

Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan
Volume 8 Nomor 5 Bulan Oktober Tahun 2026 Halaman 1173 - 1187
https://edukatif.org/index.php/edukatif/index

Model Integratif Teori Organisasi dalam Manajemen Pendidikan Islam: Pengembangan MITO-PI

Qadriyyah[1]✉, Susanto[2]
Universitas PTIQ Jakarta, Indonesia[1,2]
e-mail : alria1916@gmail.com

Abstrak

Penelitian konseptual ini mengembangkan Model Integratif Teori–Organisasi untuk Manajemen Pendidikan Islam (MITO-PI) melalui telaah literatur integratif kritis atas teori organisasi, organisasi pendidikan, dan manajemen pendidikan Islam. Sumber yang tercantum dalam daftar pustaka dikode menurut definisi teori, ontologi organisasi, mekanisme, level analisis, implikasi pendidikan, dan orientasi normatif, lalu dibandingkan untuk menyusun lima domain diagnosis: tujuan dan batas, struktur dan peran, informasi dan keputusan, relasi dan pembelajaran, serta adaptasi dan legitimasi digital. Kebaruan MITO-PI terletak pada urutan kerja yang memisahkan penjelasan empiris, diagnosis lintas domain, dan audit etis berdasarkan amanah keadilan, syura, serta koherensi kolektif; tiap domain sendiri tidak diklaim sebagai teori baru. Model menawarkan pertanyaan diagnostik dan indikator awal untuk menilai kesesuaian rancangan organisasi, termasuk keputusan, kepemimpinan, serta tata kelola digital. Karena alur pencarian dan konsistensi pengodean tidak terdokumentasi lengkap dan model belum diuji pada lembaga, hasilnya merupakan proposisi konseptual yang memerlukan validasi ahli, studi kasus, dan pengujian empiris.
Kata Kunci: teori organisasi, organisasi pendidikan, manajemen pendidikan Islam, MITO-PI, amanah, musyawarah

Abstract

This conceptual study develops the Integrative Theory Organization Model for Islamic Education Management (MITO-PI) through a critical integrative review of organization theory, educational organization, and Islamic educational management. Sources in the reference list were compared across definitions of theory, organizational ontology, mechanisms, levels of analysis, educational implications, and normative orientation. The synthesis yields five diagnostic domains: purpose and boundaries, structure and roles, information and decisions, relationships and learning, and adaptation and digital legitimacy. MITO-PI contributes an integrative diagnostic sequence that distinguishes empirical explanation, cross-domain diagnosis, and ethical assessment through trust and justice, deliberation, and collective coherence; its individual domains are not proposed as new theories. The framework offers preliminary questions and indicators for organizational design, leadership, and digital governance. As the search flow and coding consistency were not fully documented and the model has not been tested in institutions, these findings remain conceptual propositions requiring expert validation, case studies, and empirical testing.
Keywords: *organization theory, educational organization, islamic educational management, MITO-PI, amanah, shura*

Copyright (c) 2026 Qadriyyah, Susanto

✉ Corresponding author :
Email : alria1916@gmail.com
DOI : https://doi.org/10.31004/edukatif.v8i5.9431
ISSN 2656-8063 (Media Cetak)
ISSN 2656-8071 (Media Online)

DOI: https://doi.org/10.31004/edukatif.v8i5.9431

PENDAHULUAN

Ilmu manajemen pendidikan membutuhkan teori bukan sekadar untuk memberi nama pada gejala, melainkan untuk menjelaskan mengapa gejala organisasi muncul, bagaimana unsur-unsurnya saling berhubungan, dan dalam kondisi apa suatu hubungan diperkirakan berlaku. Dalam tradisi teori organisasi, kontribusi teoretik dinilai dari kejelasan unsur what, how, why, serta batas who–where–when; teori juga harus dapat dinilai dari kejelasan konstruk, relasi, dan kemungkinan pengujiannya. Karena itu, teori tidak identik dengan daftar referensi, data, variabel, diagram, atau hipotesis yang berdiri sendiri (Whetten, 1989) (Bacharach, 1989) (Sutton & Staw, 1995).

Masalah konseptual muncul ketika pembahasan organisasi di pendidikan berhenti pada organigram, pembagian tugas, atau fungsi *organizing*. Organisasi lebih luas daripada struktur formal: ia merupakan sistem tindakan kolektif yang mengatur tujuan, keanggotaan, otoritas, informasi, koordinasi, rutinitas, budaya, dan pertukaran dengan lingkungan. Perspektif rasional menekankan tujuan dan struktur; perspektif natural menempatkan kepentingan, kelompok informal, dan keberlangsungan organisasi; perspektif sistem terbuka menekankan ketergantungan pada lingkungan. Ketiganya bukan tahap yang saling membatalkan, melainkan lensa yang menjelaskan sisi berbeda dari satu realitas organisasi (Scott & Davis, 2007; Barnard, 1968).

Perkembangan mutakhir bahkan memperlihatkan bahwa struktur bukan artefak statis. Struktur mengatur pembagian dan integrasi aktivitas, sekaligus membentuk akses informasi dan proses keputusan. Tinjauan Joseph dan Gaba menunjukkan bahwa struktur dapat dibaca sebagai mekanisme agregasi maupun pembatas keputusan, sedangkan Luciano dan kolega memperlihatkan pergeseran studi struktur dari pertanyaan keselarasan statis menuju proses perubahan, adaptasi, dan mekanisme mikro yang mendorong atau menghambat perubahan struktur. Dengan demikian, hakikat organisasi saat ini lebih tepat dipahami sebagai konfigurasi yang relatif bertahan tetapi terus dinegosiasikan (Joseph & Gaba, 2020) (Luciano et al., 2026).

Konteks pendidikan memperumit persoalan tersebut karena sekolah, madrasah, pesantren, dan perguruan tinggi tidak bekerja seperti lini produksi yang dapat dikendalikan sepenuhnya melalui hierarki. Gagasan loose coupling menunjukkan bahwa unit, keputusan, dan praktik pendidikan dapat terhubung secara longgar; standardisasi formal tidak selalu menghasilkan praktik kelas yang identik. Di sisi lain, institusionalisme menjelaskan mengapa struktur formal juga dibentuk oleh tuntutan legitimasi, regulasi, profesi, dan ekspektasi sosial. Karena itu, desain organisasi pendidikan selalu berada dalam ketegangan antara otonomi profesional, koordinasi, akuntabilitas, dan legitimasi (Weick, 1976) (Meyer & Rowan, 1977) (DiMaggio & Powell, 1983).

Literatur kontemporer tentang school as a learning organisation dan distributed leadership menambahkan dua koreksi penting. Pertama, kemampuan organisasi belajar tidak cukup diciptakan oleh prosedur formal; ia membutuhkan visi bersama, budaya inkuiri, sistem pertukaran pengetahuan, pembelajaran tim, keterhubungan dengan lingkungan, dan kepemimpinan yang memodelkan pembelajaran. Kedua, distribusi kepemimpinan bukan semata pendelegasian jabatan, tetapi konfigurasi interaksi, pengaruh, dan praktik yang perlu dianalisis secara kontekstual. Temuan ini memperlihatkan bahwa relasi informal dan arsitektur pengetahuan sama pentingnya dengan struktur formal (Kools et al., 2020) (Harris et al., 2022) (Mifsud, 2024).

Transformasi digital memperluas ketegangan itu. Teknologi tidak hanya menambah alat, tetapi mengubah aliran informasi, kecepatan keputusan, koordinasi lintas unit, kapasitas pemantauan, dan pengalaman pemangku kepentingan. McCarthy dan kolega menempatkan transformasi digital sebagai perubahan sistem yang menuntut strategi, kapasitas, kepemimpinan, dan penyelarasan proses, bukan proyek perangkat lunak yang berdiri sendiri. Bagi lembaga pendidikan Islam, transformasi ini menimbulkan pertanyaan ganda: bagaimana organisasi menjadi adaptif, dan bagaimana adaptasi tersebut tetap akuntabel secara etis (McCarthy et al., 2023).

Di sisi lain, studi Manajemen Pendidikan Islam telah memberi kontribusi penting dengan menegaskan prinsip amanah, keadilan, kejujuran, pengorganisasian, dan fungsi manajemen yang diinspirasi Al-Qur'an dan Sunnah. Ahyani et al. merumuskan prinsip dasar manajemen pendidikan Islam; Annisyaroh serta Anwar dan Tresnawati menghubungkan sumber normatif dengan fungsi manajemen; Putri dan Arroyan secara lebih khusus

membahas organizing atau organisasi pendidikan dalam perspektif Al-Qur'an. Namun, sebagian besar literatur tersebut bergerak dari ayat menuju prinsip manajerial dan belum membandingkan secara sistematis keluarga teori organisasi, mekanisme penjelasannya, level analisisnya, dan batas penerapannya pada organisasi pendidikan (Ahyani et al., 2021) (Annisyaroh, 2022) (Anwar & Tresnawati, 2022) (Putri, 2024) (Arroyan et al., 2024).

Kesenjangan kajian dapat dibaca melalui perbandingan sumber pada Tabel 1. Joseph dan Gaba (2020) menerangkan hubungan struktur, arus informasi, dan keputusan, tetapi tidak menilai legitimasi etis sekolah Islam. Kools et al. (2020) dan Mifsud (2024) menelaah organisasi pembelajar dan kepemimpinan terdistribusi, sedangkan Ahyani et al. (2021) , Putri (2024) , dan ARROYAN et al. (2024) menekankan prinsip normatif dan pengorganisasian Islam. Perbandingan tersebut menunjukkan ruang pengembangan kerangka yang mempertemukan mekanisme dan penilaian etis; cakupan telaah ini belum cukup untuk menyatakan bahwa tidak ada model lain yang serupa. Masalah praktis yang memotivasi kerangka ini mencakup ketidaksesuaian antara struktur formal dan hak keputusan aktual, nilai yang tinggal sebagai simbol, serta digitalisasi yang mempercepat data tanpa memperjelas akuntabilitas. Contoh ini adalah kemungkinan diagnostik dari literatur, bukan hasil observasi lapangan artikel ini.

Penelitian ini bertujuan membedakan konsep, teori, model, dan norma; membandingkan mekanisme organisasi dari sejumlah tradisi; serta merumuskan MITO-PI sebagai perangkat diagnosis konseptual. Secara teoretis model memperjelas batas penjelasan empiris dan penilaian normatif; secara metodologis model menyediakan urutan analisis yang dapat diperiksa; secara praktis model membantu merumuskan bukti yang perlu dikumpulkan sebelum lembaga mengubah struktur, keputusan, atau sistem digital. Penggunaan satu teori saja berisiko mengabaikan tujuan pendidikan Islam, sedangkan pendekatan normatif saja belum menjelaskan sebab dan kondisi masalah organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan critical integrative literature review. Pilihan ini sesuai karena tujuan penelitian bukan menghitung ukuran efek atau frekuensi temuan, melainkan menyatukan literatur yang berasal dari tradisi teori organisasi, manajemen pendidikan, dan Manajemen Pendidikan Islam menjadi kerangka konseptual baru. Integrative review dapat menghasilkan pengetahuan baru melalui penggabungan, kritik, dan rekonseptualisasi literatur, tetapi tetap memerlukan prosedur pencarian, seleksi, dan sintesis yang transparan agar tidak berubah menjadi esai opini (Snyder, 2019) (Torraco, 2016).

Penelusuran bahan dilakukan hingga 12 September 2026 melalui portal penerbit, Crossref/DOI, DOAJ, dan mesin pencari akademik. Istilah yang dilaporkan dalam catatan kerja meliputi theory building, organization theory, organizational structure, information processing, institutional theory, loose coupling, learning organization, distributed leadership, digital transformation in education, teori organisasi, organisasi pendidikan, budaya pesantren, dan manajemen pendidikan Islam. Catatan asal tidak menyimpan tanggal pencarian per platform, string Boolean lengkap, jumlah temuan awal, duplikasi, ataupun alasan eksklusi per rekaman. Karena itu alur seleksi numerik tidak dapat direkonstruksi secara jujur dan penelitian ini tidak diklaim sebagai penelusuran sistematis yang dapat direplikasi sepenuhnya.

Kriteria inklusi terdiri atas: artikel *peer-reviewed* yang membahas konstruksi teori, desain atau perubahan organisasi, organisasi pendidikan, kepemimpinan terdistribusi, organisasi pembelajar, transformasi digital pendidikan, atau Manajemen Pendidikan Islam; buku seminal yang secara langsung membentuk konsep organisasi; dan sumber normatif yang diperlukan untuk analisis Qur'ani. Publikasi 2019–2026 diprioritaskan untuk menggambarkan diskursus mutakhir, tetapi karya seminal dipertahankan bila konsepnya masih menjadi fondasi analisis. Sumber dikeluarkan bila metadata tidak dapat diverifikasi, hanya mengulang definisi tanpa kontribusi analitis, atau menggunakan istilah organisasi tanpa membahas mekanisme organisasi.

DOI: https://doi.org/10.31004/edukatif.v8i5.9431

Daftar pustaka memuat 38 sumber: 31 artikel jurnal, enam buku atau monograf, dan satu edisi terjemahan Al-Qur'an. Komposisi ini dihitung dari entri yang tercantum, bukan dari catatan alur penyaringan. Sumber tersebut dibaca menurut enam kategori: definisi teori, ontologi organisasi, mekanisme, level analisis, implikasi pendidikan, dan orientasi normatif. Catatan ekstraksi dengan halaman sumber dan pemeriksaan antarpengode belum tersedia; karena itu konsistensi pengodean tidak dapat dinyatakan telah teruji.

Sintesis disusun dengan memetakan proposisi setiap karya, membandingkan kesamaan dan perbedaan mekanisme, mengelompokkan lima domain diagnosis, lalu menempatkan lensa Qur'ani sebagai kriteria penilaian etis. Tiga lensa dipilih secara argumentatif: amanah–keadilan untuk pertanggungjawaban dan hak, syura untuk partisipasi keputusan, dan koherensi kolektif untuk orientasi bersama; pembacaan ayat harus diuji kembali terhadap ragam tafsir sebelum instrumen normatif dipakai. Tafsir Al-Mishbah (Shihab, 2002) membantu pembacaan awal, tetapi satu tafsir belum mencukupi untuk mengklaim konsensus interpretasi. Pembandingan antar-karya dan penelusuran sumber penyangkal dilakukan pada tataran argumen; kesepakatan antarpengode maupun validitas empiris belum diukur (Snyder, 2019) (Torraco, 2016).

Batas penelitian ialah tidak tersedianya log lengkap strategi dan alur seleksi, belum adanya uji konsistensi pengodean, terbatasnya ragam tafsir yang diperbandingkan, serta belum adanya validasi model. Tabel strategi pencarian atau diagram seleksi bernomor tidak disajikan karena jumlah temuan awal, duplikasi, dan alasan eksklusi tidak tercatat. Replikasi yang memadai memerlukan arsip hasil setiap basis data, tanggal dan string penelusuran, jejak deduplikasi, alasan eksklusi, dan matriks ekstraksi yang merujuk halaman sumber.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hakikat Teori: dari Definisi menuju Mekanisme Penjelas

Temuan pertama adalah bahwa teori memiliki fungsi epistemik yang berbeda dari konsep dan model. Konsep memberi nama dan batas pada fenomena; proposisi menjelaskan hubungan antarkonsep; model menyederhanakan hubungan untuk tujuan representasi, diagnosis, atau pengujian; sedangkan teori memberi alasan mengapa hubungan tersebut terjadi dan di bawah kondisi apa ia patut diharapkan. Distingsi ini penting karena penulisan akademik di bidang manajemen kerap menyebut kumpulan definisi sebagai "landasan teori" tanpa menunjukkan mekanisme. Whetten dan Bacharach sama-sama menuntut keterhubungan konstruk dan penjelasan, sedangkan Sutton dan Staw menolak referensi, data, daftar variabel, diagram, maupun hipotesis sebagai pengganti teori (Whetten, 1989) (Bacharach, 1989) (Sutton & Staw, 1995).

Dalam manajemen pendidikan, konsekuensinya cukup besar. Pernyataan bahwa "struktur berpengaruh terhadap kinerja" belum merupakan teori sampai dijelaskan mekanismenya: apakah struktur mempercepat pemrosesan informasi, mengurangi ambiguitas peran, meningkatkan koordinasi, membatasi diskresi, atau justru menimbulkan rigiditas? Joseph dan Gaba memperlihatkan bahwa struktur dan informasi tidak mempunyai satu efek tunggal; pengaruhnya bergantung pada cara informasi dikumpulkan, diintegrasikan, dibatasi, dan digunakan pada tahap keputusan. Karena itu, teori organisasi yang baik harus memberi peneliti kosa kata mekanisme, bukan sekadar label variabel (Joseph & Gaba, 2020).

Temuan ini juga membedakan *grand theory* dari *grandiose labeling*. *Grand theory* berguna bila menyediakan asumsi dasar tentang organisasi, mekanisme, dan hubungan lintas level yang memungkinkan banyak fenomena dibaca secara koheren. Sebaliknya, pelabelan menjadi kosong ketika satu istilah besar—misalnya sistem, budaya, institusi, atau kepemimpinan—dipakai untuk semua gejala tanpa menunjukkan unit analisis dan batas penggunaan. Dalam kerangka MITO-PI, teori dipilih setelah masalah organisasi dirumuskan: peneliti menetapkan gejala, level analisis, mekanisme yang perlu dijelaskan, dan konteks, baru menentukan keluarga teori yang memberi *explanatory leverage* terbesar.

Hakikat Organisasi: Sistem Tindakan Kolektif, Bukan Sekadar Organigram

Temuan kedua menunjukkan bahwa definisi organisasi selalu memuat setidaknya empat unsur: tujuan atau orientasi kolektif, pembagian aktivitas, mekanisme integrasi, dan batas hubungan dengan lingkungan.

DOI: https://doi.org/10.31004/edukatif.v8i5.9431

Barnard lebih awal menekankan sistem kerja sama; March dan Simon menggeser perhatian pada *bounded rationality* dan keputusan; Cyert dan March menunjukkan organisasi sebagai koalisi dengan tujuan, rutinitas, pencarian, dan pembelajaran. Perspektif ini menjelaskan mengapa konflik, keterbatasan informasi, dan kompromi merupakan bagian normal dari organisasi, bukan semata tanda manajemen gagal (Barnard, 1968; March & Simon, 1993; Cyert & March, 1992).

Scott dan Davis kemudian mengorganisasi perbedaan pandangan tersebut ke dalam perspektif *rational, natural,* dan *open systems*. *Rational system* menanyakan bagaimana tujuan dicapai melalui formalisasi dan struktur. *Natural system* menyoroti kebutuhan bertahan, kelompok informal, kepentingan, dan relasi sosial. *Open system* menekankan pertukaran dengan lingkungan, ketergantungan sumber daya, serta variasi batas organisasi. Bagi lembaga pendidikan Islam, ketiganya relevan secara simultan: sekolah membutuhkan struktur akademik yang jelas, komunitas kerja yang hidup, dan kemampuan merespons kebijakan, keluarga, teknologi, serta perubahan sosial (Scott & Davis, 2007).

Penelitian mutakhir tentang bentuk organisasi memperkuat pandangan ini. Puranam et al. menunjukkan bahwa bentuk baru organisasi tetap harus memecahkan persoalan universal pembagian tugas dan integrasi usaha, sekalipun hierarki diganti jaringan, platform, atau mekanisme komunitas. Luciano dan kolega menambahkan bahwa struktur berubah ketika organisasi menghadapi ketidaksesuaian, pergantian aktor, inisiatif dari bawah, atau tekanan adaptasi. Jadi, bentuk organisasi boleh berubah, tetapi problem inti organizing siapa melakukan apa, siapa berinteraksi dengan siapa, siapa memiliki informasi, dan bagaimana konflik diselesaikan tetap ada (Puranam et al., 2014) (Luciano et al., 2026).

Tabel 1. Peta Komparatif *Research Gap* dan Kontribusi MITO-PI

Sumber dan fokus	Pendekatan dan kontribusi	Batas dalam konteks kajian	Posisi MITO-PI
Joseph & Gaba (2020): struktur dan keputusan	Tinjauan mekanisme struktur, informasi, dan keputusan	Tidak menguji lensa etis pendidikan Islam	Memakai mekanisme sebagai diagnosis sebelum audit etis
Kools et al. (2020): Sheng et al. (2021): organisasi pembelajar	Konsep, pengukuran, dan sintesis pembelajaran sekolah	Belum menjelaskan bersama hak keputusan dan kriteria Qur'ani	Menghubungkan pembelajaran dengan struktur, keputusan, dan nilai
Harris et al. (2022): Mifsud (2024): kepemimpinan	Tinjauan bukti dan ragam konsep kepemimpinan terdistribusi	Distribusi peran tidak otomatis menjamin akuntabilitas etis	Menguji praktik, tanggung jawab, dan musyawarah
Ahyani et al. (2021): Putri (2024): ARROYAN et al. (2024): MPI	Kajian prinsip Qur'ani dan pengorganisasian pendidikan	Mekanisme teori empiris belum dipetakan lintas domain	Memisahkan norma, teori penjelas, dan langkah diagnosis
McCarthy et al. (2023): transformasi digital	Tinjauan perubahan sistem dan kepemimpinan pendidikan	Konteks etis sekolah Islam perlu dikaji tersendiri	Mengkaji keputusan digital, akses data, dan keadilan

Tabel 1 menunjukkan bahwa novelty yang dibutuhkan bukan penciptaan istilah baru, tetapi jembatan analitis yang mampu menjaga perbedaan epistemik. MITO-PI tidak menganggap ayat sebagai teori organisasi modern, dan tidak menganggap teori modern cukup untuk menentukan apa yang seharusnya dilakukan secara etis. Model ini mengintegrasikan keduanya melalui urutan: diagnosis empiris → pemilihan teori → penilaian konteks pendidikan → audit normatif → desain tindakan.

Evolusi Teori Organisasi dan Implikasinya bagi Pendidikan

Hasil sintesis menghasilkan lima keluarga besar yang paling produktif bagi analisis organisasi pendidikan. Pertama, rasional-struktural dan *behavioral*, yang menjelaskan pembagian kerja, hierarki, rutinitas, informasi, serta keputusan. Kedua, sistem terbuka dan kontingensi, yang menekankan *fit* antara struktur dan lingkungan.

DOI: https://doi.org/10.31004/edukatif.v8i5.9431

Ketiga, institusional, yang menjelaskan legitimasi, *isomorfisme*, dan *decoupling* antara struktur formal dengan praktik. Keempat, pembelajaran-relasional, yang menempatkan pengetahuan, jaringan informal, budaya, dan kepemimpinan terdistribusi sebagai infrastruktur perubahan. Kelima, adaptasi-transformasi, yang menjelaskan perubahan struktur, bentuk organisasi baru, dan reorganisasi akibat digitalisasi.

Tidak satu pun keluarga tersebut layak diperlakukan sebagai "teori terbaik" untuk semua masalah. Pendekatan behavioral berguna saat peneliti menelaah keputusan kepala sekolah atau rutinitas birokrasi; institusionalisme berguna ketika bentuk formal dipertahankan demi legitimasi; learning organization berguna saat masalahnya adalah kapasitas belajar kolektif; dan teori perubahan struktur dibutuhkan ketika reorganisasi berlangsung. Prinsip kontingensi yang tersirat dari perbandingan ini adalah kecocokan antara pertanyaan, unit, mekanisme, dan konteks, bukan loyalitas pada satu teori (Luciano et al., 2026) (Joseph & Gaba, 2020) (Meyer & Rowan, 1977).

Dalam organisasi pendidikan, loose coupling menjadi koreksi terhadap asumsi kontrol linear. Weick menunjukkan bahwa keterhubungan yang longgar dapat memungkinkan fleksibilitas lokal sekaligus menimbulkan kesulitan koordinasi. Studi kasus Virella dan Weiner tentang upaya distrik bergerak dari loose menuju tighter coupling memperlihatkan trade-off antara otonomi, standardisasi, motivasi, dan budaya. Artinya, penguatan koordinasi tidak otomatis berarti memperbanyak aturan; ia dapat menuntut kombinasi standar inti, diskresi profesional, komunikasi lateral, dan umpan balik (Weick, 1976) (Virella & Weiner, 2020).

Institutional theory memberi koreksi kedua. Sekolah dapat mengadopsi struktur, program, jabatan, dokumen mutu, atau teknologi karena dianggap tepat dan legitimate, meskipun integrasinya dengan praktik inti belum kuat. Meyer dan Rowan menyebut pemisahan antara struktur formal dan aktivitas aktual sebagai decoupling; DiMaggio dan Powell menjelaskan tekanan koersif, mimetik, dan normatif yang menghasilkan kemiripan organisasi. Bagi penelitian Manajemen Pendidikan Islam, konsep ini penting untuk menganalisis perbedaan antara simbol "islami", regulasi formal, dan perilaku organisasi sehari-hari (Meyer & Rowan, 1977) (DiMaggio & Powell, 1983).

Studi budaya pesantren dan kepemimpinan adaptif madrasah menunjukkan bahwa legitimasi dan budaya tidak cukup dipahami sebagai atribut simbolik. Mahatika dan Jamilus menemukan pentingnya budaya organisasi dalam menopang kemandirian pesantren, sementara Abidin dan kolega pada 2026 menekankan tantangan internalisasi budaya religius agar tidak berhenti pada simbol. Dialog dengan institutional theory memperjelas bahwa budaya religius memperoleh kekuatan organisasi ketika masuk ke rutinitas, keputusan, sistem penghargaan, relasi kerja, dan cara konflik diselesaikan (Mahatika & Jamilus, 2022) (Abidin et al., 2026).

Tabel 2. Keluarga Teori Organisasi, Mekanisme, dan Pertanyaan Pendidikan

Keluarga	Mekanisme Kunci	Pertanyaan Diagnostik	Risiko Bila Dipakai Tunggal
Rasional/behavioral	Pembagian tugas, rutinitas, *bounded rationality*, informasi dan keputusan.	Di mana keputusan dibuat? Informasi apa yang tersedia? Bagaimana peran dan kewenangan dibagi?	Mengabaikan budaya, legitimasi, dan tekanan lingkungan.
Sistem terbuka/kontingensi	Ketergantungan lingkungan dan kecocokan struktur-konteks.	Apakah struktur sesuai ukuran, teknologi, strategi, dan ketidakpastian lingkungan?	Menjadi jargon "sesuaikan konteks" tanpa mekanisme spesifik.
Institusional	Legitimasi, *isomorfisme, decoupling*.	Struktur mana yang benar-benar bekerja dan mana yang terutama memberi legitimasi?	Terlalu menekankan tekanan lingkungan dan meremehkan agensi.
Pembelajaran/relasional	Pertukaran pengetahuan, jaringan informal, kultur	Bagaimana pengetahuan bergerak? Siapa yang	Mengidealkan kolaborasi dan

DOI: https://doi.org/10.31004/edukatif.v8i5.9431

Keluarga	Mekanisme Kunci	Pertanyaan Diagnostik	Risiko Bila Dipakai Tunggal
	inkuiri, *distributed leadership*.	dipercaya? Di mana pembelajaran tim terjadi?	mengabaikan konflik/otoritas.
Adaptasi/digital	Perubahan struktur, konfigurasi baru, digitalisasi proses dan informasi.	Bagaimana teknologi mengubah koordinasi, transparansi, kecepatan, dan batas organisasi?	Teknosentrisme; perubahan alat tanpa perubahan sistem.

Sekolah sebagai Organisasi Pembelajar dan Jaringan Relasional

Korpus mutakhir menunjukkan bahwa sekolah sebagai learning organisation bukan metafora kosong. Kools dan kolega mengoperasionalkannya melalui visi bersama, pembelajaran berkelanjutan, kolaborasi, budaya inkuiri, sistem pertukaran pengetahuan, keterhubungan dengan lingkungan, dan learning leadership. Studi Wales mengaitkan karakteristik tersebut dengan luaran staf, sementara studi Yunani memperlihatkan pentingnya konteks sistem yang tersentralisasi. Konsep organisasi pembelajar karena itu tidak boleh dipisahkan dari struktur, kebijakan, dan lingkungan kelembagaan (Kools et al., 2019) (Papazoglou & Koutouzis, 2020).

Sheng et al. menguji dimensi organisasi pembelajar melalui kuesioner pada 322 guru dan tenaga profesional sekolah serta menemukan hubungan dengan kinerja organisasi yang dipersepsikan. Welsh et al. memadukan wawancara pimpinan sekolah dan distrik dengan data kuesioner untuk memahami bagaimana gagasan sekolah pembelajar diterjemahkan dalam konteks yang menolak perubahan. Perbedaannya penting: ukuran kapasitas belajar tidak dengan sendirinya menjelaskan hambatan kepemimpinan dan praktik sehari-hari. Karnopp melengkapi keduanya dengan perhatian pada pertemuan struktur formal dan jaringan relasi. MITO-PI karena itu menilai bukti pembelajaran bersama, aliran informasi, kewenangan, dan tindak lanjut perubahan pada lembaga yang sama (Sheng et al., 2021)(Welsh et al., 2021)(Karnopp, 2022).

Distributed leadership memberi konsekuensi serupa. Harris et al. serta review Mifsud menunjukkan bahwa distribusi kepemimpinan memiliki basis bukti yang berkembang, tetapi konsep dan pendekatan risetnya beragam. Karena itu, "semua guru adalah pemimpin" tidak cukup sebagai desain organisasi. Pertanyaan yang lebih analitis adalah: aktivitas kepemimpinan apa yang didistribusikan, kepada siapa, melalui struktur formal atau jaringan informal apa, dengan sumber daya dan akuntabilitas apa, serta bagaimana distribusi itu mempengaruhi koordinasi. MITO-PI menempatkan pertanyaan tersebut pada domain relasi budaya pembelajaran sekaligus domain struktur peran (Harris et al., 2022) (Mifsud, 2024).

Transformasi Digital sebagai Rekonfigurasi Organisasi

Temuan berikutnya adalah bahwa digital transformation harus dibedakan dari digitization dan digitalization yang lebih sempit. Pada tingkat organisasi pendidikan, transformasi terjadi ketika teknologi mengubah desain proses, arsitektur informasi, hubungan dengan pemangku kepentingan, pola keputusan, dan kemampuan beradaptasi. McCarthy dan kolega menekankan komponen sistemik dan kepemimpinan perubahan; dialog dengan Joseph dan Gaba memperlihatkan bahwa dampak digitalisasi pada keputusan bergantung pada bagaimana data diproduksi, disaring, didistribusikan, dan diberi otoritas (McCarthy et al., 2023) (Joseph & Gaba, 2020).

Bagi lembaga pendidikan Islam, konsekuensi manajerialnya bukan sekadar memilih *learning management system, dashboard*, atau aplikasi keuangan. Digitalisasi dapat memusatkan data tetapi mendesentralisasikan tindakan; dapat mempercepat keputusan tetapi juga memperbesar *bias* dari data buruk; dapat meningkatkan transparansi sekaligus menambah kemampuan pengawasan. Oleh sebab itu, desain digital harus diaudit pada dua lapis: *organizational fit* dan *ethical fit*. Lapisan pertama bertanya apakah sistem memperbaiki koordinasi dan pembelajaran; lapisan kedua bertanya apakah akses, kewenangan, privasi, keputusan, dan konsekuensinya dijalankan secara amanah dan adil.

DOI: https://doi.org/10.31004/edukatif.v8i5.9431

Dialog dengan Literatur Manajemen Pendidikan Islam

Literatur nasional memperlihatkan konsistensi bahwa Manajemen Pendidikan Islam tidak dapat dipisahkan dari prinsip moral. Ahyani dan kolega menempatkan ikhlas, jujur, amanah, dan adil sebagai prinsip dasar; Annisyaroh serta Fitria mengaitkan prinsip Qur'ani dengan fungsi perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan; Anwar dan Tresnawati menempatkan Al-Qur'an dan Sunnah sebagai sumber orientasi pengelolaan pendidikan. Kontribusi literatur ini penting karena mengingatkan bahwa efektivitas organisasi pendidikan tidak netral nilai (Ahyani et al., 2021) (Annisyaroh, 2022) (Fitria, 2023) (Anwar & Tresnawati, 2022).

Namun, dialog dengan *grand theories* memperlihatkan perlunya satu pembedaan. Nilai amanah tidak menjelaskan secara empiris apakah struktur harus tersentralisasi atau terdesentralisasi; keadilan tidak menentukan sendiri *span of control*; musyawarah tidak memberi satu algoritma keputusan untuk semua kondisi. Norma memberi kriteria legitimasi etis bagi pilihan desain, sedangkan teori membantu memperkirakan konsekuensi desain. Memaksakan ayat sebagai padanan langsung teori kontingensi, *institutional theory*, atau *distributed leadership* justru mengurangi kekayaan keduanya. Karena itu, MITO-PI menggunakan hubungan komplementer: teori untuk diagnosis dan eksplanasi; nilai Qur'ani untuk evaluasi arah, proses, dan dampak.

Putri dan Arroyan secara eksplisit membahas organizing dari perspektif Al-Qur'an dan menegaskan keteraturan, pembagian tugas, serta nilai amanah, keadilan, dan musyawarah. Sintesis artikel ini menerima arah normatif tersebut, tetapi memperluasnya: organizing bukan satu fungsi episodik setelah planning, melainkan problem berkelanjutan untuk membagi dan mengintegrasikan aktivitas, memperbarui struktur, mengatur arus informasi, membangun budaya belajar, dan merespons lingkungan. Karena itu, pengorganisasian pendidikan Islam perlu dibaca sebagai organizational design yang dinamis, bukan hanya penyusunan jabatan (Putri, 2024) (Arroyan et al., 2024).

Landasan Normatif Qur'ani: Lensa Tata Kelola, Bukan Substitusi Teori

Lensa normatif pertama adalah amanah dan keadilan. QS al-Nisa' [4]: 58 dipilih karena secara eksplisit menyandingkan penunaian amanah dengan keadilan dalam keputusan. Ayat ini digunakan sebagai prinsip tata kelola lintas-domain: kewenangan, informasi, jabatan, sumber daya, dan keputusan merupakan amanah yang harus ditempatkan secara layak dan dijalankan secara adil. Ayat tidak menentukan bentuk struktur tertentu, tetapi memberi batas etis terhadap penyalahgunaan struktur. (Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, 2019; Shihab, 2002)

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا (QS al-Nisa' [4]: 58)

Terjemah makna: Sesungguhnya Allah memerintahkan kalian menyerahkan berbagai amanah kepada pihak yang berhak menerimanya; dan ketika menetapkan perkara di antara manusia, putuskanlah secara adil. Sungguh baik pengajaran Allah bagi kalian; Allah Maha Mendengar dan Maha Melihat.

Secara organisasi, "menyerahkan amanah kepada yang berhak" dapat dibaca sebagai prinsip kecocokan kewenangan dengan kompetensi, mandat, dan pertanggungjawaban, sedangkan "memutuskan dengan adil" menolak penggunaan struktur untuk favoritisme atau distribusi beban dan manfaat yang sewenang-wenang. Pembacaan ini bersifat normatif-analitis, bukan klaim bahwa ayat menyajikan teori *job design*. Ia bekerja sebagai pertanyaan audit: apakah desain peran memungkinkan orang yang tepat memegang amanah; apakah informasi yang diperlukan tersedia; apakah prosedur keputusan memperlakukan pihak terdampak secara adil; dan apakah akuntabilitas mengikuti kewenangan.

Lensa kedua adalah syura. QS al-Shura [42]: 38 menempatkan musyawarah sebagai karakter urusan kolektif. Dalam MITO-PI, syura tidak disamakan dengan *voting*, rapat, atau *distributed leadership*. Ia adalah prinsip normatif yang menuntut urusan bersama tidak dikelola sebagai monopoli informasi dan kehendak ketika partisipasi relevan. Bentuk proseduralnya dapat berbeda menurut ukuran lembaga, urgensi, regulasi, kompetensi, dan sifat keputusan (Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, 2019; Shihab, 2002).

DOI: https://doi.org/10.31004/edukatif.v8i5.9431

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ (QS al-Shura [42]: 38)

Terjemah makna: Dan orang-orang yang memenuhi seruan Tuhan mereka, menegakkan salat, mengelola urusan mereka melalui musyawarah di antara mereka, serta menginfakkan sebagian rezeki yang Kami anugerahkan kepada mereka.

Implikasinya bukan bahwa semua keputusan harus kolektif tanpa batas. *Organizational theory* justru menunjukkan biaya koordinasi, keterbatasan informasi, dan kebutuhan pembagian otoritas. *Syura* memberi kriteria kualitas proses: apakah pihak yang memiliki pengetahuan relevan didengar, apakah suara kritis dapat muncul tanpa represi, apakah alasan keputusan dapat dipertanggungjawabkan, dan apakah partisipasi proporsional dengan dampak keputusan. Dengan cara ini, *syura* dapat berdialog dengan teori pemrosesan informasi dan *distributed leadership* tanpa kehilangan identitas normatifnya.

Lensa ketiga adalah koherensi kolektif. QS al-Saff [61]: 4 menggunakan citra barisan yang tersusun kokoh dalam konteks perjuangan. Artikel ini tidak mengalihkannya secara literal menjadi desain birokrasi; citra tersebut dipakai secara terbatas sebagai etika kesatuan tujuan, disiplin kolektif, dan keterhubungan peran. Organisasi yang tampak rapi tetapi unit-unitnya saling meniadakan tidak memenuhi makna koherensi. Sebaliknya, fleksibilitas lokal tetap dapat koheren bila tujuan, tanggung jawab, dan mekanisme koordinasinya jelas (Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, 2019; Shihab, 2002).

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَرْصُوصٌ(QS al-Saff [61]: 4)

Terjemah makna: Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berjuang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur, seakan-akan mereka merupakan bangunan yang tersusun kukuh.

Tiga lensa tersebut sengaja dibatasi. Amanah–keadilan menguji legitimasi penggunaan peran dan sumber daya; *syura* menguji proses pembentukan keputusan; koherensi kolektif menguji keselarasan tujuan dan integrasi tindakan. Pembatasan ini mencegah daftar nilai yang sangat panjang tetapi tidak operasional. Pada saat yang sama, lensa dapat diperluas dalam penelitian berikutnya dengan *maqasid, rahmah, tabayyun*, atau *ta'awun* sepanjang fungsi analitisnya dijelaskan dan sumber normatifnya diperlakukan dengan disiplin metodologis.

Novelty: Model Integratif Teori dan Organisasi Pendidikan Islam (MITO-PI)

Novelty penelitian dirumuskan dalam MITO-PI. Model ini terdiri atas lima domain organisasi dan tiga lensa normatif. Domain pertama, telos dan batas organisasi, menanyakan tujuan, identitas, pemangku kepentingan, serta apa yang dianggap berada di dalam atau di luar organisasi. Domain kedua, struktur dan peran, menanyakan pembagian tugas, otoritas, formalisasi, serta integrasi. Domain ketiga, informasi–keputusan–koordinasi, menanyakan arus data, lokasi keputusan, ketergantungan, dan penyelesaian konflik. Domain keempat, relasi–budaya–pembelajaran, menanyakan jaringan informal, kepercayaan, budaya, pembelajaran kolektif, dan distribusi kepemimpinan. Domain kelima, adaptasi–legitimasi–digital, menanyakan respons terhadap lingkungan, tekanan institusional, perubahan struktur, dan transformasi teknologi.

Indikator operasional awal untuk Tabel 3: pada telos dan batas, periksa dokumen prioritas, kelompok terdampak, dan konflik tujuan; pada struktur dan peran, periksa matriks kewenangan, delegasi, dan eskalasi; pada informasi dan keputusan, periksa log keputusan, akses data, koreksi, dan waktu respons; pada relasi dan pembelajaran, periksa tindak lanjut refleksi dan umpan balik; pada adaptasi dan digital, periksa perubahan alur kerja, insiden data, dan akses yang timpang. Di tiap domain, amanah–keadilan dapat ditelusuri melalui alasan dan distribusi beban, syura melalui bukti konsultasi dan tanggapan atas masukan, serta koherensi melalui kesesuaian keputusan lintas unit dengan tujuan yang disepakati. Ini adalah kandidat indikator untuk validasi, bukan instrumen teruji.

Tabel 3. Matriks MITO-PI: Lima Domain Organisasi × Tiga Lensa Qur'ani

DOI: https://doi.org/10.31004/edukatif.v8i5.9431

Domain MITO-PI	Pertanyaan Teoretik	*Amanah*–Keadilan	*Syura*	Koherensi Kolektif
1. Telos & batas	Tujuan siapa? Siapa *stakeholder* utama? Bagaimana batas ditentukan?	Apakah tujuan dan sumber daya dipertanggungjawabkan kepada pihak yang berhak?	Apakah perumusan tujuan mendengar pihak relevan?	Apakah unit memahami tujuan bersama dan prioritas?
2. Struktur & peran	Bagaimana tugas, kewenangan, dan integrasi dirancang?	Apakah kewenangan sesuai kompetensi dan akuntabilitas?	Bagaimana konsultasi mempengaruhi pembagian peran?	Apakah diferensiasi peran tetap terintegrasi?
3. Informasi, keputusan & koordinasi	Siapa tahu apa? Siapa memutuskan? Bagaimana ketergantungan dikelola?	Apakah data dan keputusan digunakan adil, jujur, dan bertanggung jawab?	Apakah pengetahuan relevan masuk proses keputusan?	Apakah keputusan lintas unit saling mendukung?
4. Relasi, budaya & pembelajaran	Bagaimana jaringan, budaya, dan pembelajaran menghasilkan praktik?	Apakah relasi kerja menghormati hak, kompetensi, dan tanggung jawab?	Apakah kritik dan pembelajaran bersama dimungkinkan?	Apakah budaya menghubungkan pembelajaran dengan misi?
5. Adaptasi, legitimasi & digital	Bagaimana organisasi berubah dan merespons lingkungan/ teknologi?	Apakah perubahan melindungi hak dan mencegah penyalahgunaan data/kekuasaan?	Siapa dilibatkan dalam perubahan dan dengan alasan apa?	Apakah inovasi memperkuat sistem atau menciptakan silo baru?

Kekuatan diferensial MITO-PI terlihat ketika satu masalah diuji melalui beberapa domain. Rendahnya kinerja guru, misalnya, tidak langsung diperlakukan sebagai masalah motivasi. Diagnosis dapat menemukan ketidakjelasan peran pada domain struktur, overload informasi pada domain keputusan, budaya takut salah pada domain pembelajaran, atau insentif simbolik akibat tekanan institusional. Setelah mekanisme dominan ditemukan, lensa normatif menguji apakah intervensi yang diusulkan tetap amanah, adil, deliberatif, dan koheren. Dengan demikian, model mengurangi risiko *moralizing* tanpa diagnosis dan teknokrasi tanpa etika.

Kebaruan juga dapat dibuktikan melalui perbandingan fungsi. *Framework* teori organisasi umum tidak dirancang untuk memberikan audit Qur'ani; *literatur Qur'anic management* yang dikaji belum menyediakan peta lintas teori yang membedakan mekanisme struktural, institusional, relasional, dan adaptif; sedangkan *framework learning organization* atau *digital transformation* berfokus pada domain tertentu. MITO-PI menyatukan domain-domain itu pada satu peta keputusan sambil mempertahankan batas epistemologis antara penjelasan empiris dan norma. Ia karena itu merupakan *integrative diagnostic model*, bukan klaim *universal theory of Islamic organization*.

Enam Proposisi Konseptual MITO-PI

Proposisi konseptual 1: pemisahan konsep, mekanisme, model, dan norma diperkirakan memperjelas koherensi argumen. Indikator awal: tersedianya definisi konstruk, penjelasan mekanisme, batas kondisi, dan kriteria audit normatif dalam dokumen penelitian ((Whetten, 1989); (Sutton & Staw, 1995)).

Proposisi konseptual 2: kesesuaian pembagian tugas dengan kebutuhan integrasi dan hak keputusan diperkirakan berhubungan dengan kelancaran koordinasi. Indikator awal: waktu keputusan, jumlah eskalasi, kejelasan matriks kewenangan, dan kasus kerja ganda ((Joseph & Gaba, 2020); (Weick, 1976)).

Proposisi konseptual 3: pertemuan struktur formal dengan jejaring kepercayaan diperkirakan mendukung pertukaran pengetahuan dan perubahan praktik. Indikator awal: frekuensi refleksi lintas unit, penggunaan

DOI: https://doi.org/10.31004/edukatif.v8i5.9431

umpan balik, jejak tindak lanjut, dan persepsi keamanan menyampaikan masalah ((Karnopp, 2022); (Kools et al., 2020)).

Proposisi konseptual 4: tekanan legitimasi dapat menimbulkan jarak antara simbol keislaman dalam dokumen dan keputusan nyata. Indikator awal: perbedaan prosedur tertulis dengan jejak keputusan, penanganan keluhan, dan distribusi beban kerja ((Meyer & Rowan, 1977); (ARROYAN et al., 2024)).

Proposisi konseptual 5: manfaat sistem digital diperkirakan bergantung pada perubahan hak akses, proses keputusan, kompetensi, dan pengawasan. Indikator awal: koreksi data, waktu respons, insiden akses tidak sah, dan keputusan yang didukung data ((McCarthy et al., 2023); (Joseph & Gaba, 2020)).

Proposisi konseptual 6: penilaian desain organisasi perlu memeriksa capaian serta legitimasi proses dan dampak etis. Indikator awal: keterlibatan pihak terdampak, alasan tertulis keputusan, mekanisme keberatan, dan sebaran manfaat maupun beban ((Ahyani et al., 2021); (Shihab, 2002)). Keenam proposisi ini merupakan hipotesis yang dapat dikembangkan, bukan hubungan yang sudah terbukti.

Aplikasi MITO-PI pada Diagnosis Lembaga Pendidikan Islam

MITO-PI dapat dioperasionalkan melalui tujuh langkah. Pertama, rumuskan gejala konkret, misalnya keterlambatan keputusan, duplikasi kerja, rendahnya kolaborasi, atau resistensi digital. Kedua, identifikasi domain utama dan domain sekunder. Ketiga, tetapkan level analisis: individu, tim, unit, lembaga, atau jaringan. Keempat, pilih teori yang paling menjelaskan mekanisme. Kelima, kumpulkan bukti yang membedakan penjelasan alternatif. Keenam, rumuskan pilihan desain. Ketujuh, audit pilihan tersebut melalui lensa amanah–keadilan, syura, dan koherensi. Urutan ini menjaga agar nilai tidak menggantikan diagnosis dan diagnosis tidak melepaskan diri dari nilai.

Contoh kerja hipotetis: sebuah madrasah memiliki beberapa koordinator, tetapi keputusan rutin tetap menunggu kepala. Bukti yang perlu dikumpulkan meliputi organigram, matriks kewenangan, sampel notula rapat, log waktu keputusan, wawancara koordinator, dan jejak eskalasi selama periode yang ditetapkan. Domain utamanya ialah struktur–peran dan informasi–keputusan, dengan relasi–budaya sebagai domain pendamping. Teori pemrosesan informasi memprediksi kemacetan ketika akses informasi dan hak keputusan terpusat; kepemimpinan terdistribusi memprediksi perbedaan antara jabatan formal dan praktik kepemimpinan ((Joseph & Gaba, 2020); (Harris et al., 2022)). Penjelasan tandingan ialah kewajiban persetujuan dari regulator atau kurangnya kompetensi koordinator, bukan sentralisasi informal. Audit amanah menilai kesesuaian kewenangan dan tanggung jawab, sedangkan syura menilai apakah masukan pihak relevan masuk ke keputusan. Bila bukti mendukung kemacetan internal, rancangan percobaan ialah mendelegasikan jenis keputusan tertentu dengan batas anggaran, tenggat, pencatatan alasan, dan evaluasi berkala. Contoh ini memperlihatkan cara menggunakan model; seluruh bukti dan hasil tindakannya masih harus diuji di lapangan.

Contoh kedua adalah pesantren yang ingin membangun unit usaha untuk kemandirian. Temuan Mahatika dan Jamilus menunjukkan relevansi budaya organisasi terhadap kemandirian. MITO-PI memperluas diagnosis dengan memeriksa batas organisasi antara fungsi pendidikan dan usaha, struktur pengambilan keputusan, mekanisme konflik kepentingan, arus informasi keuangan, budaya kewirausahaan, dan legitimasi di mata komunitas. Amanah–keadilan menguji pengelolaan aset dan distribusi manfaat; syura menguji keputusan strategis yang berdampak pada komunitas; koherensi menguji apakah ekspansi usaha memperkuat atau justru mengalihkan telos pendidikan. (Mahatika & Jamilus, 2022)

Contoh ketiga adalah transformasi digital sekolah Islam. Mengadopsi *dashboard* kinerja dapat mengubah siapa melihat data, seberapa cepat masalah diketahui, dan siapa dapat mengintervensi. Namun, peningkatan visibilitas juga dapat mendorong *micromanagement* bila hak keputusan tidak disusun ulang. Dengan MITO-PI, proyek digital harus disertai pemetaan data–keputusan–akuntabilitas, kesiapan budaya belajar, prosedur perbaikan data, dan penilaian dampak terhadap guru, siswa, serta orang tua. Hasil akhirnya bukan "sekolah lebih digital", tetapi arsitektur kerja yang lebih cerdas dan bertanggung jawab.

DOI: https://doi.org/10.31004/edukatif.v8i5.9431

Implikasi bagi *Grand Theories* Ilmu Manajemen Pendidikan

Bagi mata kuliah Grand Theories Ilmu Manajemen Pendidikan, hasil penelitian memberi tiga implikasi. Pertama, grand theory sebaiknya diajarkan sebagai lensa dengan asumsi dan mekanisme, bukan kronologi tokoh. Mahasiswa perlu mampu menjelaskan fenomena yang sama dari perspektif behavioral, institutional, learning, atau adaptation dan menunjukkan konsekuensi perbedaan penjelasan. Kedua, pendidikan sebagai konteks harus dianggap teoritis, bukan hanya lokasi penerapan. Loose coupling, profesi, legitimasi publik, tujuan jamak, dan relasi sekolah–komunitas dapat mengubah prediksi teori organisasi umum. (Weick, 1976)

Ketiga, integrasi Islam tidak seharusnya dilakukan dengan mencari satu ayat untuk satu teori secara mekanis. Pendekatan tersebut rawan *anachronism* dan *proof-texting*. Lebih akademik bila teori modern diuji sebagai penjelasan empiris dengan data dan literatur, sementara Al-Qur'an digunakan sebagai horizon normatif yang memberi pertanyaan tentang amanah, keadilan, deliberasi, tujuan, dan konsekuensi moral. Pendekatan ini tidak mengecilkan Al-Qur'an; justru menjaga perbedaan antara wahyu sebagai sumber normatif dan teori sosial sebagai konstruksi ilmiah yang bersifat terbuka terhadap revisi.

Konsekuensi pedagogisnya ialah tugas doktoral tidak cukup meminta mahasiswa "menjelaskan teori X menurut Islam". Tugas yang lebih kuat adalah meminta mahasiswa memilih satu masalah nyata lembaga pendidikan, membangun *competing explanations* dari dua atau tiga teori, menunjukkan bukti yang membedakan penjelasan tersebut, lalu melakukan audit normatif. Proses ini mengembangkan kemampuan *theory use*, bukan sekadar *theory citation*.

Temuan Konseptual dari Perbandingan Literatur

Perbandingan Joseph & Gaba (2020) dengan Luciano et al. (2026) menunjukkan bahwa perubahan struktur perlu dilihat melalui arus informasi sekaligus proses penyesuaian organisasi; MITO-PI menambahkan pemeriksaan apakah perubahan itu cocok dengan tujuan lembaga. Kools et al. (2020) , Sheng et al. (2021), Welsh et al. (2021) , dan Papazoglou & Koutouzis (2020) menguatkan perhatian pada pembelajaran organisasi, tetapi Karnopp (2022) menyoroti hubungan struktur dan relasi sebagai kondisi perubahan. Harris et al. (2022) dan Mifsud (2024) memberi dasar untuk menguji praktik kepemimpinan terdistribusi, sementara Virella & Weiner (2020) menunjukkan bahwa tingkat keterhubungan antar satuan juga perlu diperhatikan. McCarthy et al. (2023) memindahkan fokus digitalisasi dari alat ke perubahan sistem. Temuan ini tidak membuktikan efektivitas MITO-PI; ia mendukung pemilihan mekanisme yang harus diperiksa.

Perbandingan Meyer & Rowan (1977) serta DiMaggio & Powell (1983) dengan Ahyani et al. (2021) , Annisyaroh (2022) , Putri (2024) , dan ARROYAN et al. (2024) memperlihatkan dua pertanyaan yang saling melengkapi: mengapa simbol dan praktik dapat terpisah, serta standar etis apa yang patut membimbing praktik. Mahatika & Jamilus (2022) menempatkan budaya pesantren dalam konteks kemandirian, sedangkan studi institusional mengingatkan kemungkinan legitimasi simbolik. MITO-PI merangkai pembandingan itu sebagai urutan hipotesis, bukti pembeda, dan audit normatif; ia tidak menetapkan bahwa setiap lembaga mengalami decoupling.

Temuan terakhir adalah bahwa organisasi pendidikan Islam perlu dipahami sebagai sistem tujuan jamak. Ia mengejar capaian akademik, perkembangan spiritual-moral, kesejahteraan peserta didik, profesionalitas staf, keberlanjutan sumber daya, dan legitimasi komunitas. *Goal plurality* membuat ukuran efektivitas tunggal menjadi tidak memadai. MITO-PI karena itu menempatkan telos sebagai domain pertama: konflik antar-tujuan harus terlihat sebelum struktur dan indikator ditetapkan. Dengan demikian, "efektif" berarti kesesuaian arsitektur organisasi dengan tujuan jamak yang diakui dan dipertanggungjawabkan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menghasilkan MITO-PI sebagai sintesis konseptual lima domain organisasi dan tiga lensa normatif untuk memandu diagnosis lembaga pendidikan Islam. Kontribusinya ialah arsitektur analisis yang memisahkan mekanisme penjelas, bukti pembeda, dan evaluasi etis, bukan teori baru pada tiap domain atau

model yang telah terbukti efektif. Dalam praktik, kerangka ini menawarkan urutan untuk memeriksa kesesuaian struktur, arus keputusan, pembelajaran, dan perubahan digital dengan konteks serta legitimasi proses. Keterbatasannya mencakup dokumentasi penelusuran yang tidak lengkap, keterbatasan rujukan tafsir, dan belum adanya validasi empiris. Penelitian berikutnya perlu mendokumentasikan penelusuran dan mengaudit metadata melalui pengelola referensi, memperluas kajian tafsir, melakukan validasi ahli atau Delphi, menyusun indikator, dan menguji model melalui studi kasus komparatif.

DAFTAR PUSTAKA

Abidin, Z., Zunaida, L., Qusairi, A., Harry, M., & Wahyudi, I. (2026). Adaptive Leadership and The Construction of Madrasah Religious Culture. *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan, 10*(1), 17–30. https://doi.org/10.24252/idaarah.v10i1.66077

Ahyani, H., Abduloh, A. Y., & Tobroni. (2021). Prinsip-Prinsip Dasar Manajemen Pendidikan Islam dalam Al-Qur'an. *Jurnal Isema: Islamic Educational Management, 6*(1), 37–46. https://doi.org/10.15575/isema.v6i1.10148

Annisyaroh, S. (2022). Prinsip-Prinsip Dasar Manajemen Pendidikan Islam Perspektif Qur'an Hadits. *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 5*(1), 111–124. https://doi.org/10.30868/im.v5i01.1842

Anwar, C., & Tresnawati, L. (2022). Manajemen Pendidikan dalam Perspektif Alqur'an dan As Sunnah. *Thoriqotuna: Jurnal Pendidikan Islam, 5*(2), 428–445. https://doi.org/10.47971/tjpi.v5i2.563

Arroyan, M., Untung, S., & Mustakim, Z. (2024). Organisasi Pendidikan dalam Perspektif Al-Qur'an. *Paramurobi: Jurnal Pendidikan Agama Islam, 7*(2), 153–171. https://doi.org/10.32699/paramurobi.v7i2.8116

Bacharach, S. B. (1989). Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation. *Academy of Management Review, 14*(4), 496–515. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308374

Barnard, C. I. (1968). *The Functions of The Executive* (30th anniversary ed.). Harvard University Press. (Original work published 1938)

Bush, T. (2020). *Theories of Educational Leadership and Management* (5th ed.). Sage.

Cyert, R. M., & March, J. G. (1992). *A Behavioral Theory of The Firm* (2nd ed.). Blackwell.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review, 48*(2), 147–160. https://doi.org/10.2307/2095101

Fitria, N. (2023). Kajian Prinsip Dasar Manajemen Pendidikan Islam. *JIIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, 6*(8), 6116–6124. https://doi.org/10.54371/jiip.v6i8.2454

Harris, A., Jones, M., & Ismail, N. (2022). Distributed Leadership: Taking A Retrospective and Contemporary View of The Evidence Base. *School Leadership & Management, 42*(5), 438–456. https://doi.org/10.1080/13632434.2022.2109620

Joseph, J., & Gaba, V. (2020). Organizational Structure, Information Processing, and Decision-Making: A Retrospective and Road Map for Research. *Academy of Management Annals, 14*(1), 267–302. https://doi.org/10.5465/annals.2017.0103

Karnopp, J. (2022). Structures and Relationships in Organizational Learning for Change. *Journal of Educational Administration, 60*(5), 457–472. https://doi.org/10.1108/JEA-09-2021-0177

Kools, M., George, B., & Steijn, B. (2020). Developing Schools as Learning Organisations 'Why' and 'How'? *European Journal of Education, 55*(1), 3–8. https://doi.org/10.1111/ejed.12384

Kools, M., Gouëdard, P., George, B., Steijn, B., Bekkers, V., & Stoll, L. (2019). The Relationship between The School as A Learning Organisation and Staff Outcomes: A Case Study of Wales. *European Journal of Education, 54*(3), 426–442. https://doi.org/10.1111/ejed.12355

Kools, M., Stoll, L., George, B., Steijn, B., Bekkers, V., & Gouëdard, P. (2020). The School as A Learning Organisation: The Concept And Its Measurement. *European Journal of Education, 55*(1), 24–42. https://doi.org/10.1111/ejed.12383

Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an. (2019). *Al-Qur'an dan Terjemahannya: Edisi Penyempurnaan 2019*. Kementerian Agama Republik Indonesia.

Luciano, M. M., Watson, M. K., Kabra, A., & Winchester, C. C. (2026). Why and How Organizational Structures Change: An Integrative Review and Framework. *Academy of Management Annals, 20*(1), 400–450. https://doi.org/10.5465/annals.2024.0089

Mahatika, A., & Jamilus. (2022). Budaya Organisasi dalam Membangun Kemandirian Pondok Pesantren Modern. *Jurnal Isema: Islamic Educational Management, 7*(2), 105–116. https://doi.org/10.15575/isema.v7i2.17926

March, J. G., & Simon, H. A. (1993). *Organizations* (2nd ed.). Blackwell. (Original work published 1958)

McCarthy, A. M., Maor, D., McConney, A., & Cavanaugh, C. (2023). Digital Transformation in Education: Critical Components for Leaders of System Change. *Social Sciences & Humanities Open, 8*(1), 100479. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100479

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology, 83*(2), 340–363. https://doi.org/10.1086/226550

Mifsud, D. (2024). A Systematic Review of School Distributed Leadership: Exploring Research Purposes, Concepts and Approaches in The Field Between 2010 and 2022. *Journal of Educational Administration and History, 56*(2), 154–179. https://doi.org/10.1080/00220620.2022.2158181

Papazoglou, A., & Koutouzis, M. (2020). Schools as Learning Organisations in Greece: Measurement and First Indications. *European Journal of Education, 55*(1), 43–57. https://doi.org/10.1111/ejed.12380

Puranam, P., Alexy, O., & Reitzig, M. (2014). What's 'New' About New Forms of Organizing? *Academy of Management Review, 39*(2), 162–180. https://doi.org/10.5465/amr.2011.0436

Putri, R. F. M. (2024). Metodologi Penafsiran Al-Qur'an dan Hadis Tentang Organizing dan Relevansinya dengan Manajemen Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Sultan Agung, 4*(2), 102–113. https://doi.org/10.30659/jp-sa.v4i2.36287

Scott, W. R., & Davis, G. F. (2007). *Organizations and Organizing: Rational, Natural, and Open System Perspectives*. Pearson Prentice Hall.

Sheng, Z., Watkins, S., Yoon, S. W., & Kim, J. (2021). Examining Schools as Learning Organizations: An Integrative Approach. *The Learning Organization, 28*(4), 383–396. https://doi.org/10.1108/TLO-03-2020-0050

Shihab, M. Q. (2002). *Tafsir Al-Mishbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an* (Vols. 1–15). Lentera Hati.

Snyder, H. (2019). Literature Review as A Research Methodology: An Overview and Guidelines. *Journal of Business Research, 104*, 333–339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039

Sutton, R. I., & Staw, B. M. (1995). What Theory is Not. *Administrative Science Quarterly, 40*(3), 371–384. https://doi.org/10.2307/2393788

Syahputra, D. (2023). Manajemen Pendidikan Islam dalam Al-Qur'an. *Jurnal Dirosah Islamiyah, 5*(3), 653–660. https://doi.org/10.47467/jdi.v5i3.3363

Torraco, R. J. (2016). Writing Integrative Literature Reviews: Using The Past and Present to Explore The Future. *Human Resource Development Review, 15*(4), 404–428.

https://doi.org/10.1177/1534484316671606

Virella, P. M., & Weiner, J. M. (2020). The Network Runs The Schools: from A Loose to A Tightly Coupled School District. *Journal of Cases in Educational Leadership, 23*(4), 47–61. https://doi.org/10.1177/1555458920943247

Weick, K. E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly, 21*(1), 1–19. https://doi.org/10.2307/2391875

Whetten, D. A. (1989). What Constitutes A Theoretical Contribution? *Academy of Management Review, 14*(4), 490–495. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308371

Welsh, R., Williams, S., Bryant, K., & Berry, J. (2021). Conceptualization and Challenges: Examining District and School Leadership and Schools As Learning Organizations. *The Learning Organization, 28*(4), 367–382. https://doi.org/10.1108/TLO-05-2020-0093