Alamat : Tuesday Block No. 76 Rt/Rw 01/003 Jatitengah Village, Jatitujuh District, Majalengka Regency, West Jawa, Indonesia
Email : injuries.pusmedia@gmail.com
Available at:
https://journal.pusmedia.com/index.php/injuries
Volume 4 Nomor 2 Tahun 2026
DOI : 10.61227
E-ISSN : 3025-1893

Indonesian Journal of Islamic Education Studies

97 – 121

Strategi Learning Organization Berbasis Model SECILO Dalam Meningkatkan Kinerja Kelembagaan Pendidikan Islam

Artikel dikirim :
2026 – 08 – 02
Artikel diterima :
2026 – 08 – 12
Artikel diterbitkan :
2026 – 08 – 15

Titi Hendrawati[1*], Sohwatun Hanifah[2]

[1,2]Sekolah Tinggi Agama Islam Haji Agus Salim Bekasi, Indonesia

titi.hendrawati@staihas.ac.id[1] sohwatunhanifah68@gmail.com[2]*

Kata Kunci: Model SECILO; Learning Organization; Manajemen Pendidikan Islam

Abstrak: Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi Model SECILO sebagai strategi learning organization dalam meningkatkan kinerja organisasi lembaga pendidikan Islam. Pengelolaan pengetahuan menjadi kebutuhan strategis bagi lembaga pendidikan Islam untuk menghadapi perubahan, mendorong inovasi, dan meningkatkan kualitas tata kelola organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur melalui analisis sistematis terhadap berbagai artikel ilmiah, buku, dan dokumen yang relevan mengenai Model SECILO, learning organization, dan manajemen pendidikan Islam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi tahapan socialization, externalization, combination, dan internalization mampu memperkuat budaya berbagi pengetahuan, meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan, mendorong inovasi, dan memperbaiki kinerja organisasi. Keberhasilan implementasi dipengaruhi oleh kepemimpinan yang visioner, budaya organisasi yang kolaboratif, kompetensi sumber daya manusia, serta pemanfaatan teknologi informasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa Model SECILO merupakan strategi yang relevan untuk membangun organisasi pembelajar yang adaptif, inovatif, dan berkelanjutan dalam perspektif Manajemen Pendidikan Islam.

Keywords: SECILO Model; Learning Organization; Islamic Education Management

Abstract: This study aims to analyze the implementation of the SECILO Model as a learning organization strategy to enhance the organizational performance of Islamic educational institutions. Knowledge management has become a strategic necessity for Islamic educational institutions to respond to organizational change, foster innovation, and improve institutional governance. This study employed a qualitative approach using a literature review method by systematically analyzing relevant scholarly articles, books, and academic documents related to the SECILO Model, learning organizations, and Islamic education management. The findings indicate that the implementation of the four SECILO stages socialization, externalization, combination, and internalization

strengthens knowledge-sharing practices, improves decision-making effectiveness, promotes organizational innovation, and enhances institutional performance. The effectiveness of the model is influenced by visionary leadership, a collaborative organizational culture, human resource competencies, and the utilization of information technology. This study concludes that the SECILO Model provides a relevant conceptual framework for developing adaptive, innovative, and sustainable learning organizations within the context of Islamic Education Management.

Copyright © 2026 Titi Hendrawati, Sohwatun Hanifah

This is an open-access article under the CC BY-NC-SA 4.0

This work is licenced under a Creative Commons Attribution-nonCommercial-shareAlika 4.0 International Licence

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan global yang ditandai dengan pesatnya perkembangan teknologi informasi, transformasi digital, serta meningkatnya tuntutan terhadap mutu pendidikan telah mendorong setiap lembaga pendidikan untuk terus melakukan inovasi organisasi (Fathullah & Padlianor, 2026). Lembaga pendidikan tidak lagi hanya dituntut mampu menyelenggarakan proses pembelajaran secara efektif, tetapi juga harus memiliki kemampuan dalam mengelola pengetahuan (*knowledge management*) membangun budaya belajar organisasi (*learning organization*), serta mengembangkan kapasitas seluruh sumber daya manusia secara berkelanjutan. Dalam konteks tersebut, konsep learning organization menjadi salah satu pendekatan strategis yang dinilai mampu meningkatkan daya saing organisasi melalui proses pembelajaran kolektif, penciptaan pengetahuan, dan perbaikan berkelanjutan.

Dalam perspektif pendidikan Islam, pengembangan organisasi pembelajar memiliki relevansi yang sangat kuat dengan nilai-nilai Islam yang menempatkan ilmu pengetahuan sebagai fondasi utama kemajuan peradaban (Riyanto & Martoyo, 2026). Al-Qur'an dan Hadis memberikan penekanan terhadap pentingnya budaya belajar, berbagi pengetahuan (*ta'lim*), musyawarah (*syura*), kolaborasi (*ta'awun*), serta pengembangan kompetensi secara terus-menerus sebagai bagian dari upaya mewujudkan kemaslahatan (Adyaksa, 2026). Oleh karena itu, lembaga pendidikan Islam tidak hanya berfungsi sebagai institusi penyelenggara pendidikan, tetapi juga sebagai organisasi yang mampu menghasilkan, mengembangkan, dan mendiseminasikan pengetahuan secara sistematis untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan.

Namun demikian, berbagai fenomena menunjukkan bahwa masih banyak lembaga pendidikan Islam yang menghadapi tantangan dalam mengembangkan organisasi pembelajar secara optimal (Robbi & Alim, 2026). Pengelolaan pengetahuan sering kali masih bersifat individual dan belum terdokumentasi secara sistematis. Pengalaman, inovasi, maupun praktik-praktik baik yang dimiliki pendidik belum sepenuhnya dikonversi menjadi pengetahuan organisasi yang dapat dimanfaatkan secara kolektif. Akibatnya, ketika terjadi pergantian personel atau perubahan kebijakan, banyak pengetahuan institusional yang hilang sehingga proses peningkatan mutu berlangsung kurang optimal. Kondisi tersebut berdampak pada rendahnya efektivitas pengambilan keputusan, lambatnya inovasi organisasi, serta belum optimalnya pengembangan kinerja organisasi madrasah atau lembaga pendidikan Islam secara berkelanjutan.

Secara empiris, berbagai laporan dan kajian menunjukkan bahwa peningkatan mutu pendidikan tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi individu pendidik, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola pengetahuan, membangun kolaborasi, dan menciptakan budaya belajar (Supriyatin et al., 2026). Organisasi yang menerapkan prinsip *learning organization* cenderung memiliki kemampuan adaptasi yang lebih baik terhadap perubahan, mempercepat proses inovasi, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, serta memperkuat kinerja organisasi (Tanjung, 2026). Sebaliknya, organisasi yang belum memiliki sistem pengelolaan pengetahuan yang baik cenderung mengalami duplikasi pekerjaan, lemahnya transfer pengetahuan antarpersonel, rendahnya inovasi, dan terbatasnya pembelajaran organisasi.

Salah satu model yang banyak digunakan dalam pengembangan *knowledge management* adalah model SECI yang dikembangkan oleh Nonaka dan Takeuchi melalui empat proses utama, yaitu *Socialization, Externalization, Combination,* dan *Internalization* (Muthmainnah et al., 2026). Pengembangan model SECILO (*Socialization, Externalization, Combination, Internalization, Learning Organization*) mengintegrasikan siklus penciptaan pengetahuan tersebut ke dalam kerangka organisasi pembelajar sehingga proses berbagi pengetahuan tidak berhenti pada individu, melainkan berkembang menjadi budaya organisasi yang mendorong inovasi, peningkatan kapasitas, dan perbaikan berkelanjutan (Hendrawati, 2026b). Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, implementasi SECILO berpotensi memperkuat budaya berbagi pengalaman profesional, dokumentasi praktik baik, pengembangan pengetahuan kelembagaan, serta internalisasi nilai-nilai Islam dalam pengelolaan organisasi pendidikan.

Dari sisi teoretis, implementasi SECILO didukung oleh teori *Knowledge Creation* Nonaka dan Takeuchi, teori *Learning Organization* Peter Senge, serta konsep *knowledge management* yang menempatkan pengetahuan sebagai aset strategis organisasi (Hendrawati, 2026a). Dalam perspektif pendidikan Islam, konsep tersebut memiliki kesesuaian dengan prinsip pengembangan ilmu (*thalabul 'ilm*), amanah dalam mengelola pengetahuan, pembelajaran sepanjang hayat (*lifelong learning*), dan budaya musyawarah sebagai mekanisme berbagi pengalaman untuk mencapai kemaslahatan bersama (Muthmainnah et al., 2026). Dengan demikian, integrasi SECILO dan nilai-nilai pendidikan Islam memberikan landasan konseptual yang kuat bagi pengembangan organisasi pendidikan yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada peningkatan mutu.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa penerapan *learning organization* berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja organisasi, budaya inovasi, efektivitas kepemimpinan, komitmen organisasi, dan pengembangan sumber daya manusia (Sukri et al., 2026). Penelitian lain juga mengungkapkan bahwa implementasi *knowledge management* mampu meningkatkan efektivitas organisasi melalui proses berbagi pengetahuan dan pembelajaran berkelanjutan (Putri et al., 2025). Sementara itu, kajian mengenai model SECI lebih banyak difokuskan pada dunia industri, organisasi bisnis, rumah sakit, dan perguruan tinggi (NoorDini, 2026). Pada sektor pendidikan, penelitian umumnya masih membahas hubungan *knowledge management* dengan kompetensi guru, inovasi pembelajaran, atau pengembangan profesional pendidik, sedangkan pembahasan mengenai implementasi SECILO sebagai strategi *learning organization* untuk meningkatkan kinerja organisasi pada lembaga pendidikan Islam masih relatif terbatas (Berlian, 2026).

Selain itu, sebagian besar penelitian terdahulu menggunakan pendekatan empiris kuantitatif dengan fokus pada hubungan antarvariabel, sehingga belum banyak penelitian yang melakukan sintesis konseptual secara komprehensif mengenai bagaimana implementasi SECILO dapat diterapkan sebagai strategi pengembangan organisasi pembelajar dalam konteks lembaga pendidikan Islam (Dimyati et al., 2026). Kajian yang secara khusus mengintegrasikan teori *learning organization, knowledge management*, model SECILO, dan nilai-nilai pendidikan Islam untuk menjelaskan peningkatan kinerja organisasi juga masih sangat terbatas (Kholiq & Ristianah, 2025). Kondisi ini menunjukkan adanya *research gap*, baik dari aspek objek kajian, perspektif keilmuan, maupun pendekatan penelitian.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan melalui pendekatan studi literatur. Pendekatan ini memungkinkan peneliti mengintegrasikan berbagai hasil penelitian, teori, dan konsep secara sistematis sehingga diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai efektivitas implementasi model SECILO sebagai strategi *learning organization* dalam meningkatkan kinerja organisasi pada lembaga pendidikan Islam. Hasil sintesis diharapkan mampu menghasilkan kerangka konseptual yang dapat menjadi acuan bagi penelitian empiris selanjutnya sekaligus memperkaya khazanah keilmuan pada bidang manajemen pendidikan Islam.

Secara teoretis, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap pengembangan konsep *learning organization* berbasis pendidikan Islam melalui integrasi teori *knowledge management*, model SECILO, dan nilai-nilai Islam dalam pengelolaan organisasi pendidikan. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan menjadi rujukan bagi pimpinan lembaga pendidikan Islam, kepala madrasah, pengelola yayasan, dan pemangku kepentingan pendidikan dalam merancang strategi pengelolaan pengetahuan, membangun budaya organisasi pembelajar, serta meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian ini memiliki relevansi yang kuat terhadap pengembangan mutu kelembagaan pendidikan Islam sekaligus memberikan kontribusi bagi penguatan praktik manajemen pendidikan Islam yang adaptif terhadap tantangan perubahan zaman.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan implementasi Model SECILO (*Socialization, Externalization, Combination, Internalization, Learning Organization*) sebagai strategi *learning organization* dalam meningkatkan kinerja organisasi lembaga pendidikan Islam melalui pendekatan studi literatur. Penelitian ini juga bertujuan mengidentifikasi konsep, strategi implementasi, faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan penerapan, serta implikasinya terhadap penguatan budaya belajar organisasi, pengelolaan pengetahuan, inovasi kelembagaan, dan peningkatan kinerja organisasi. Selain itu, penelitian ini diharapkan menghasilkan sintesis konseptual yang dapat memperkaya kajian manajemen pendidikan Islam sekaligus menjadi rujukan bagi pengembangan strategi *learning organization* pada lembaga pendidikan Islam secara berkelanjutan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi literatur (*literature review*)(A'yun et al., 2025). Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai implementasi Model SECILO (*Socialization, Externalization, Combination, Internalization Learning Organization*) sebagai strategi *learning organization* dalam meningkatkan kinerja organisasi lembaga pendidikan Islam berdasarkan berbagai sumber ilmiah yang relevan. Sumber data penelitian terdiri atas data sekunder yang diperoleh dari artikel jurnal nasional dan internasional bereputasi, prosiding, buku ilmiah, hasil penelitian, disertasi, tesis, serta dokumen resmi yang berkaitan dengan konsep *knowledge management, learning organization*, Model SECILO, kinerja organisasi, dan Manajemen Pendidikan Islam.

Literatur yang dianalisis diprioritaskan berasal dari publikasi pada rentang tahun 2018–2026 yang terindeks pada basis data ilmiah, seperti Scopus, Web of Science, ScienceDirect, SpringerLink, Taylor & Francis, Emerald Insight, DOAJ, dan Google Scholar. Selain itu, regulasi

serta dokumen resmi yang relevan juga digunakan untuk memperkuat analisis konseptual (A et al., 2018) (Böhm & Durst, 2025). Instrumen penelitian yang digunakan adalah peneliti (*human instrument*) dengan bantuan lembar telaah literatur (*literature review matrix*) yang berfungsi untuk mengidentifikasi, mengelompokkan, dan mengevaluasi informasi penting dari setiap referensi, meliputi identitas sumber, tujuan penelitian, metode, temuan utama, serta relevansinya terhadap fokus kajian (Purnawan et al., 2026).

Analisis data dilakukan menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*) yang dipadukan dengan analisis tematik (*thematic analysis*). Proses analisis diawali dengan identifikasi dan seleksi literatur berdasarkan relevansi topik, kualitas publikasi, serta kesesuaian dengan tujuan penelitian (Nurjaman, 2026). Selanjutnya dilakukan proses reduksi data, pengodean (*coding*), pengelompokan tema, sintesis hasil penelitian, dan interpretasi secara kritis untuk menemukan pola hubungan antarkonsep, persamaan maupun perbedaan temuan, serta kecenderungan implementasi Model SECILO dalam meningkatkan kinerja organisasi lembaga pendidikan Islam. Tahap akhir analisis menghasilkan sintesis konseptual mengenai strategi implementasi SECILO sebagai *learning organization*, faktor-faktor pendukung dan penghambat penerapannya, serta implikasinya terhadap penguatan budaya organisasi, pengelolaan pengetahuan, inovasi kelembagaan, dan peningkatan kinerja organisasi dalam perspektif manajemen pendidikan Islam.

Untuk memperoleh hasil sintesis yang sistematis dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah, analisis data dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahapan yang saling berkaitan. Proses analisis diawali dengan identifikasi dan seleksi literatur yang relevan, kemudian dilanjutkan dengan pengorganisasian data, reduksi informasi, coding, analisis tematik, *content analysis*, sintesis temuan, interpretasi berdasarkan kerangka teori, hingga penarikan kesimpulan.

Tahapan tersebut bertujuan untuk mengidentifikasi pola, hubungan antarkonsep, serta kecenderungan hasil penelitian mengenai implementasi Model SECILO (*Socialization, Externalization, Combination, Internalization Learning Organization*) sebagai strategi learning organization dalam meningkatkan kinerja organisasi lembaga pendidikan Islam. Rincian tahapan analisis data yang digunakan dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1.
Tahapan Analisis Data Penelitian

Tahap Analisis	Kegiatan yang Dilakukan	Output yang Dihasilkan
Identifikasi Literatur	Menentukan kata kunci pencarian, yaitu SECILO, Socialization, Externalization, Combination, Internalization, Learning Organization, Knowledge Management, Organizational Performance, Islamic Educational Institutions, dan Islamic Education Management. Penelusuran dilakukan melalui Google Scholar, Scopus, Web of Science, ScienceDirect, SpringerLink, Emerald Insight, Taylor & Francis, dan DOAJ.	Kumpulan literatur yang relevan dengan tema penelitian.
Seleksi Literatur	Menyeleksi artikel berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi, seperti kesesuaian topik, kualitas publikasi, tahun terbit (misalnya 2015–2025), artikel ilmiah yang telah melalui	Daftar artikel yang memenuhi kriteria untuk dianalisis.

	proses peer review, serta relevansi terhadap implementasi SECILO, learning organization, dan kinerja organisasi lembaga pendidikan Islam.	
Organisasi Data	Mengelompokkan artikel berdasarkan fokus kajian, seperti konsep SECILO, knowledge management, learning organization, kinerja organisasi, manajemen pendidikan Islam, faktor pendukung, faktor penghambat, dan hasil implementasi.	Matriks telaah literatur (literature review matrix).
Reduksi Data	Menyeleksi informasi penting dari setiap artikel dengan menghilangkan data yang tidak berkaitan dengan tujuan penelitian. Fokus analisis diarahkan pada konsep, metode, temuan utama, serta implikasi penelitian.	Ringkasan informasi yang relevan.
Proses Coding	Memberikan kode pada setiap temuan berdasarkan tema tertentu, misalnya: KD (Knowledge Development), KS (Knowledge Sharing), LO (Learning Organization), OP (Organizational Performance), LS (Leadership Support), OC (Organizational Culture), IT (Information Technology), dan IE (Islamic Education).	Kategori kode yang memudahkan proses sintesis.
Analisis Tematik	Mengelompokkan hasil coding menjadi tema-tema utama, kemudian mengidentifikasi pola hubungan, persamaan, perbedaan, serta kecenderungan hasil penelitian antarartikel.	Tema-tema utama penelitian.
Content Analysis	Menganalisis isi setiap tema secara mendalam untuk memperoleh makna konseptual mengenai implementasi SECILO sebagai strategi learning organization dalam meningkatkan kinerja organisasi lembaga pendidikan Islam.	Deskripsi konseptual hasil analisis.
Sintesis Literatur	Mengintegrasikan berbagai hasil penelitian sehingga diperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai implementasi SECILO, faktor pendukung, faktor penghambat, dampak terhadap kinerja organisasi, dan relevansinya dalam perspektif pendidikan Islam.	Sintesis konseptual penelitian.
Interpretasi Hasil	Menafsirkan hasil sintesis berdasarkan teori Knowledge Management, Learning Organization (Peter Senge), Model SECI (Nonaka & Takeuchi), serta perspektif Manajemen Pendidikan Islam.	Pembahasan ilmiah yang menjelaskan hubungan antara teori dan temuan penelitian.
Penarikan Kesimpulan	Menyusun kesimpulan berdasarkan keseluruhan hasil analisis serta merumuskan implikasi teoretis, implikasi praktis, dan rekomendasi penelitian selanjutnya.	Kesimpulan dan rekomendasi penelitian.

Setelah melalui tahapan identifikasi, seleksi, dan pengelompokan literatur, setiap sumber dianalisis secara sistematis menggunakan matriks telaah literatur (*literature review matrix*). Matriks ini berfungsi sebagai instrumen analisis untuk mengekstraksi informasi penting dari setiap referensi secara terstruktur, sehingga memudahkan proses perbandingan, pengelompokan tema, identifikasi persamaan dan perbedaan temuan, serta penyusunan

sintesis konseptual. Komponen-komponen yang dianalisis dalam setiap literatur meliputi identitas sumber, tujuan penelitian, pendekatan penelitian, konsep utama, temuan penelitian, faktor pendukung dan penghambat implementasi, perspektif pendidikan Islam, implikasi penelitian, serta sintesis yang disusun oleh peneliti. Adapun rincian komponen analisis tersebut disajikan pada Tabel 2

Tabel 2.
Matriks Analisis Literatur

Komponen Analisis	Uraian yang Dikaji
Identitas Literatur	Penulis, tahun, judul, sumber publikasi
Tujuan Penelitian	Fokus penelitian masing-masing artikel
Pendekatan Penelitian	Kualitatif, kuantitatif, mixed methods, atau studi literatur
Konsep Utama	SECILO, Knowledge Management, Learning Organization, Organizational Performance
Hasil Penelitian	Temuan utama setiap artikel
Faktor Pendukung	Kepemimpinan, budaya organisasi, teknologi informasi, komitmen organisasi
Faktor Penghambat	Resistensi perubahan, rendahnya budaya berbagi pengetahuan, keterbatasan SDM, dokumentasi yang lemah
Perspektif Pendidikan Islam	Nilai ta'awun, shura, amanah, ihsan, budaya akademik Islam
Implikasi	Kontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi lembaga pendidikan Islam
Sintesis Peneliti	Ringkasan hasil integrasi seluruh literatur yang dianalisis

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Implementasi Model SECILO sebagai Strategi Learning Organization pada Lembaga Pendidikan Islam

Hasil sintesis berbagai literatur menunjukkan bahwa implementasi Model SECILO (Socialization, Externalization, Combination, Internalization, Learning Organization) merupakan strategi yang relevan dalam membangun organisasi pembelajar pada lembaga pendidikan Islam. Model ini menempatkan pengetahuan sebagai aset strategis yang harus dikelola melalui proses berbagi pengalaman, dokumentasi pengetahuan, integrasi informasi, dan internalisasi menjadi budaya organisasi (Enes et al., 2024).

Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, proses tersebut tidak hanya berorientasi pada peningkatan kapasitas organisasi, tetapi juga menjadi sarana untuk menginternalisasikan nilai-nilai Islam seperti amanah, musyawarah, ukhuwah, dan pembelajaran sepanjang hayat (lifelong learning) (Hasri, 2026).

1. Tahap Socialization

Berdasarkan hasil sintesis literatur, tahap socialization merupakan fondasi utama dalam implementasi Model SECILO karena memungkinkan terjadinya transfer pengetahuan tacit melalui interaksi sosial, diskusi, mentoring, dan kolaborasi antarsumber daya manusia di lembaga pendidikan Islam. Proses ini tidak hanya memfasilitasi pertukaran pengalaman, tetapi juga membangun budaya belajar yang mendorong terciptanya inovasi organisasi.

Temuan tersebut sejalan dengan teori penciptaan pengetahuan yang dikembangkan oleh Nonaka dan Takeuchi (1995), yang menyatakan bahwa konversi pengetahuan tacit ke tacit terjadi melalui pengalaman bersama (shared experience) (Rusilowati, 2022). Selain itu, Senge (2006) menjelaskan bahwa organisasi pembelajar dibangun melalui proses pembelajaran kolektif yang memungkinkan setiap anggota saling berbagi pengalaman dan mengembangkan kapasitas organisasi secara berkelanjutan (Kornelius & Buntuang, 2026). Hasil sintesis ini juga didukung oleh penelitian Hasri (2026) yang menemukan bahwa budaya kolaboratif meningkatkan efektivitas organisasi pembelajar pada institusi pendidikan (Hasri, 2026). Demikian pula Leilani et al. (2026) melaporkan bahwa kegiatan knowledge sharing berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pengambilan keputusan organisasi (Leilani et al., 2026).

Namun demikian, tidak semua penelitian menunjukkan hasil yang serupa. Suryani dan Hidayat (2021) mengungkapkan bahwa implementasi budaya berbagi pengetahuan masih menghadapi hambatan berupa rendahnya motivasi individu serta belum optimalnya dukungan organisasi (Rahmah et al., 2026). Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan tahap socialization tidak hanya bergantung pada interaksi antaranggota, tetapi juga dipengaruhi oleh kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen seluruh warga lembaga pendidikan Islam.

2. Tahap Externalization

Sintesis literatur menunjukkan bahwa tahap externalization berperan dalam mengubah pengetahuan tacit menjadi pengetahuan eksplisit melalui penyusunan dokumen, pedoman kerja, modul, maupun standar operasional prosedur. Proses ini penting untuk memastikan bahwa pengetahuan individu tidak hilang ketika terjadi pergantian personel. Temuan tersebut sesuai dengan teori Nonaka dan Takeuchi (1995) yang menempatkan externalization sebagai proses transformasi pengetahuan melalui dialog dan dokumentasi sistematis. Selain itu, Dalkir (2017) dalam (Simbolon et al., 2026) menegaskan bahwa dokumentasi pengetahuan merupakan komponen utama dalam sistem manajemen pengetahuan modern.

Penelitian Samsudin (2026) juga menunjukkan bahwa dokumentasi pengetahuan meningkatkan efektivitas pengelolaan organisasi pendidikan (Samsudin, 2026). Sebaliknya, Koesanto et al. (2026) menemukan bahwa dokumentasi pengetahuan sering kali belum dimanfaatkan secara optimal karena keterbatasan literasi digital dan rendahnya komitmen sumber daya manusia (Koesanto et al., 2026). Oleh karena itu, implementasi externalization tidak cukup hanya menghasilkan dokumen organisasi, tetapi juga harus disertai mekanisme pembaruan, evaluasi, dan pemanfaatan dokumen sebagai dasar pengambilan keputusan.

3. Tahap Combination

Hasil sintesis menunjukkan bahwa tahap combination memungkinkan integrasi berbagai informasi menjadi sistem pengetahuan organisasi yang terstruktur. Integrasi tersebut mendukung efektivitas pengambilan keputusan serta meningkatkan efisiensi pengelolaan organisasi. Temuan ini konsisten dengan Nonaka dan Takeuchi (1995) yang menjelaskan bahwa kombinasi berbagai pengetahuan eksplisit menghasilkan pengetahuan baru yang lebih komprehensif. Sejalan dengan itu, Senge (2006) menegaskan bahwa organisasi pembelajar memerlukan sistem informasi yang mampu menghubungkan berbagai sumber pengetahuan.

Penelitian Alavi dan Leidner (2001) dalam (Legia, 2025) menunjukkan bahwa teknologi informasi berperan penting dalam mengintegrasikan pengetahuan organisasi. Akan tetapi, Aini et al. (2021) menemukan bahwa pemanfaatan teknologi di lembaga pendidikan masih menghadapi kendala berupa keterbatasan infrastruktur dan kompetensi digital. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa keberhasilan tahap combination tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi, tetapi juga oleh kesiapan organisasi dalam mengelola dan memanfaatkan informasi secara efektif.

4. Tahap Internalization

Berdasarkan sintesis literatur, tahap internalization merupakan proses ketika pengetahuan eksplisit diterapkan dalam praktik kerja sehingga menjadi kompetensi individu maupun organisasi. Tahap ini menjadi indikator keberhasilan implementasi Model SECILO karena pengetahuan yang terdokumentasi telah di internalisasi dalam aktivitas organisasi. Temuan ini mendukung teori Nonaka dan Takeuchi (1995) bahwa proses belajar melalui praktik akan menghasilkan pengetahuan tacit baru yang memperkuat kapasitas organisasi. Selain itu, Argyris dan Schön (1978) dalam (Irfan et al., 2024) menjelaskan bahwa pembelajaran organisasi terjadi ketika pengetahuan baru memengaruhi tindakan dan perilaku anggota organisasi.

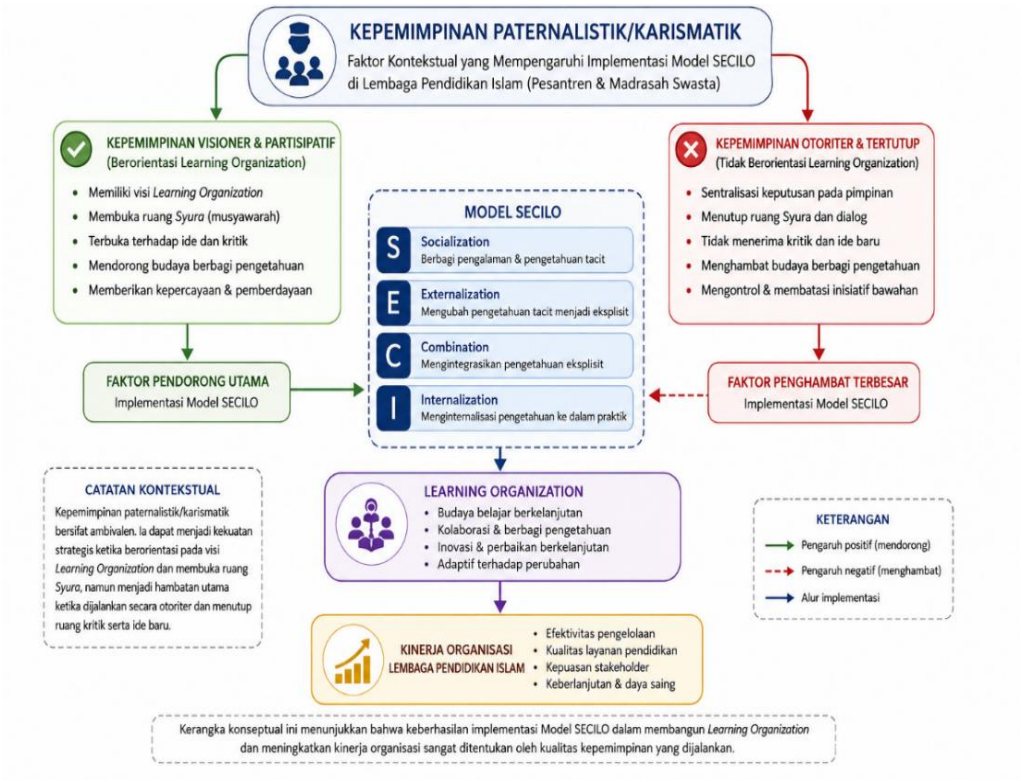
Penelitian Marquardt (2011) dalam (Gunawan & Kurniawan, 2020) juga menunjukkan bahwa internalisasi pengetahuan meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan. Sebaliknya, Febrianto et al. (2022) menemukan bahwa internalisasi sering terhambat oleh rendahnya budaya belajar dan kurangnya evaluasi terhadap implementasi pengetahuan (Febrianto et al., 2026). Dengan demikian, internalisasi harus dipandang sebagai proses pembelajaran berkelanjutan yang memerlukan dukungan pelatihan, evaluasi berkala, serta kepemimpinan yang mampu mendorong perubahan perilaku organisasi.

Hasil kajian menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi SECILO tidak hanya bergantung pada prosedur pengelolaan pengetahuan, tetapi juga pada kemampuan organisasi membangun budaya belajar yang berkesinambungan (Khoiriyah, 2025). Dengan demikian, SECILO bukan sekadar model manajemen pengetahuan, melainkan strategi transformasi organisasi yang mendorong terciptanya lembaga pendidikan Islam yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada peningkatan mutu.

Analisis ini sejalan dengan konsep learning organization yang dikemukakan oleh Senge (2006) dalam (Hendrawati, 2026a), yang menempatkan kepemimpinan sebagai penggerak utama dalam membangun budaya belajar organisasi. Namun, dalam konteks lembaga pendidikan Islam, efektivitas kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari

karakter paternalistik yang telah mengakar dalam sistem pengelolaan pesantren maupun madrasah. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan paternalistik mampu meningkatkan loyalitas, komitmen, dan efektivitas organisasi ketika diimbangi dengan kepemimpinan yang inklusif dan visioner. Sebaliknya, penelitian lain menunjukkan bahwa dominasi pengambilan keputusan oleh pimpinan dapat mengurangi partisipasi anggota organisasi, menghambat inovasi, serta melemahkan budaya berbagi pengetahuan yang menjadi prasyarat utama organisasi pembelajar (Amelia et al., 2026). Dengan demikian, implementasi Model SECILO pada lembaga pendidikan Islam tidak dapat dipandang sebagai proses teknis semata, tetapi harus dianalisis dalam konteks dinamika kepemimpinan yang dapat berfungsi sebagai faktor pendukung maupun penghambat.

Untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai implementasi Model SECILO sebagai strategi learning organization dalam meningkatkan kinerja organisasi lembaga pendidikan Islam, kerangka konseptual penelitian ini divisualisasikan pada Gambar 1.



Gambar 1.
Kerangka Konseptual Implementasi Model SECILO dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Lembaga Pendidikan Islam melalui Pendekatan Learning Organization

Keterangan gambar:

Kerangka konseptual ini menunjukkan bahwa implementasi Model SECILO (Socialization, Externalization, Combination, dan Internalization) berkontribusi terhadap terbentuknya learning organization yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi lembaga pendidikan Islam. Keberhasilan implementasi model tersebut dipengaruhi oleh karakteristik kepemimpinan paternalistik/karismatik yang

menjadi konteks dominan pada pesantren dan madrasah swasta. Kepemimpinan paternalistik dapat berperan sebagai faktor pendorong apabila pemimpin memiliki visi learning organization, mendorong budaya berbagi pengetahuan, membuka ruang syura (musyawarah), serta memberikan kesempatan kepada anggota organisasi untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Sebaliknya, kepemimpinan paternalistik dapat menjadi faktor penghambat apabila dijalankan secara otoriter, tersentralisasi, dan menutup ruang dialog maupun penerimaan terhadap kritik dan ide baru. Oleh karena itu, efektivitas implementasi Model SECILO tidak hanya ditentukan oleh proses konversi pengetahuan, tetapi juga oleh gaya kepemimpinan yang mampu membangun budaya pembelajaran, kolaborasi, dan inovasi secara berkelanjutan.

Sumber: Diadaptasi dan dikembangkan oleh penulis berdasarkan konsep SECI dari Nonaka dan Takeuchi (1995), teori Learning Organization Senge (2006), serta hasil sintesis literatur penelitian ini.

B. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi SECILO

Implementasi Model SECILO dalam membangun learning organization pada lembaga pendidikan Islam dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Berdasarkan sintesis literatur, keberhasilan implementasi model tidak hanya ditentukan oleh pelaksanaan tahapan socialization, externalization, combination, dan internalization, tetapi juga oleh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kompetensi sumber daya manusia, serta dukungan teknologi informasi. Dengan demikian, efektivitas Model SECILO merupakan hasil interaksi antara mekanisme konversi pengetahuan dengan konteks organisasi tempat model tersebut diterapkan.

Salah satu faktor pendukung utama adalah kepemimpinan yang visioner dan berorientasi pada organisasi pembelajar. Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, khususnya pesantren dan madrasah swasta, kepemimpinan paternalistik dan karismatik masih menjadi karakter yang dominan. Temuan sintesis menunjukkan bahwa kepemimpinan tersebut dapat menjadi kekuatan strategis apabila pemimpin memiliki visi learning organization, mendorong budaya berbagi pengetahuan, membuka ruang syura (musyawarah), serta memberikan kesempatan kepada guru dan tenaga kependidikan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Analisis ini sejalan dengan teori learning organization yang dikemukakan oleh Senge (2006), yang menempatkan pemimpin sebagai agen perubahan dalam membangun budaya belajar organisasi. Demikian pula, Nonaka dan Takeuchi (1995) menegaskan bahwa proses penciptaan pengetahuan akan berkembang secara optimal apabila organisasi menyediakan ruang interaksi, dialog, dan kolaborasi antaranggota.

Temuan tersebut juga didukung oleh Marquardt (2011) dalam (Dewi, 2026) yang menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu dimensi utama organisasi pembelajar karena berfungsi membangun komitmen terhadap pembelajaran berkelanjutan. Penelitian Fathonah (2026) menunjukkan bahwa dukungan pimpinan berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi knowledge management melalui penyediaan sumber daya, kebijakan, dan budaya berbagi pengetahuan (Fathonah, 2026). Dengan demikian, kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai fasilitator pembelajaran organisasi yang memungkinkan setiap tahapan SECILO berjalan secara efektif.

Namun demikian, sintesis literatur juga menunjukkan bahwa karakter kepemimpinan paternalistik dapat menjadi faktor penghambat apabila dijalankan secara otoriter dan tersentralisasi. Dominasi pengambilan keputusan oleh pimpinan serta terbatasnya ruang syura berpotensi menghambat proses berbagi pengetahuan, mengurangi partisipasi anggota organisasi, dan melemahkan inovasi. Kondisi ini bertentangan dengan prinsip organisasi pembelajar yang menekankan pentingnya kolaborasi, refleksi bersama, dan pembelajaran kolektif (Senge, 2006) dalam (Azkia, 2025). Dalam perspektif teori penciptaan pengetahuan, terbatasnya ruang dialog juga akan menghambat proses socialization dan externalization karena pengetahuan tacit sulit dikomunikasikan dan dikembangkan menjadi pengetahuan organisasi (Nonaka & Takeuchi, 1995) dalam (Agnestasia et al., 2026).

Analisis tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan paternalistik memiliki karakter yang ambivalen. Di satu sisi, kewibawaan dan kharisma pemimpin mampu mempercepat implementasi perubahan apabila diarahkan pada pengembangan organisasi pembelajar. Di sisi lain, apabila kepemimpinan dijalankan secara eksklusif, tertutup terhadap kritik, dan tidak memberikan ruang bagi pertukaran gagasan, maka karakter tersebut justru menjadi hambatan terbesar dalam implementasi Model SECILO. Oleh karena itu, efektivitas model ini tidak hanya bergantung pada penerapan tahapan konversi pengetahuan, tetapi juga pada kemampuan pemimpin mentransformasikan kewenangan personal menjadi kepemimpinan yang partisipatif, adaptif, dan berorientasi pada pembelajaran.

Selain kepemimpinan, budaya organisasi merupakan faktor pendukung yang sangat menentukan keberhasilan implementasi SECILO. Hasil sintesis menunjukkan bahwa budaya kolaboratif, keterbukaan dalam berbagi pengetahuan, dan kepercayaan antaranggota organisasi mendorong terbentuknya lingkungan belajar yang kondusif. Temuan ini sejalan dengan Apriliansyah (2024) yang menegaskan bahwa organisasi pembelajar dicirikan oleh kemampuan menciptakan, memperoleh, dan mentransformasikan pengetahuan ke dalam praktik organisasi (Apriliansyah, 2024). Argyris dan Schön (1978) dalam (Anwar, 2022) juga menjelaskan bahwa pembelajaran organisasi hanya akan berlangsung apabila individu dan organisasi sama-sama bersedia melakukan refleksi terhadap pengalaman serta memperbaiki pola kerja yang sudah ada.

Di sisi lain, rendahnya budaya berbagi pengetahuan, resistensi terhadap perubahan, dan lemahnya komitmen organisasi menjadi faktor penghambat yang banyak ditemukan dalam hasil sintesis. Perbedaan temuan ini menunjukkan bahwa implementasi SECILO tidak dapat dipandang sebagai proses teknis semata, tetapi memerlukan perubahan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan. Organisasi dengan budaya yang masih bersifat hierarkis cenderung mengalami kesulitan dalam mengembangkan proses knowledge sharing dibandingkan organisasi yang menerapkan budaya kolaboratif.

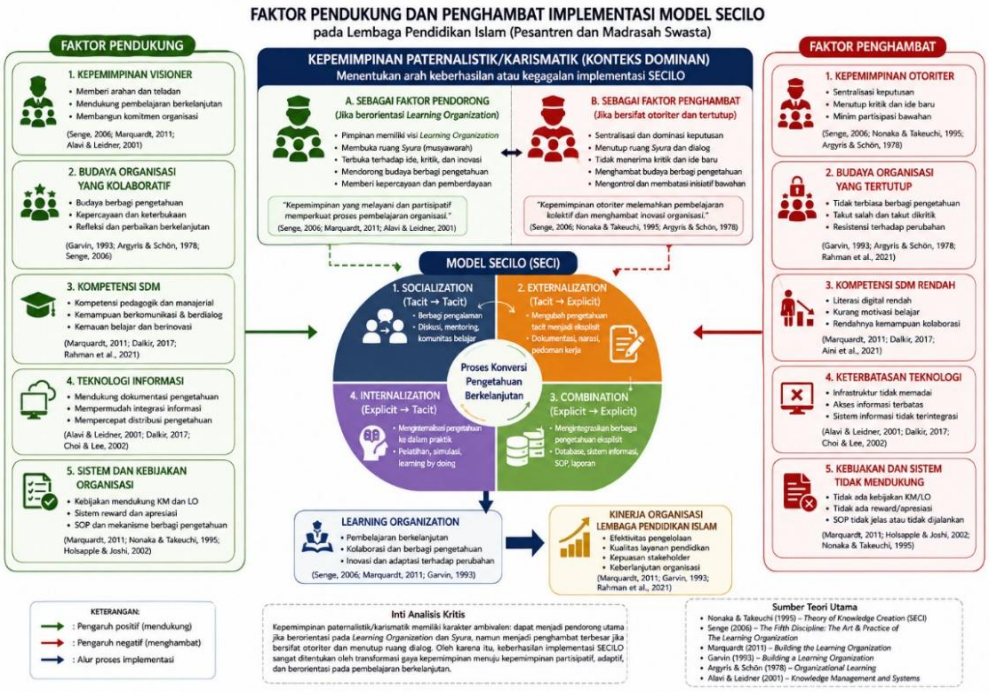
Faktor pendukung lainnya adalah pemanfaatan teknologi informasi. Sintesis literatur menunjukkan bahwa teknologi mempermudah proses dokumentasi pengetahuan (externalization), integrasi informasi (combination), serta penyebarluasan pengetahuan kepada seluruh anggota organisasi. Hasil ini konsisten dengan Lutfia et al., (2026) yang menyatakan bahwa teknologi informasi merupakan enabler penting dalam sistem manajemen pengetahuan karena memungkinkan penyimpanan, distribusi, dan pemanfaatan pengetahuan secara lebih efektif (Lutfia et al., 2026). Reza et al., (2026) juga menegaskan bahwa keberhasilan

implementasi knowledge management sangat dipengaruhi oleh kesiapan organisasi dalam mengintegrasikan teknologi dengan proses bisnis dan pembelajaran (Reza et al., 2026).

Sebaliknya, keterbatasan infrastruktur digital, rendahnya literasi teknologi, serta minimnya dukungan sumber daya menjadi penghambat implementasi SECILO di berbagai lembaga pendidikan. Kondisi ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi model tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi, tetapi juga oleh kesiapan sumber daya manusia dalam memanfaatkan teknologi sebagai sarana pembelajaran dan pengelolaan pengetahuan.

Secara keseluruhan, sintesis literatur menunjukkan bahwa implementasi Model SECILO pada lembaga pendidikan Islam dipengaruhi oleh hubungan yang saling menguatkan antara kepemimpinan, budaya organisasi, kompetensi sumber daya manusia, dan teknologi informasi. Di antara faktor-faktor tersebut, kepemimpinan paternalistik merupakan aspek yang paling menentukan karena dapat berfungsi sebagai faktor pendorong maupun penghambat implementasi. Temuan ini memberikan implikasi bahwa pengembangan organisasi pembelajar di lembaga pendidikan Islam memerlukan transformasi gaya kepemimpinan menuju kepemimpinan yang lebih partisipatif, adaptif, dan terbuka terhadap proses syura agar setiap tahapan Model SECILO dapat diimplementasikan secara optimal dan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Keberhasilan implementasi Model SECILO dalam membangun learning organization pada lembaga pendidikan Islam dipengaruhi oleh berbagai faktor pendukung dan penghambat yang saling berinteraksi, sebagaimana divisualisasikan pada Gambar 2.



Gambar 2.
Faktor Pendukung dan Penghambat
Implementasi Model SECILO pada Lembaga Pendidikan Islam

Keterangan gambar:

Gambar 2 menunjukkan bahwa implementasi Model SECILO (Socialization, Externalization, Combination, dan Internalization) dalam membangun learning

organization pada lembaga pendidikan Islam dipengaruhi oleh interaksi berbagai faktor pendukung dan penghambat. Faktor pendukung meliputi kepemimpinan yang visioner dan berorientasi pada learning organization, budaya organisasi yang kolaboratif, kompetensi sumber daya manusia, pemanfaatan teknologi informasi, serta kebijakan organisasi yang mendukung pengelolaan pengetahuan. Faktor-faktor tersebut memperkuat proses berbagi pengetahuan, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan sehingga mampu meningkatkan efektivitas implementasi Model SECILO.

Di sisi lain, implementasi Model SECILO dapat terhambat oleh kepemimpinan yang bersifat otoriter, budaya organisasi yang tertutup terhadap perubahan, rendahnya kompetensi sumber daya manusia, keterbatasan infrastruktur teknologi, serta kebijakan organisasi yang belum mendukung penerapan knowledge management. Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, khususnya pesantren dan madrasah swasta, kepemimpinan paternalistik/karismatik memiliki karakter yang ambivalen. Kepemimpinan tersebut dapat menjadi faktor pendorong apabila pemimpin memiliki visi learning organization, membuka ruang syura (musyawarah), mendorong budaya berbagi pengetahuan, dan melibatkan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan. Sebaliknya, kepemimpinan paternalistik dapat menjadi faktor penghambat apabila dijalankan secara sentralistis, menutup ruang dialog, serta membatasi penerimaan terhadap kritik dan gagasan baru. Oleh karena itu, keberhasilan implementasi Model SECILO tidak hanya ditentukan oleh proses konversi pengetahuan, tetapi juga oleh transformasi kepemimpinan menuju gaya kepemimpinan yang partisipatif, adaptif, dan berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan.

Sumber: Diadaptasi dan dikembangkan oleh penulis berdasarkan teori penciptaan pengetahuan (SECI Model) dari Nonaka dan Takeuchi (1995), teori Learning Organization dari Senge (2006), serta hasil sintesis literatur penelitian ini.

C. Dampak Implementasi SECILO terhadap Kinerja Organisasi Lembaga Pendidikan Islam

Berdasarkan hasil sintesis literatur, implementasi Model SECILO memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi lembaga pendidikan Islam melalui penguatan budaya belajar, pengelolaan pengetahuan, dan peningkatan kapasitas inovasi organisasi. Proses socialization, externalization, combination, dan internalization memungkinkan pengetahuan individu ditransformasikan menjadi aset organisasi yang dapat dimanfaatkan secara berkelanjutan dalam mendukung pengambilan keputusan, peningkatan kualitas layanan pendidikan, serta pengembangan sumber daya manusia. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sumber daya, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam menciptakan, mengelola, dan memanfaatkan pengetahuan secara sistematis.

Temuan tersebut sejalan dengan teori penciptaan pengetahuan (Knowledge Creation Theory) yang dikemukakan oleh Nonaka dan Takeuchi (1995) dalam (Gunawan & Kurniawan, 2020), yang menjelaskan bahwa organisasi akan memperoleh keunggulan kompetitif apabila mampu mengonversi pengetahuan tacit dan eksplisit secara berkelanjutan melalui proses SECI. Dalam perspektif learning organization, Senge (2006) dalam (Rofiq & Sonia, 2026) juga menegaskan bahwa organisasi yang mampu membangun budaya pembelajaran secara terus-

menerus akan memiliki kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, meningkatkan inovasi, serta memperbaiki kualitas kinerja organisasi. Dengan demikian, implementasi Model SECILO merupakan mekanisme yang memperkuat proses pembelajaran organisasi melalui pengelolaan pengetahuan yang terstruktur.

Hasil sintesis ini diperkuat oleh (Nurmawan, 2026), yang menyatakan bahwa organisasi pembelajar mampu meningkatkan efektivitas organisasi melalui pembelajaran berkelanjutan, kolaborasi, dan pengembangan kapasitas individu. Garvin (1993) juga menjelaskan bahwa organisasi pembelajar memiliki kemampuan untuk menciptakan, memperoleh, menginterpretasikan, dan mentransfer pengetahuan sehingga mampu mengubah perilaku organisasi menuju peningkatan kinerja. Selain itu, Kamil (2025) menunjukkan bahwa implementasi knowledge management yang didukung oleh kepemimpinan dan teknologi informasi berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pengambilan keputusan, efektivitas proses kerja, dan keunggulan organisasi (Kamil & Susyanti, 2025). Kesamaan temuan tersebut mengindikasikan bahwa pengelolaan pengetahuan merupakan salah satu determinan penting dalam peningkatan kinerja organisasi pendidikan.

Meskipun demikian, hasil sintesis literatur juga menunjukkan bahwa implementasi Model SECILO tidak selalu menghasilkan peningkatan kinerja organisasi secara otomatis. Beberapa penelitian mengungkapkan bahwa keberhasilan organisasi pembelajar sangat dipengaruhi oleh faktor kontekstual, seperti komitmen pimpinan, budaya organisasi, kesiapan sumber daya manusia, dan dukungan teknologi informasi. Argyris dan Schön (1978) dalam (Jufri et al., 2026) menegaskan bahwa pembelajaran organisasi hanya akan menghasilkan perubahan apabila pengetahuan baru benar-benar diinternalisasikan ke dalam praktik kerja dan pengambilan keputusan. Dengan kata lain, proses pembelajaran yang hanya berhenti pada tahap dokumentasi pengetahuan belum tentu menghasilkan perubahan perilaku organisasi maupun peningkatan kinerja yang nyata.

Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, hasil sintesis memperlihatkan bahwa karakteristik kepemimpinan memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap keberhasilan implementasi Model SECILO. Kepemimpinan paternalistik yang masih dominan pada pesantren dan madrasah swasta dapat mempercepat implementasi organisasi pembelajar apabila pemimpin memiliki visi pembelajaran, membuka ruang syura (musyawarah), dan mendorong budaya berbagi pengetahuan. Sebaliknya, apabila kepemimpinan bersifat sentralistis dan menutup ruang dialog, maka proses knowledge sharing dan inovasi organisasi menjadi terhambat. Temuan ini memperlihatkan bahwa efektivitas implementasi Model SECILO tidak hanya ditentukan oleh mekanisme konversi pengetahuan, tetapi juga oleh kualitas kepemimpinan dalam menciptakan lingkungan organisasi yang terbuka terhadap pembelajaran dan perubahan.

Analisis tersebut menunjukkan adanya perbedaan penekanan antara teori normatif learning organization dan realitas implementasinya pada lembaga pendidikan Islam. Teori Senge (2006) mengasumsikan bahwa organisasi memiliki budaya yang mendukung pembelajaran kolektif, sedangkan hasil sintesis penelitian menunjukkan bahwa budaya hierarkis dan pola kepemimpinan paternalistik masih menjadi tantangan dalam mewujudkan organisasi pembelajar. Oleh karena itu, implementasi Model SECILO tidak dapat dipandang sebagai pendekatan yang bersifat universal, tetapi harus disesuaikan dengan karakteristik

organisasi, budaya kelembagaan, dan gaya kepemimpinan yang berkembang di masing-masing lembaga pendidikan Islam.

Selain meningkatkan efektivitas pengelolaan organisasi, implementasi Model SECILO juga memberikan implikasi terhadap peningkatan kualitas layanan pendidikan. Organisasi yang mampu mengelola pengetahuan secara sistematis cenderung memiliki proses pengambilan keputusan yang lebih cepat, koordinasi kerja yang lebih efektif, pengembangan kompetensi sumber daya manusia yang lebih berkelanjutan, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal. Kondisi tersebut pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan mutu layanan pendidikan, kepuasan pemangku kepentingan, serta keberlanjutan organisasi dalam menghadapi dinamika kebijakan pendidikan dan perkembangan teknologi.

Dengan demikian, hasil sintesis literatur menegaskan bahwa dampak implementasi Model SECILO terhadap kinerja organisasi lembaga pendidikan Islam bersifat multidimensional. Keberhasilan model tidak hanya diukur dari keberhasilan konversi pengetahuan, tetapi juga dari kemampuan organisasi membangun budaya belajar, memperkuat kolaborasi, mengembangkan inovasi, dan mentransformasikan kepemimpinan menuju pola yang lebih partisipatif. Temuan ini memperluas pemahaman mengenai implementasi Model SECILO dengan menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi pembelajar merupakan hasil sinergi antara proses pengelolaan pengetahuan, kepemimpinan, budaya organisasi, kompetensi sumber daya manusia, dan dukungan teknologi informasi.

D. Sintesis Konseptual dalam Perspektif Manajemen Pendidikan Islam

Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa implementasi Model SECILO tidak hanya merepresentasikan pendekatan knowledge management, tetapi juga dapat diposisikan sebagai strategi pengembangan learning organization yang relevan dengan prinsip-prinsip Manajemen Pendidikan Islam. Dalam perspektif ini, pengelolaan pengetahuan tidak dipahami sekadar sebagai proses teknis konversi pengetahuan melalui tahapan socialization, externalization, combination, dan internalization, tetapi sebagai proses pembelajaran kolektif yang bertujuan membangun kapasitas individu dan organisasi untuk mewujudkan tata kelola pendidikan yang efektif, adaptif, dan berkelanjutan. Dengan demikian, Model SECILO memiliki kesesuaian konseptual dengan nilai-nilai pendidikan Islam yang menempatkan ilmu ('ilm), pembelajaran (ta'allum), dan musyawarah (syura) sebagai fondasi pengambilan keputusan dan pengembangan organisasi.

Temuan tersebut sejalan dengan teori penciptaan pengetahuan yang dikembangkan oleh Nonaka dan Takeuchi (1995), yang menjelaskan bahwa keunggulan organisasi dibangun melalui interaksi berkelanjutan antara pengetahuan tacit dan eksplisit. Dalam konteks organisasi pembelajar, Senge (2006) menegaskan bahwa pembelajaran kolektif memungkinkan organisasi meningkatkan kapasitas adaptasi, inovasi, dan efektivitas dalam menghadapi perubahan. Perspektif tersebut diperkuat oleh (Japar et al., 2023) yang menyatakan bahwa keberhasilan learning organization ditentukan oleh integrasi antara kepemimpinan, pembelajaran, manusia, organisasi, dan teknologi. Kesamaan pandangan tersebut menunjukkan bahwa Model SECILO memiliki landasan teoretis yang kuat untuk diterapkan dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam yang menghadapi dinamika perubahan lingkungan pendidikan.

Namun demikian, sintesis literatur juga menunjukkan bahwa implementasi konsep learning organization pada lembaga pendidikan Islam memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan organisasi pada umumnya. Perbedaan tersebut terutama dipengaruhi oleh budaya kelembagaan, sistem nilai keagamaan, dan pola kepemimpinan yang berkembang dalam pesantren maupun madrasah swasta. Di satu sisi, budaya religius mendorong terbentuknya komitmen, loyalitas, dan tanggung jawab moral yang dapat memperkuat proses pembelajaran organisasi. Di sisi lain, struktur organisasi yang cenderung hierarkis dan dominasi kepemimpinan paternalistik dapat membatasi partisipasi anggota organisasi dalam berbagi pengetahuan dan pengambilan keputusan. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan Model SECILO tidak dapat dilepaskan dari konteks sosial, budaya, dan kelembagaan yang menjadi karakteristik lembaga pendidikan Islam.

Analisis tersebut memperlihatkan adanya perbedaan antara pendekatan normatif learning organization dengan realitas implementasi di lapangan. Senge (2006) mengasumsikan bahwa organisasi pembelajar berkembang melalui budaya dialog, refleksi bersama, dan pembelajaran tim. Sebaliknya, hasil sintesis menunjukkan bahwa pada sebagian lembaga pendidikan Islam ruang dialog sering kali dipengaruhi oleh otoritas pemimpin sehingga proses berbagi pengetahuan belum berlangsung secara optimal. Kondisi ini juga dapat dijelaskan melalui teori Argyris dan Schön (1978) dalam (Hendrawati, 2026b) yang menyatakan bahwa pembelajaran organisasi hanya terjadi apabila organisasi mampu melakukan refleksi kritis terhadap praktik yang telah berjalan (double-loop learning), bukan sekadar memperbaiki prosedur yang ada. Dengan demikian, tantangan utama implementasi Model SECILO bukan terletak pada mekanisme konversi pengetahuan, melainkan pada kesiapan organisasi untuk membangun budaya belajar yang lebih terbuka, reflektif, dan partisipatif.

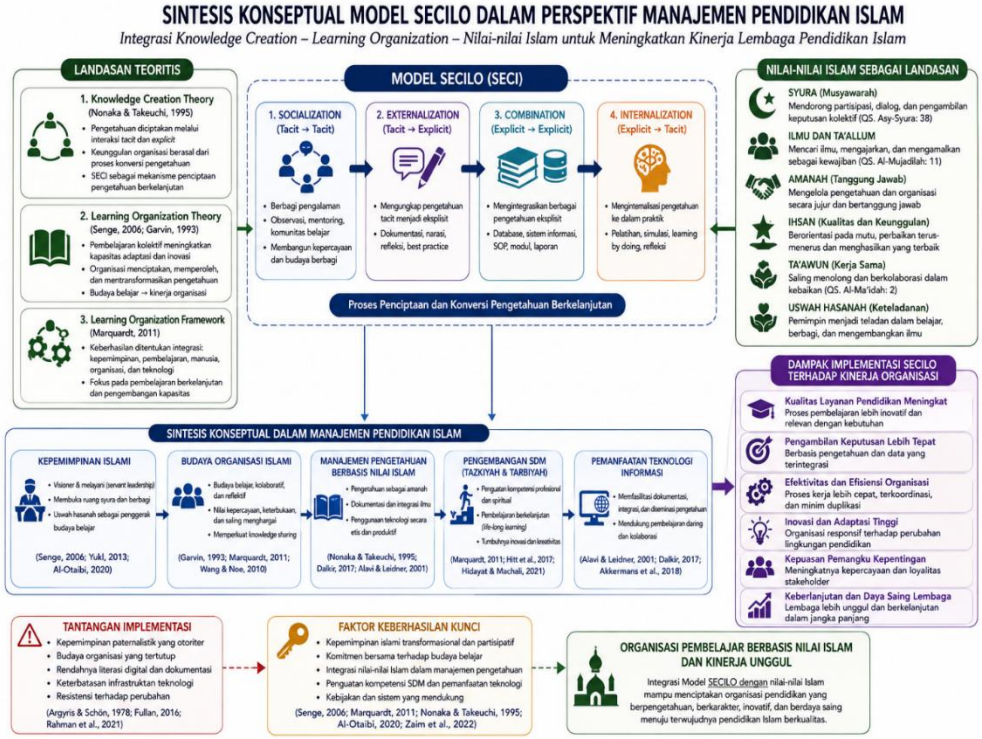
Dari perspektif Manajemen Pendidikan Islam, temuan sintesis ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan memiliki posisi yang sangat strategis dalam menentukan keberhasilan implementasi Model SECILO. Kepemimpinan paternalistik yang menjadi karakter dominan pada banyak lembaga pendidikan Islam memiliki sifat ambivalen. Apabila pemimpin memiliki visi learning organization, mengedepankan nilai syura, memberikan keteladanan (uswah hasanah), serta mendorong budaya berbagi pengetahuan, maka karakter paternalistik dapat menjadi modal sosial yang mempercepat pembelajaran organisasi. Sebaliknya, apabila kepemimpinan dijalankan secara sentralistis, menutup ruang kritik, dan membatasi partisipasi anggota organisasi, maka proses knowledge sharing dan inovasi akan terhambat. Analisis ini memperluas temuan Nonaka dan Takeuchi (1995) serta Senge (2006) dengan menunjukkan bahwa efektivitas penciptaan pengetahuan dalam lembaga pendidikan Islam sangat dipengaruhi oleh karakter kepemimpinan dan budaya organisasi.

Selain kepemimpinan, sintesis literatur menunjukkan bahwa nilai-nilai Islam seperti syura (musyawarah), amanah (tanggung jawab), ihsan (orientasi pada kualitas), dan ta'awun (kerja sama) memiliki relevansi yang kuat dengan prinsip learning organization. Nilai-nilai tersebut mendorong terciptanya budaya kolaboratif, keterbukaan terhadap pembelajaran, serta tanggung jawab bersama dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan. Pandangan ini sejalan dengan konsep organisasi pembelajar yang dikemukakan oleh Garvin (1993) dalam (Andriyas, 2025), yang menekankan pentingnya kemampuan organisasi dalam menciptakan, memperoleh, dan mentransformasikan pengetahuan menjadi praktik kerja yang lebih efektif. Akan tetapi, hasil sintesis juga menunjukkan bahwa internalisasi nilai-nilai tersebut belum

selalu diikuti oleh perubahan sistem manajemen organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa kesesuaian nilai secara normatif belum tentu menghasilkan implementasi yang efektif apabila tidak didukung oleh kepemimpinan, kebijakan organisasi, dan sistem pengelolaan pengetahuan yang memadai.

Berdasarkan sintesis konseptual tersebut, penelitian ini menawarkan penguatan perspektif bahwa Model SECILO dalam Manajemen Pendidikan Islam tidak hanya berfungsi sebagai model konversi pengetahuan, tetapi juga sebagai kerangka strategis untuk membangun organisasi pembelajar yang berbasis nilai-nilai Islam. Keberhasilan implementasi model ini ditentukan oleh sinergi antara kepemimpinan yang visioner, budaya organisasi yang kolaboratif, kompetensi sumber daya manusia, pemanfaatan teknologi informasi, serta internalisasi nilai-nilai Islam dalam praktik manajemen. Dengan demikian, kontribusi konseptual penelitian ini terletak pada integrasi teori knowledge creation, learning organization, dan prinsip-prinsip Manajemen Pendidikan Islam sebagai pendekatan yang komprehensif dalam meningkatkan kinerja organisasi lembaga pendidikan Islam.

Berdasarkan hasil sintesis berbagai literatur, hubungan antara tahapan implementasi Model SECILO, nilai-nilai manajemen pendidikan Islam, serta implikasinya terhadap peningkatan kinerja organisasi lembaga pendidikan Islam dapat dijelaskan melalui kerangka konseptual yang disajikan pada Gambar 3.



Gambar 3.
Sintesis Konseptual Model SECILO dalam Perspektif Manajemen Pendidikan Islam

Keterangan gambar:

Gambar 3 menggambarkan sintesis konseptual implementasi Model SECILO (Socialization, Externalization, Combination, dan Internalization) sebagai strategi pengembangan learning organization dalam perspektif Manajemen Pendidikan Islam.

Kerangka konseptual ini mengintegrasikan teori Knowledge Creation dari Nonaka dan Takeuchi (1995), teori Learning Organization dari Senge (2006), serta kerangka organisasi pembelajar dari Marquardt (2011) dengan nilai-nilai fundamental Islam, yaitu syura (musyawarah), 'ilm (ilmu), amanah (tanggung jawab), ihsan (orientasi pada kualitas), ta'awun (kerja sama), dan uswah hasanah (keteladanan).

Sintesis tersebut menunjukkan bahwa implementasi Model SECILO tidak hanya berorientasi pada proses konversi pengetahuan, tetapi juga pada penguatan kepemimpinan Islami, budaya organisasi yang kolaboratif, manajemen pengetahuan berbasis nilai-nilai Islam, pengembangan sumber daya manusia, dan pemanfaatan teknologi informasi. Integrasi kelima aspek tersebut menjadi prasyarat penting dalam membangun organisasi pembelajar yang mampu beradaptasi terhadap perubahan, mendorong inovasi, serta meningkatkan efektivitas pengelolaan lembaga pendidikan Islam.

Di sisi lain, gambar ini juga menegaskan bahwa keberhasilan implementasi Model SECILO dipengaruhi oleh berbagai tantangan, seperti kepemimpinan paternalistik yang bersifat otoriter, budaya organisasi yang tertutup, rendahnya kompetensi digital, keterbatasan infrastruktur teknologi, serta resistensi terhadap perubahan. Sebaliknya, kepemimpinan yang visioner, partisipatif, dan berorientasi pada learning organization, didukung budaya syura, komitmen bersama, serta sistem manajemen pengetahuan yang terintegrasi, menjadi faktor utama yang mendorong keberhasilan implementasi model.

Dengan demikian, sintesis konseptual ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja organisasi lembaga pendidikan Islam tidak hanya bergantung pada penerapan tahapan Model SECILO, tetapi juga pada sinergi antara proses penciptaan pengetahuan, kepemimpinan Islami, budaya organisasi pembelajar, pemanfaatan teknologi informasi, serta internalisasi nilai-nilai Islam dalam praktik manajemen. Integrasi tersebut diharapkan mampu menghasilkan organisasi pendidikan Islam yang adaptif, inovatif, berdaya saing, dan berkelanjutan.

Sumber: Diadaptasi dan dikembangkan oleh penulis berdasarkan teori Knowledge Creation Nonaka dan Takeuchi (1995), teori Learning Organization Senge (2006), kerangka Learning Organization Marquardt (2011), serta hasil sintesis literatur penelitian ini.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa Model SECILO merupakan strategi learning organization yang relevan untuk meningkatkan kinerja organisasi lembaga pendidikan Islam melalui pengelolaan pengetahuan yang sistematis. Implementasi tahapan socialization, externalization, combination, dan internalization mendukung terbentuknya budaya pembelajaran organisasi, memperkuat kolaborasi, serta meningkatkan efektivitas tata kelola kelembagaan. Keberhasilan implementasi Model SECILO dipengaruhi oleh kepemimpinan yang visioner, budaya organisasi yang kolaboratif, kompetensi sumber daya manusia, pemanfaatan teknologi informasi, serta internalisasi nilai-nilai Islam dalam praktik manajemen.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan pendekatan studi literatur sehingga temuan yang dihasilkan masih bersifat konseptual dan bergantung pada kualitas serta cakupan literatur yang dianalisis. Selain itu, penelitian ini belum melakukan pengujian empiris

terhadap hubungan antara implementasi Model SECILO, learning organization, dan kinerja organisasi pada berbagai tipe lembaga pendidikan Islam. Oleh karena itu, hasil penelitian ini belum dapat digeneralisasikan untuk seluruh konteks kelembagaan tanpa adanya verifikasi melalui penelitian lapangan.

Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi pengelola lembaga pendidikan Islam dalam mengembangkan organisasi pembelajar melalui penguatan sistem pengelolaan pengetahuan, kepemimpinan yang partisipatif, budaya syura, dan pemanfaatan teknologi informasi. Dari sisi akademik, penelitian ini memperkaya kajian Manajemen Pendidikan Islam dengan mengintegrasikan Model SECILO dan perspektif learning organization. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan empiris, baik kuantitatif, kualitatif, maupun mixed methods, untuk menguji model konseptual yang diusulkan, mengidentifikasi faktor-faktor yang memoderasi keberhasilan implementasi SECILO, serta membandingkan penerapannya pada berbagai jenis lembaga pendidikan Islam.

DAFTAR PUSTAKA

A'yun, S. Q., Habsy, B. A., & Nursalim, M. (2025). Model-model penelitian kualitatif: Literature review. *Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan Indonesia, 4*(2), 341–354. https://doi.org/10.31004/jpion.v4i2.367

Chatterjee, A., Pereira, A., & Sarkar, B. (2018). Learning transfer system inventory (LTSI) and knowledge creation in organizations. *The Learning Organization, 25*(5), 305–319. https://doi.org/10.1108/TLO-06-2016-0039

Adyaksa, A. (2026). *Pengaruh manajemen sumber daya manusia (SDM) berbasis nilai-nilai Islam dan kompetensi guru terhadap mutu pendidikan di MAN 2 Kota Parepare* [Master's thesis, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim].

Agnestasia, T., Yogopriyatno, J., & Hardayani, Y. (2026). Analisis model SECI terhadap inovasi digital Badan Keuangan Daerah Kabupaten Kepahiang. *Inovasi Pembangunan: Jurnal Kelitbangan, 14*(1). https://doi.org/10.35450/jip.v14i1.1671

Amelia, A., Effendi, S., Alpia, N., Afrizal, F., & Laily, Z. (2026). Dinamika organisasi terhadap efektivitas pengambilan keputusan dalam manajemen pendidikan di SDN 001 Tembilahan. *Jurnal Pelita Ilmiah Pendidikan, 2*(1), 116–130.

Andriyas, T. (2025). Analisis implementasi learning organization pada budaya kerja di lingkungan aparatur sipil negara menggunakan metode literature review. *Civil Service, 19*(2).

Anwar, M. H. (2022). *Mengenali dan mengelola tantangan pembelajaran di organisasi*. Uwais Inspirasi Indonesia.

Apriliansyah, M. (2024). Peran kepemimpinan dalam mengelola manajemen pengetahuan dan organisasi pembelajar di institusi pendidikan. *Jurnal Serasi, 22*(1), 14–25. https://doi.org/10.36080/js.v22i1.3123

Azkia, R. (2025). Peran kepemimpinan dalam membangun lembaga pendidikan Islam dan dampaknya. *Jurnal Ta'limuna, 3*(2), 96–107.

Berlian, Z. (2026). Pengelolaan SDM berbasis knowledge management dalam meningkatkan mutu pendidikan Islam. *Didaktik: Jurnal Ilmiah PGSD STKIP Subang, 12*(2), 150–158. https://doi.org/10.36989/didaktik.v12i02.12494

Böhm, K., & Durst, S. (2025). Knowledge management in the age of generative artificial intelligence—from SECI to GRAI. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, 56*(1), 106–121. https://doi.org/10.1108/VJIKMS-10-2024-0357

Dewi, I. K. (2026). *Learning organization dalam pendidikan Islam*. Penerbit Lawwana.

Dimyati, M., Purwana, E. S. D., & Nahdiana. (2026). *Panduan praktisi menyusun disertasi: Pendekatan praktis, sistematis, dan empiris*. Dunia Penerbitan Buku.

Enes, U. O. R., Rahman, A., & Apriani, E. (2024). *Implementasi knowledge management di lembaga pendidikan (Studi kasus di Sekolah Dasar Islam Terpadu [SDIT] Khoiru Ummah Rejang Lebong)* [Undergraduate thesis, Institut Agama Islam Negeri Curup].

Fathonah, K. (2026). Implementasi knowledge management melalui perpustakaan khusus di instansi pemerintah. *Jurnal Riset Multidisiplin Edukasi, 3*(2), 698–715. https://doi.org/10.71282/jurmie.v3i2.1730

Fathullah, A., & Padlianor, P. (2026). Strategis lembaga pendidikan terhadap dinamika perubahan global. *Indonesian Journal of Islamic Jurisprudence, Economic and Legal Theory, 4*(2), 1328–1346. https://doi.org/10.62976/ijijel.v4i2.1812

Febrianto, H. P. T., Sari, N. I. P., Putri, A. H. W., Asrulloh, A. F., & Juhairiyah, J. (2026). Penguatan pendidikan IPS di sekolah dasar untuk mendukung pencapaian SDGs di era globalisasi. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar (JIPDAS), 6*(2), 2033–2040. https://doi.org/10.37081/jipdas.v6i2.4662

Gunawan, D., & Kurniawan, T. (2020). Analisis knowledge creation dalam institusi pendidikan dan pelatihan. *Journal of Administration and Educational Management (ALIGNMENT), 3*(2), 168–180. https://doi.org/10.31539/alignment.v3i2.1377

Hasri, S., Ulfah, D., & Sohiron. (2026). Budaya organisasi Islami dan perilaku kerja kolaboratif guru di lembaga pendidikan Islam. *Dirasah: Jurnal Studi Ilmu dan Manajemen Pendidikan Islam, 9*(1), 280–292. https://doi.org/10.58401/dirasah.v9i1.3064

Hendrawati, T. (2026a). *Learning organization sebagai penggerak mutu dan akreditasi perguruan tinggi swasta*. PT Penerbit Qriset Indonesia.

Hendrawati, T. (2026b). *Model integratif SECILO–PPEPP: Desain sistem pembelajaran organisasi dan mutu akademik di perguruan tinggi keagamaan Islam*. PT Penerbit Qriset Indonesia.

Irfan, M., Darmawan, D., & Rojak, J. A. (2024). Penguatan budaya pembelajaran sebagai dasar adaptasi organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 14*(2), 38–50.

Japar, M., Hermanto, & Djunaidi, M. (2023). *Kepemimpinan dalam organisasi belajar*. Jakad Media Publishing.

Jufri, M., Adijah, S. A., Rachim, E., & Djajadi, M. (2026). *Workplace learning: Strategi cerdas pengembangan kompetensi ASN*. PT Nas Media Indonesia.

Kamil, I., & Susyanti, J. (2025). Penerapan business process management dan knowledge management dalam meningkatkan kapabilitas organisasi. *Al-Iqtisodiyah: Jurnal Ilmu Ekonomi dan Ekonomi Islam, 1*(1), 18–23.

Khoiriyah, J. (2025). Implementasi manajemen pengetahuan dan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kualitas lembaga pendidikan. *Journal of Education and Research, 1*(1), 129–144. https://doi.org/10.1128/2ken6911

Kholiq, A., & Ristianah, N. (2025). Knowledge sharing di kalangan guru madrasah: Pendekatan manajemen pengetahuan dalam pendidikan Islam. *INTIZAM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 9*(1), 15–28.

Koesanto, S. M. A. A., Wiradharma, G., Prasetyo, M. A., & Fauzi, L. F. (2026). Adopsi, implementasi, dan integrasi teknologi dalam tridarma perguruan tinggi untuk smart campus. *Paedagogie, 21*(1), 307–318. https://doi.org/10.31603/paedagogie.v21i1.16113

Kornelius, Y., & Buntuang, P. C. D. (2026). *Learning organization dan organizational learning*. PT Ruang Literasi Digital.

Legia, J. (2025). Knowledge dan information processing: Strategi efektif dalam organisasi modern. *Journal of Information System, Informatics and Computing, 9*(2), 440–446. https://doi.org/10.52362/jisicom.v9i2.2213

Leilani, R., Kurniasari, N. F., Artilita, J. A., & Utami, R. B. (2026). Penerapan knowledge sharing sebagai penguatan manajemen sumber daya manusia pada MTs Attaraqqie Kota Malang. *Jurnal Prima Manajemen, 1*(3), 548–564.

Lutfia, A., Agustina, C. S., Lendeng, L. C., Susanti, A. I., Silvianita, A., Wasono, L. W., & Pratomo, T. P. (2026). Pemanfaatan teknologi pada manajemen sumber daya manusia dan manajemen pengetahuan di era industri 4.0. *Jurnal Education and Development, 14*(2), 258–265. https://doi.org/10.37081/ed.v14i2.7929

Muthmainnah, U. F., Salsabilah, P., Wulandari, Z. A., Zafirah, T., & Tania, K. D. (2026). Implementasi knowledge management berbasis model SECI di Perpustakaan Daerah Provinsi Sumsel. *METHOMIKA: Jurnal Manajemen Informatika & Komputerisasi Akuntansi, 10*(1), 138–142. https://doi.org/10.46880/jmika.Vol10No1.pp138-142

NoorDini, H. R. (2026). *Analisis penerapan knowledge capture menggunakan model SECI pada pelayanan sirkulasi koleksi Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Pamekasan* [Master's thesis, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim].

Nurjaman, I. (2026). *Dari masalah ke publikasi ilmiah: Panduan komprehensif metodologi penelitian pendidikan–SLR, R&D, bibliometrik, dan strategi publikasi*. Sigufi Artha Nusantara.

Nurmawan, M. (2026). *Pengaruh learning organization terhadap kinerja guru dimediasi inovasi dan komitmen organisasi guru SMA Negeri di Kota Jambi* [Master's thesis, Universitas Jambi].

Purnawan, L. D., Waluyo, E., & Haspani, D. E. (2026). Validitas dan reliabilitas instrumen penelitian kuantitatif: Kajian literatur sistematis. *Jurnal Statistika Industri dan Komputasi, 11*(2), 50–59.

Putri, S. A., Ramadhani, I. N., Anissa, C. R., Faradhisa, A., Tania, K. D., & Rifai, A. (2025). Penerapan manajemen pengetahuan dalam pengembangan dan keberlanjutan pengetahuan di komunitas belajar. *Jurnal Teknologi dan Manajemen Industri Terapan (JTMIT), 4*(2), 413–419.

Rahmah, S., Hermawan, D., Yuningsih, Y., Meiningdias, C. Y., & Suryaman, M. (2026). Tinjauan literatur sistematis tentang hambatan dan pendukung dalam transformasi sekolah menjadi organisasi pembelajar di negara berkembang (2010–2025). *Journal Manajemen Pendidikan, 2*(1), 34–48.

Reza, K. M. F., Fakhriansyah, M., & Ardiansyah, D. (2026). Manajemen pengetahuan dalam organisasi yang didorong oleh AI: Meningkatkan inovasi dan keunggulan kompetitif. *Berajah Journal, 6*(4), 2061–2076. https://doi.org/10.47353/bj.v6i4.749

Riyanto, A., & Martoyo, M. (2026). Sejarah pendidikan Islam sebagai fondasi kepemimpinan dan tata kelola dalam peradaban Muslim. *Al-Qiyadah: Journal of Contemporary Islamic Management and Leadership, 1*(2), 130–146.

Robbi, F., & Alim, S. (2026). Manajemen lembaga pendidikan Islam dilihat sebagai perilaku organisasi: Kepemimpinan pendidikan, model kepemimpinan, kepemimpinan abad 21. *Kelola: Journal of Islamic Education Management, 11*(1), 1–15. https://doi.org/10.24256/kelola.v11i1.8954

Rofiq, A. N., & Sonia, N. R. (2026). Implementasi manajemen transformatif dalam meningkatkan mutu pendidikan pondok pesantren melalui pelatihan berkelanjutan. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP), 15*(1), 67–77. https://doi.org/10.26877/jmp.v15i1.413

Rusilowati, U. (2022). *Organisasi pembelajaran*. Cipta Media Nusantara.

Samsudin, S. (2026). Antara konsep dan realitas: Kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam supervisi akademik dan evaluasi pembelajaran. *Fikrah, 10*(1), 47–59.

Simbolon, O. J., Sitanggang, L. P., Trisanti, A., Sinurat, I., & Tarigan, M. I. B. (2026). Pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja inovasi. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ilmu Ekonomi (Jasmien), 5*(8), 1241–1258. https://doi.org/10.54209/jasmien.v5i08.1840

Sukri, F. R., Widyowati, O., & Ilyas, M. (2026). Strategi pengembangan sumber daya manusia dan budaya organisasi sebagai upaya meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia, 2*(2), 338–349. https://doi.org/10.64845/jimi.v2i2.260

Supriyatin, T., Siagian, R. E. F., Ahmad, D. N., & Suhendra, S. (2026). Faktor-faktor penentu mutu pendidikan di Indonesia: Sintesis systematic literature review. *Jurnal Manajemen Pendidikan, 11*(3), 3477–3486.

Tanjung, B. N. (2026). Kepemimpinan adaptif dalam menghadapi transformasi digital: Kajian konseptual terhadap kinerja organisasi modern. *Jurnal Manajemen, 1*(1), 18–25.