Merliyana. "Metode Penelitian Kualitatif Studi Pustaka." *Jurnal Edumaspul* 6, no. 1 (2022): 974–80.
- Alwisol, Mohammad, and Ujang Supriadi. "Implementasi Kepemimpinan Transformatif Profetik Di Lembaga Pendidikan Islam." In *Prosiding Konferensi Nasional Manajemen Pendidikan*, 150–60, 2020.
- Amin, Muh. Nur. "Transformasi Manajemen Pendidikan Islam Di Era Globalisasi." *Mimbar Kampus: Jurnal Pendidikan Dan Agama Islam* 23, no. 3 (2024): 1367–80. <https://doi.org/10.17467/mk.v23i3.5714>.
- Azhari, Fikri. "Model Pengembangan Kemandirian Finansial Pesantren Melalui Unit Usaha: Studi Kasus Di Pesantren X." *Jurnal Pendidikan Islam* 9, no. 1 (2020): 57–74.
- Basri, Muhammad. "Integrasi Teori Manajemen Dalam Pendidikan Islam: Perspektif Dan Implementasi." *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam ...*, no. ... (2022): ...
- Darmawan, Deni. *Manajemen Pemasaran Pendidikan*. Bandung: Rosda Karya, 2019.
- dynamics, BM Bass - Organizational, and undefined 1990. "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision." *Elsevier*. Accessed October 21, 2025. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/009026169090061S>.
- Fahrudin, Muhammad. "Inovasi Pengelolaan Madrasah Untuk Meningkatkan Daya Saing Di Era Globalisasi." *Tadris: Jurnal Pendidikan Islam* 11, no. 2



- (2022): 250–65. <https://doi.org/...>
- Fauzi, Achmad. “Konsep Dan Aplikasi Prinsip Musyawarah Dalam Pengambilan Keputusan Lembaga Pendidikan Islam.” *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 6, no. 1 (2021): 1–20. <https://doi.org/...>
- Junaidi, M. “Model Manajemen Lembaga Pendidikan Islam Bernuansa Entrepreneurship, Berbasis Masyarakat, Dan Berbasis Masjid.” *Jurnal Asy-Syukriyyah ...*, no. ... (2020): ... <https://jurnal.asy-syukriyyah.ac.id/index.php/Asy-Syukriyyah/article/download/81/86/149>.
- Langgunglung, Hasan. *Pendidikan Islam Kontemporer*. Pustaka Al-Husna, 2018.
- Manaf, Abdul. “Permasalahan Dan Tantangan Pendidikan Islam Modern Di Tengah Era Digitalisasi.” *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 12, no. 03 (2023): ... <https://doi.org/...>
- Muhaimin. “Manajemen Pendidikan: Aplikasi Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah.” *Kencana Prenada Media Group*, 2007.
- Mulyadi, Dedi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Madrasah (Islamic School Leadership)*. Ar-Ruzz Media, 2014.
- Mulyono, Agus. “Kepemimpinan Pendidikan Islam Berbasis Nilai-Nilai Profetik.” *Jurnal Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2018): 1–16.
- Qomar, Mujamil. “Strategi Perubahan Lembaga Pendidikan Islam.” *Jurnal Pendidikan Islam ...* (n.d.).
- Sudarwan. “Implementasi Total Quality Management Berbasis Nilai-Nilai Islam Di Lembaga Pendidikan Islam.” *Jurnal Pendidikan Islam* 1, no. 2 (2017): 151–65.
- Supriyanto, Agus. “Implementasi Prinsip Tauhid, Istiqomah, Dan Ikhlas Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Islam.” *Tarbawi: Jurnal Pendidikan Islam* 9, no. 1 (2022): 101–15.
- Suryabrata, Sumadi. *Manajemen Pendidikan Islam: Paradigma Baru Dalam Penyelenggaraan Sekolah Islam*. Pustaka Pelajar, 2007.
- Uchjana, A A. *Total Quality Management (TQM): Suatu Pengantar*. Bandung: Pustaka Jaya, 2001.
- Usman, Moh. Uzer. *Manajemen Pendidikan Islam: Konsep, Prinsip Dan Aplikasi*. Rajawali Pers, 2013.
- Zakiyuddin, A R, and Rahmat Hidayat. *Manajemen Pendidikan Islam: Konsep Dan Aplikasi*. Jakarta: Rajawali Pers, 2018.
- Zuhdi, Muhammad. “Amanah Dan Akuntabilitas Dalam Manajemen Pendidikan Islam.” *Jurnal Pendidikan Agama Islam (J-PAI)* 5, no. 2 (2018): 150–70.
- Zulqarnain, Zulqarnain. “Membangun Keunggulan Kompetitif Lembaga Pendidikan Islam: Integrasi Nilai Keagamaan Dan Teknologi Modern.” *Al-*



2<sup>nd</sup> AICLEMA

*“Menyemai Kurikulum Berbasis Cinta dalam Ekosistem Pembelajaran Mendalam”*

*Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam 7, no. 1 (2023): 101–15.*

