

Kepemimpinan Spiritual dalam Mendorong Transformasi Organisasi Lembaga Pendidikan Islam: Tinjauan Literatur Sistematis

Nina Indriana,^{1*} Sally Badriya Hisniati,² Nova Sariwati,³ Muhammad Cholid Abdurrohman⁴

^{1,2,3,4} UIN Sunan Gunung Djati Bandung, Indonesia

*Corresponding author: ninaindry05@gmail.com

Abstrak: Kepemimpinan dan struktur organisasi dalam pendidikan Islam merupakan dua unsur yang saling terkait dan membentuk arah, visi, serta keberlanjutan lembaga pendidikan yang didasarkan pada nilai-nilai ilahi. Latar belakang penelitian ini berangkat dari fenomena lemahnya sistem kepemimpinan dan tata kelola organisasi di beberapa lembaga pendidikan Islam di Indonesia, yang ditandai dengan rendahnya kompetensi manajerial serta kurangnya integrasi nilai-nilai spiritual dalam praktik kepemimpinan. Kondisi ini menghambat efektivitas lembaga dalam mencapai kualitas pendidikan yang diharapkan. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis peran kepemimpinan sebagai pilar transformasi spiritual dan manajerial serta menggambarkan sistem organisasi pendidikan Islam sebagai sistem yang kolaboratif dan berbasis nilai. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan tinjauan pustaka, menganalisis berbagai sumber akademis, teori kepemimpinan Islam, dan temuan penelitian sebelumnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan pendidikan Islam yang berlandaskan nilai-nilai amanah (kepercayaan), syura (musyawarah), dan ukhuwah (persaudaraan) memainkan peran krusial dalam membangun budaya organisasi yang produktif dan etis. Selain itu, organisasi yang didasarkan pada kolaborasi, keadilan, dan komunikasi terbuka memperkuat efektivitas kelembagaan serta meningkatkan partisipasi seluruh komponen pendidikan. Sinergi antara kepemimpinan spiritual dan sistem organisasi yang berlandaskan nilai-nilai menghasilkan lembaga-lembaga pendidikan Islam yang unggul, adaptif, dan berorientasi pada pembinaan individu-individu yang taat dan berilmu.

Kata Kunci: kepemimpinan spiritual; transformasi organisasi; pendidikan Islam; kepemimpinan pendidikan; systematic literature review.

Pendahuluan

Transformasi pendidikan pada era digital, globalisasi, dan Society 5.0 telah mengubah secara fundamental paradigma penyelenggaraan pendidikan di berbagai negara. Perkembangan teknologi digital, kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*), *big data*, *Internet of Things* (IoT), serta meningkatnya konektivitas global menuntut lembaga pendidikan untuk beradaptasi secara cepat terhadap perubahan lingkungan yang dinamis. Dalam konsep Society 5.0, pendidikan tidak lagi hanya berorientasi pada penguasaan pengetahuan dan keterampilan teknis, tetapi juga diarahkan untuk mengembangkan karakter, kreativitas, kemampuan berpikir kritis, kolaboratif, serta kompetensi sosial yang mampu menjawab berbagai tantangan abad ke-21. Oleh karena itu, transformasi organisasi pendidikan menjadi kebutuhan strategis agar lembaga pendidikan mampu mempertahankan relevansi, meningkatkan kualitas layanan, memperkuat daya saing, serta menghasilkan inovasi yang berkelanjutan (Fukuyama, 2018; OECD, 2023; Fullan, 2020).

Dalam konteks Indonesia, tantangan tersebut semakin kompleks bagi lembaga pendidikan Islam, seperti madrasah, pesantren, sekolah Islam terpadu, dan perguruan tinggi keagamaan Islam. Lembaga pendidikan Islam tidak hanya dituntut meningkatkan mutu akademik, tata kelola kelembagaan, daya saing global, serta pemanfaatan teknologi digital, tetapi juga memiliki tanggung jawab untuk mempertahankan identitas keislaman melalui internalisasi nilai-nilai Al-Qur'an, Sunnah, akhlak, dan karakter Islami dalam seluruh aspek penyelenggaraan pendidikan. Dengan demikian, keberhasilan transformasi organisasi pada lembaga pendidikan Islam tidak semata-mata diukur berdasarkan efisiensi operasional maupun capaian kinerja institusi, tetapi juga ditentukan oleh kemampuannya menjaga keseimbangan antara modernisasi pendidikan dan pelestarian nilai-nilai spiritual sebagai fondasi utama organisasi (Azra, 2019; Bush, 2020).

Berbagai laporan dan penelitian menunjukkan bahwa masih terdapat sejumlah tantangan mendasar dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam di Indonesia, antara lain rendahnya kapasitas kepemimpinan strategis, belum optimalnya tata kelola organisasi, lemahnya budaya inovasi, serta terbatasnya kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan yang semakin dinamis. Selain itu, implementasi transformasi digital di banyak lembaga pendidikan Islam masih menghadapi kendala berupa keterbatasan kompetensi sumber daya manusia, resistensi terhadap perubahan, serta belum terintegrasinya nilai-nilai spiritual dalam praktik kepemimpinan dan pengambilan keputusan organisasi. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa keberhasilan transformasi organisasi tidak hanya bergantung pada aspek teknologi dan manajemen, tetapi juga pada kualitas kepemimpinan yang mampu menggerakkan perubahan secara berkelanjutan dengan tetap berlandaskan nilai-nilai keislaman.

Dalam perspektif manajemen pendidikan, kepemimpinan merupakan faktor strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan. Berbagai teori kepemimpinan menempatkan pemimpin sebagai aktor utama yang bertugas membangun visi organisasi, mengembangkan budaya kerja yang adaptif,

mengelola perubahan, memberdayakan sumber daya manusia, serta mengarahkan seluruh anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama (Northouse, 2022; Yukl, 2020). Pada lembaga pendidikan, kepemimpinan tidak lagi dipahami sebatas fungsi administratif, melainkan sebagai proses transformasional yang mampu menciptakan lingkungan organisasi yang inovatif, kolaboratif, dan berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan (Leithwood et al., 2020). Oleh sebab itu, model kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan dimensi manajerial, sosial, moral, dan spiritual menjadi semakin relevan dalam menjawab kompleksitas perubahan pendidikan kontemporer.

Salah satu pendekatan kepemimpinan yang memperoleh perhatian luas dalam dua dekade terakhir adalah *spiritual leadership*. Teori yang dikembangkan oleh Fry (2003) menjelaskan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak hanya berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga berupaya memenuhi kebutuhan spiritual individu melalui pembangunan visi bersama (*vision*), harapan dan keyakinan (*hope/faith*), kasih altruistik (*altruistic love*), makna kerja (*calling*), serta rasa memiliki (*membership*). Kelima dimensi tersebut berperan dalam membangun motivasi intrinsik, komitmen organisasi, budaya kerja yang positif, serta kesejahteraan spiritual anggota organisasi. Sejumlah penelitian empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, keterlibatan kerja (*employee engagement*), kepuasan kerja, budaya organisasi, inovasi, dan efektivitas organisasi (Fry & Nisiewicz, 2013; Eva et al., 2019). Dalam konteks pendidikan, pendekatan ini dinilai mampu menciptakan lingkungan belajar yang lebih humanis, etis, kolaboratif, serta mendukung pembentukan karakter peserta didik dan seluruh warga sekolah.

Meskipun demikian, kajian mengenai hubungan antara Spiritual Leadership dan Organizational Transformation pada lembaga pendidikan Islam masih relatif terbatas. Sebagian besar penelitian terdahulu lebih banyak dilakukan pada sektor bisnis, organisasi publik, maupun layanan kesehatan, sedangkan penelitian yang secara khusus mengkaji madrasah, pesantren, sekolah Islam, dan perguruan tinggi Islam masih tersebar dan belum membentuk kerangka konseptual yang komprehensif. Selain itu, penelitian yang ada umumnya berfokus pada hubungan kepemimpinan spiritual dengan variabel-variabel seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, atau kinerja individu, sementara kajian mengenai mekanisme bagaimana kepemimpinan spiritual mendorong transformasi organisasi melalui integrasi nilai-nilai kepemimpinan modern dengan prinsip-prinsip kepemimpinan Islam masih sangat terbatas. Akibatnya, belum tersedia sintesis ilmiah yang mampu menjelaskan perkembangan konsep, perspektif teoretis, dimensi utama, temuan empiris, serta arah pengembangan penelitian mengenai kepemimpinan spiritual dalam konteks transformasi organisasi lembaga pendidikan Islam.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis secara sistematis berbagai hasil penelitian mengenai hubungan antara kepemimpinan spiritual dan transformasi organisasi pada lembaga pendidikan Islam. Melalui pendekatan ini diharapkan dapat diperoleh pemetaan perkembangan penelitian, identifikasi perspektif teoretis yang dominan, sintesis terhadap temuan-temuan empiris, serta perumusan agenda penelitian masa depan. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan memperkaya pengembangan teori kepemimpinan spiritual dalam konteks pendidikan Islam, sedangkan secara praktis diharapkan memberikan rekomendasi bagi para pengelola lembaga pendidikan Islam dalam membangun kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai spiritual dengan praktik manajemen modern guna mewujudkan transformasi organisasi yang berkelanjutan.

Kajian mengenai Spiritual Leadership mengalami perkembangan yang pesat dalam dua dekade terakhir dan telah menjadi salah satu pendekatan kepemimpinan yang banyak dikaji dalam berbagai disiplin ilmu, seperti manajemen, perilaku organisasi, psikologi, administrasi publik, kesehatan, dan bisnis. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja, keterlibatan kerja (*employee engagement*), perilaku kewargaan organisasi, inovasi, serta efektivitas organisasi. Meskipun demikian, perkembangan kajian tersebut masih bersifat multidisipliner dan tersebar pada berbagai konteks organisasi, sehingga belum menghasilkan kerangka konseptual yang terintegrasi dalam bidang kepemimpinan pendidikan Islam. Akibatnya, pemahaman mengenai bagaimana prinsip-prinsip Spiritual Leadership diimplementasikan untuk mendukung transformasi organisasi pada lembaga pendidikan Islam masih bersifat parsial dan belum terdokumentasi secara sistematis (Fry, 2003; Fry & Nisiewicz, 2013; Eva et al., 2019).

Kesenjangan penelitian juga terlihat dari masih terbatasnya publikasi yang secara khusus menghubungkan Spiritual Leadership dengan Organizational Transformation pada lembaga pendidikan Islam. Sebagian besar penelitian terdahulu lebih menitikberatkan pada hubungan kepemimpinan spiritual dengan variabel-variabel individual maupun organisasional, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, motivasi kerja, keterlibatan pegawai, atau kinerja organisasi. Sementara itu, kajian yang menjelaskan mekanisme bagaimana kepemimpinan spiritual mendorong proses transformasi organisasi melalui penguatan budaya organisasi, inovasi, pembelajaran organisasi, serta efektivitas tata kelola pada madrasah, pesantren, sekolah Islam, dan perguruan tinggi Islam masih sangat terbatas. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kebutuhan untuk mengintegrasikan berbagai temuan empiris yang tersebar sehingga dapat diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai kontribusi kepemimpinan spiritual terhadap transformasi organisasi di lingkungan pendidikan Islam.

Kesenjangan berikutnya berkaitan dengan konteks penelitian. Literatur yang tersedia masih didominasi oleh studi empiris pada sektor bisnis, perusahaan, rumah sakit, organisasi pelayanan kesehatan, dan institusi publik. Meskipun hasil penelitian pada sektor-sektor tersebut memberikan kontribusi yang signifikan terhadap

pengembangan teori Spiritual Leadership, karakteristik lembaga pendidikan Islam memiliki kompleksitas yang berbeda karena mengemban fungsi pendidikan, pembinaan karakter, pengembangan sumber daya manusia, serta internalisasi nilai-nilai keislaman secara simultan. Oleh karena itu, temuan-temuan yang dihasilkan dari organisasi bisnis maupun layanan kesehatan tidak dapat digeneralisasikan secara langsung ke dalam konteks lembaga pendidikan Islam tanpa mempertimbangkan karakteristik budaya organisasi, tata kelola kelembagaan, serta nilai-nilai religius yang menjadi landasan operasionalnya (Bush, 2020; Northouse, 2022). Kondisi ini mengindikasikan perlunya kajian yang secara khusus menempatkan lembaga pendidikan Islam sebagai konteks utama dalam pengembangan teori kepemimpinan spiritual.

Selain kesenjangan empiris dan kontekstual, masih terdapat kesenjangan metodologis dalam penelitian terdahulu. Sebagian besar studi menggunakan pendekatan kuantitatif dengan fokus pada pengujian hubungan antarvariabel melalui model regresi atau *structural equation modeling* (SEM). Pendekatan tersebut memberikan bukti empiris mengenai hubungan antarvariabel, namun belum mampu menjelaskan secara menyeluruh perkembangan teori, karakteristik penelitian, dimensi-dimensi Spiritual Leadership yang paling dominan, maupun pola hubungan konseptual yang berkembang dalam literatur. Di sisi lain, kajian yang menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) untuk memetakan perkembangan penelitian, mengevaluasi kualitas bukti ilmiah, mengidentifikasi tema-tema utama, serta merumuskan agenda penelitian masa depan dalam konteks transformasi organisasi lembaga pendidikan Islam masih relatif terbatas. Padahal, pendekatan SLR sangat penting untuk menghasilkan sintesis pengetahuan yang komprehensif dan menjadi dasar bagi pengembangan penelitian empiris selanjutnya.

Berdasarkan berbagai kesenjangan tersebut, penelitian ini menawarkan kontribusi ilmiah (novelty) dengan melakukan Systematic Literature Review (SLR) terhadap berbagai penelitian mengenai hubungan antara Spiritual Leadership dan Organizational Transformation dalam konteks lembaga pendidikan Islam. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang umumnya berfokus pada pengujian hubungan antarvariabel tertentu, penelitian ini menyajikan sintesis yang komprehensif mengenai perkembangan publikasi, perspektif teoretis, dimensi utama kepemimpinan spiritual, pendekatan metodologis, karakteristik temuan empiris, serta arah perkembangan penelitian di masa mendatang. Selain itu, penelitian ini mengintegrasikan teori Spiritual Leadership dengan nilai-nilai kepemimpinan Islam seperti *amanah*, *syura*, *ukhuwah*, *ihsan*, dan *khidmah* dalam kerangka transformasi organisasi lembaga pendidikan Islam. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan tidak hanya memperkaya pengembangan teori kepemimpinan spiritual dalam konteks pendidikan Islam, tetapi juga memberikan rekomendasi praktis bagi para pemimpin lembaga pendidikan Islam dalam membangun organisasi yang adaptif, inovatif, berkelanjutan, dan tetap berlandaskan nilai-nilai keislaman.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis secara sistematis hasil-hasil penelitian mengenai hubungan antara Spiritual Leadership dan Organizational Transformation dalam konteks lembaga pendidikan Islam. Berbeda dengan tinjauan pustaka naratif (*narrative review*), SLR menerapkan prosedur yang transparan, sistematis, dan dapat direplikasi sehingga mampu meminimalkan bias dalam proses identifikasi, seleksi, dan sintesis literatur (Snyder, 2019). Melalui pendekatan ini, penelitian tidak hanya merangkum temuan-temuan terdahulu, tetapi juga memetakan perkembangan penelitian, mengidentifikasi kesenjangan ilmiah, serta menyusun agenda penelitian masa depan berdasarkan bukti empiris yang tersedia.

Pemilihan metode SLR didasarkan pada tujuan penelitian yang ingin memperoleh pemahaman komprehensif mengenai perkembangan konsep Spiritual Leadership, karakteristik penelitian yang telah dilakukan, perspektif teoretis yang digunakan, serta kontribusinya terhadap Organizational Transformation pada lembaga pendidikan Islam. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk melakukan sintesis lintas penelitian secara objektif sehingga menghasilkan kesimpulan yang memiliki tingkat validitas dan reliabilitas lebih tinggi dibandingkan dengan tinjauan literatur konvensional (Tranfield et al., 2003; Snyder, 2019).

Sumber data dalam penelitian ini diperoleh dari Scopus, yang dipilih sebagai satu-satunya basis data literatur. Scopus merupakan salah satu database bibliografis terbesar yang mengindeks jurnal ilmiah bereputasi dari berbagai disiplin ilmu dan banyak digunakan dalam penelitian *systematic literature review* karena memiliki cakupan publikasi yang luas, standar seleksi yang ketat, serta metadata yang mendukung proses penelusuran dan analisis literatur secara sistematis (Elsevier, 2025). Selain itu, Scopus menyediakan informasi bibliografis yang lengkap, seperti data penulis, afiliasi, sitasi, kata kunci, abstrak, dan sumber publikasi, sehingga memudahkan proses identifikasi karakteristik penelitian dan sintesis temuan.

Pemanfaatan Scopus juga didasarkan pada pertimbangan kualitas sumber ilmiah. Artikel yang terindeks dalam Scopus umumnya telah melalui proses *peer review* dan memenuhi standar kualitas akademik internasional. Oleh karena itu, penggunaan database ini diharapkan mampu menghasilkan sintesis literatur yang lebih komprehensif, kredibel, dan relevan dengan perkembangan terkini mengenai Spiritual Leadership dan Organizational Transformation pada lembaga pendidikan Islam.

Hasil dan Pembahasan

1. Teori Kepemimpinan Spiritual (*Spiritual Leadership Theory*)

Teori Kepemimpinan Spiritual (*Spiritual Leadership Theory*) yang diperkenalkan oleh Fry (2003) merupakan salah satu paradigma kepemimpinan kontemporer yang menempatkan dimensi spiritual sebagai fondasi dalam membangun motivasi intrinsik, kesejahteraan spiritual (*spiritual well-being*), komitmen organisasi, serta keberlanjutan organisasi. Berbeda dengan teori kepemimpinan tradisional yang lebih menekankan pada aspek struktural, perilaku, atau transaksional, teori ini memandang bahwa efektivitas organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam memberikan makna terhadap pekerjaan, membangun rasa memiliki, serta mengarahkan seluruh anggota organisasi menuju tujuan bersama yang bernilai. Dengan demikian, kepemimpinan tidak hanya dipahami sebagai proses memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi, tetapi juga sebagai upaya mengembangkan dimensi spiritual individu sehingga tercipta organisasi yang produktif, humanis, dan berkelanjutan (Fry, 2003; Fry & Nisiewicz, 2013).

Menurut Fry (2003), *Spiritual Leadership* merupakan seperangkat nilai, sikap, dan perilaku yang mampu memotivasi diri sendiri maupun orang lain melalui motivasi intrinsik sehingga tercipta kesejahteraan spiritual individu yang berdampak pada peningkatan komitmen organisasi, produktivitas, serta efektivitas organisasi. Dalam perspektif ini, kesejahteraan spiritual terbentuk ketika individu merasakan bahwa pekerjaannya memiliki makna (*calling*) serta memperoleh pengakuan sebagai bagian penting dari organisasi (*membership*). Kedua aspek tersebut menjadi landasan bagi terbentuknya loyalitas, kepuasan kerja, keterlibatan organisasi, dan perilaku kerja yang berorientasi pada pelayanan.

Model konseptual yang dikembangkan Fry (2003) menjelaskan bahwa kesejahteraan spiritual dibangun melalui lima dimensi utama, yaitu vision, hope/faith, altruistic love, calling, dan membership. Kelima dimensi tersebut saling berinteraksi dalam membentuk budaya organisasi yang mendukung inovasi, kolaborasi, pembelajaran organisasi, dan transformasi kelembagaan. Oleh karena itu, teori kepemimpinan spiritual telah banyak digunakan dalam penelitian pada sektor pendidikan, organisasi publik, layanan kesehatan, maupun dunia usaha karena mampu menjelaskan hubungan antara nilai-nilai spiritual dengan keberhasilan organisasi dalam jangka panjang (Fry & Nisiewicz, 2013).

Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, teori ini memiliki relevansi yang tinggi karena nilai-nilai yang dikembangkan sejalan dengan prinsip-prinsip kepemimpinan Islam seperti amanah (tanggung jawab), syura (musyawarah), ihsan (profesionalisme dan keunggulan), ukhuwah (persaudaraan), serta khidmah (pelayanan). Nilai-nilai tersebut tidak hanya membentuk karakter pemimpin, tetapi juga menjadi dasar dalam membangun budaya organisasi yang berorientasi pada pengembangan manusia (*human development*) dan peningkatan mutu pendidikan. Oleh karena itu, integrasi teori *Spiritual Leadership* dengan nilai-nilai kepemimpinan Islam menjadi pendekatan yang relevan dalam mendukung transformasi organisasi lembaga pendidikan Islam.

Visi (*Vision*)

Visi merupakan dimensi fundamental dalam teori *Spiritual Leadership* karena memberikan arah strategis, tujuan jangka panjang, serta makna terhadap seluruh aktivitas organisasi. Fry (2003) menjelaskan bahwa visi yang efektif bukan sekadar pernyataan mengenai kondisi masa depan organisasi, melainkan mampu menginspirasi, membangkitkan harapan, dan menumbuhkan komitmen kolektif seluruh anggota organisasi. Melalui visi yang jelas, individu memahami bahwa pekerjaannya memiliki kontribusi terhadap tujuan yang lebih besar daripada sekadar pencapaian target administratif.

Pada lembaga pendidikan Islam, visi tidak hanya diarahkan pada peningkatan kualitas akademik, tetapi juga pada pembentukan insan yang beriman, berilmu, berakhlak mulia, serta mampu memberikan manfaat bagi masyarakat. Oleh karena itu, visi menjadi instrumen strategis dalam mengintegrasikan tujuan pendidikan nasional dengan nilai-nilai keislaman sehingga mampu mengarahkan transformasi organisasi menuju lembaga pendidikan yang unggul, adaptif, dan berkelanjutan.

Harapan dan Keyakinan (*Hope/Faith*)

Dimensi hope/faith mencerminkan keyakinan dan optimisme bahwa tujuan organisasi dapat dicapai melalui kerja sama, ketekunan, dan komitmen seluruh anggota organisasi. Fry (2003) menjelaskan bahwa harapan dan keyakinan menjadi sumber motivasi intrinsik yang mendorong individu untuk tetap bersemangat dalam menghadapi tantangan, perubahan, dan ketidakpastian lingkungan. Dengan demikian, dimensi ini berperan dalam membangun ketahanan psikologis (*psychological resilience*) yang mendukung keberlangsungan organisasi.

Dalam perspektif pendidikan Islam, konsep *hope/faith* memiliki makna yang lebih mendalam karena didasarkan pada nilai keimanan kepada Allah Swt. Setiap aktivitas pendidikan dipandang sebagai bagian dari ibadah dan bentuk pengabdian kepada umat. Oleh sebab itu, optimisme terhadap keberhasilan organisasi tidak hanya didasarkan pada kemampuan manusia, tetapi juga pada keyakinan terhadap pertolongan dan petunjuk Allah Swt. Integrasi nilai spiritual tersebut memperkuat motivasi, integritas, dan komitmen seluruh warga sekolah dalam mewujudkan tujuan pendidikan Islam.

Kasih Altruistik (*Altruistic Love*)

Dimensi *altruistic love* mengacu pada budaya organisasi yang dibangun atas dasar kasih sayang, kepedulian, penghargaan, kepercayaan, empati, dan saling menghormati antaranggota organisasi (Fry, 2003). Lingkungan kerja yang dilandasi nilai-nilai tersebut akan menciptakan rasa aman secara psikologis sehingga setiap individu merasa dihargai, didukung, dan memiliki kesempatan untuk berkembang secara optimal. Kondisi ini mendorong terciptanya hubungan interpersonal yang harmonis, kolaboratif, dan produktif.

Nilai *altruistic love* memiliki kesesuaian yang erat dengan ajaran Islam mengenai *rahmah*, *ukhuwah*, *ihsan*, dan *khidmah*. Dalam lembaga pendidikan Islam, pemimpin tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga berperan sebagai *murabbi* yang membimbing, melayani, dan memberikan keteladanan kepada guru, tenaga kependidikan, serta peserta didik. Budaya organisasi yang dibangun atas dasar kasih sayang dan kepedulian diyakini mampu meningkatkan loyalitas, kepuasan kerja, serta komitmen terhadap pengembangan lembaga.

Panggilan Pengabdian (*Calling*)

Dimensi *calling* menggambarkan keyakinan bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki makna, tujuan, dan nilai pengabdian yang lebih tinggi daripada sekadar memperoleh imbalan ekonomi. Individu yang memiliki *sense of calling* akan memandang pekerjaannya sebagai sarana untuk memberikan manfaat kepada orang lain sehingga terdorong untuk bekerja secara profesional, bertanggung jawab, dan penuh dedikasi (Fry, 2003).

Dalam konteks pendidikan Islam, profesi pendidik merupakan amanah yang memiliki dimensi ibadah dan tanggung jawab moral. Guru dan pemimpin pendidikan tidak hanya berkewajiban mentransfer ilmu pengetahuan, tetapi juga membentuk karakter, akhlak, dan kepribadian peserta didik. Oleh karena itu, dimensi *calling* memperkuat dedikasi pendidik dalam melaksanakan tugasnya sebagai bentuk pengabdian kepada Allah Swt. dan masyarakat.

Rasa Memiliki (*Membership*)

Dimensi *membership* menunjukkan tingkat penerimaan, penghargaan, dan rasa memiliki yang dirasakan oleh anggota organisasi. Fry (2003) menjelaskan bahwa individu akan menunjukkan komitmen, loyalitas, dan keterlibatan yang tinggi apabila merasa dihargai sebagai bagian penting dari organisasi. Rasa memiliki tersebut memperkuat identitas kolektif, membangun kepercayaan, serta meningkatkan efektivitas kerja sama dalam mencapai tujuan organisasi.

Dalam lembaga pendidikan Islam, *membership* diwujudkan melalui budaya syura, kolaborasi, partisipasi aktif, serta penghargaan terhadap kontribusi seluruh warga sekolah. Nilai tersebut memperkuat solidaritas organisasi dan mendorong terciptanya budaya kerja yang inklusif, harmonis, dan berorientasi pada pencapaian visi bersama. Dengan demikian, setiap anggota organisasi memiliki tanggung jawab kolektif untuk mendukung keberhasilan transformasi lembaga pendidikan.

Berdasarkan uraian tersebut, *Spiritual Leadership Theory* memberikan kerangka konseptual yang komprehensif dalam menjelaskan bagaimana dimensi spiritual dapat menjadi penggerak utama transformasi organisasi. Integrasi antara *vision*, *hope/faith*, *altruistic love*, *calling*, dan *membership* membentuk budaya organisasi yang berorientasi pada nilai, memperkuat motivasi intrinsik, meningkatkan komitmen organisasi, serta mendorong inovasi dan pembelajaran berkelanjutan. Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, kelima dimensi tersebut memiliki korespondensi yang kuat dengan nilai-nilai kepemimpinan Islam, yaitu amanah, syura, ihsan, ukhuwah, dan khidmah. Oleh karena itu, teori kepemimpinan spiritual menjadi landasan konseptual yang relevan untuk menjelaskan bagaimana kepemimpinan dapat mendorong transformasi organisasi pendidikan Islam yang adaptif terhadap perubahan, namun tetap berpegang teguh pada nilai-nilai keislaman sebagai identitas dan orientasi utama lembaga pendidikan.

2. Transformasi Organisasi (*Organizational Transformation*)

Transformasi organisasi merupakan proses perubahan yang bersifat strategis, menyeluruh, dan berkelanjutan untuk meningkatkan kapasitas organisasi dalam merespons dinamika lingkungan, memperbaiki kinerja, serta menciptakan keunggulan kompetitif. Berbeda dengan perubahan organisasi (*organizational change*) yang umumnya bersifat inkremental dan berorientasi pada perbaikan aspek tertentu, transformasi organisasi mencakup perubahan mendasar terhadap struktur organisasi, budaya kerja, sistem manajemen, kepemimpinan, teknologi, hingga pola pikir sumber daya manusia (Burke, 2018). Dalam sektor pendidikan, transformasi organisasi menjadi kebutuhan yang tidak dapat dihindari seiring dengan meningkatnya tuntutan mutu pendidikan, digitalisasi layanan akademik, perubahan kebijakan, serta ekspektasi masyarakat terhadap kualitas penyelenggaraan pendidikan (Fullan, 2020). Oleh karena itu, transformasi organisasi tidak hanya dipahami sebagai proses perubahan administratif, tetapi sebagai upaya strategis untuk membangun organisasi yang adaptif, inovatif, dan berkelanjutan.

Literatur menunjukkan bahwa transformasi organisasi dibangun melalui beberapa perspektif utama, yaitu *Organizational Change*, *Organizational Development*, *Learning Organization*, *Digital Transformation*, dan *Sustainable Organizational Development*. Kelima perspektif tersebut saling melengkapi dalam menjelaskan bagaimana organisasi berkembang menghadapi perubahan lingkungan. *Organizational Change* menekankan pentingnya perubahan struktur, strategi, budaya, dan perilaku organisasi agar mampu menyesuaikan diri terhadap

tuntutan eksternal (Burnes, 2020). Sementara itu, *Organizational Development* memandang transformasi sebagai proses perubahan terencana (*planned change*) yang berorientasi pada pengembangan kapasitas organisasi melalui peningkatan kualitas kepemimpinan, komunikasi, budaya organisasi, dan kompetensi sumber daya manusia (French & Bell, 1999).

Perspektif *Learning Organization* yang dikembangkan Senge (2006) menegaskan bahwa organisasi yang mampu bertahan adalah organisasi yang terus belajar, menciptakan pengetahuan baru, dan mengembangkan inovasi secara berkelanjutan. Dalam era digital, konsep tersebut semakin diperkuat oleh *Digital Transformation*, yaitu proses integrasi teknologi digital ke dalam seluruh aspek organisasi sehingga mengubah cara organisasi menciptakan nilai, memberikan layanan, dan mengelola proses bisnis (Vial, 2019). Selanjutnya, konsep *Sustainable Organizational Development* menekankan bahwa keberhasilan transformasi tidak hanya diukur melalui peningkatan kinerja jangka pendek, tetapi juga melalui kemampuan organisasi mempertahankan perubahan secara berkelanjutan dengan memperhatikan dimensi ekonomi, sosial, lingkungan, dan tata kelola organisasi (Edwards, 2009).

Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, transformasi organisasi memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan organisasi bisnis. Perubahan kelembagaan tidak hanya diarahkan pada peningkatan efisiensi dan efektivitas organisasi, tetapi juga pada penguatan identitas keislaman melalui internalisasi nilai-nilai amanah, syura, ihsan, ukhuwah, dan khidmah dalam seluruh proses penyelenggaraan pendidikan. Dengan demikian, keberhasilan transformasi organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam mengintegrasikan inovasi, pembelajaran organisasi, pemanfaatan teknologi, dan nilai-nilai spiritual sehingga tercipta lembaga pendidikan Islam yang unggul, adaptif, dan berkelanjutan.

3. Lembaga Pendidikan Islam (Islamic Educational Institutions)

Lembaga pendidikan Islam merupakan institusi pendidikan yang menyelenggarakan proses pembelajaran dengan mengintegrasikan pengembangan ilmu pengetahuan, pembentukan karakter, serta internalisasi nilai-nilai Islam. Berbeda dengan lembaga pendidikan umum, lembaga pendidikan Islam memiliki misi ganda, yaitu menghasilkan lulusan yang unggul secara akademik sekaligus memiliki integritas moral dan spiritual sesuai dengan ajaran Islam. Dalam menghadapi era globalisasi, digitalisasi, dan Society 5.0, lembaga pendidikan Islam dituntut untuk melakukan transformasi organisasi agar mampu meningkatkan daya saing tanpa kehilangan identitas keislaman yang menjadi karakter utama institusi (Azra, 2019; Tan, 2014).

Secara umum, lembaga pendidikan Islam meliputi madrasah, pesantren, Islamic schools, dan perguruan tinggi Islam. Meskipun memiliki karakteristik organisasi, tata kelola, serta sistem pendidikan yang berbeda, seluruh institusi tersebut menghadapi tantangan yang relatif serupa, yaitu peningkatan mutu pendidikan, penguatan tata kelola, digitalisasi layanan, pengembangan kompetensi sumber daya manusia, serta peningkatan daya saing global. Pada saat yang sama, transformasi tersebut harus tetap menjaga nilai-nilai Islam sebagai landasan filosofis dan operasional penyelenggaraan pendidikan.

Madrasah berorientasi pada integrasi kurikulum nasional dengan pendidikan agama Islam secara sistematis, sedangkan pesantren menekankan pembentukan karakter melalui sistem pendidikan berbasis asrama dan keteladanan kiai. Di sisi lain, *Islamic schools* mengembangkan pendidikan Islam terpadu dengan pendekatan kurikulum nasional maupun internasional, sementara perguruan tinggi Islam berperan dalam pengembangan ilmu pengetahuan, penelitian, serta pengabdian kepada masyarakat yang berlandaskan nilai-nilai Islam. Perbedaan karakteristik tersebut menunjukkan bahwa kebutuhan transformasi organisasi pada setiap jenis lembaga memiliki pendekatan yang berbeda, namun tetap membutuhkan kepemimpinan yang mampu menyinergikan inovasi dengan nilai-nilai religius.

Oleh karena itu, keberhasilan transformasi organisasi pada lembaga pendidikan Islam sangat bergantung pada model kepemimpinan yang mampu membangun visi bersama, mengembangkan budaya organisasi yang kolaboratif, meningkatkan kapasitas sumber daya manusia, serta mengintegrasikan teknologi digital dengan nilai-nilai spiritual. Dalam konteks ini, Spiritual Leadership menjadi pendekatan yang relevan karena mampu menghubungkan efektivitas organisasi dengan pembangunan karakter dan budaya organisasi berbasis nilai-nilai Islam.

4. Hubungan Kepemimpinan Spiritual dan Transformasi Organisasi: Sintesis Literatur

Literatur mengenai Spiritual Leadership menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual merupakan salah satu determinan penting dalam mendorong transformasi organisasi melalui penguatan motivasi intrinsik, budaya organisasi, dan komitmen anggota organisasi. Berdasarkan model Fry (2003), kepemimpinan spiritual tidak secara langsung menghasilkan transformasi organisasi, melainkan bekerja melalui mekanisme internal organisasi yang memperkuat perilaku individu dan kapasitas organisasi. Dengan demikian, transformasi organisasi merupakan akumulasi dari perubahan pada berbagai dimensi organisasi yang dipengaruhi oleh praktik kepemimpinan spiritual.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi merupakan salah satu luaran yang paling konsisten dipengaruhi oleh kepemimpinan spiritual. Melalui pembangunan visi bersama (*vision*), makna kerja (*calling*), dan rasa memiliki (*membership*), pemimpin mampu meningkatkan loyalitas, dedikasi, dan keterikatan anggota organisasi terhadap tujuan organisasi. Selain itu, dimensi altruistic love berkontribusi dalam membentuk budaya organisasi yang ditandai oleh saling percaya, kolaborasi, empati, dan penghargaan terhadap sesama, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi proses perubahan organisasi.

Penelitian terdahulu juga mengindikasikan bahwa kepemimpinan spiritual meningkatkan keterlibatan anggota organisasi (*employee engagement*), mendorong inovasi, serta memperkuat pembelajaran organisasi. Lingkungan kerja yang memberikan makna, penghargaan, dan kesempatan berkembang akan meningkatkan kreativitas, kemampuan beradaptasi, serta partisipasi aktif anggota organisasi dalam berbagai inisiatif perubahan. Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, inovasi tersebut dapat diwujudkan melalui pengembangan kurikulum, digitalisasi pembelajaran, peningkatan kualitas layanan akademik, dan penguatan tata kelola kelembagaan yang tetap berlandaskan nilai-nilai Islam.

Sintesis berbagai penelitian menunjukkan bahwa transformasi organisasi merupakan hasil dari interaksi antara meningkatnya komitmen organisasi, budaya organisasi yang positif, keterlibatan anggota, inovasi, dan efektivitas organisasi. Dengan demikian, Spiritual Leadership dapat diposisikan sebagai *strategic driver* yang menginisiasi perubahan organisasi secara berkelanjutan melalui penguatan kapasitas internal organisasi. Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, kepemimpinan spiritual tidak hanya berfungsi sebagai pendekatan manajerial, tetapi juga sebagai mekanisme integrasi antara efektivitas organisasi dan nilai-nilai keislaman. Model ini menjadi landasan konseptual penelitian untuk menjelaskan bagaimana kepemimpinan spiritual mampu mendorong transformasi organisasi yang adaptif, berkelanjutan, dan tetap menjaga identitas religius lembaga pendidikan Islam.



Gambar Alur Kepemimpinan Spiritual

Kesimpulan

Kepemimpinan spiritual merupakan pilar utama dalam mendorong transformasi organisasi di lembaga pendidikan Islam. Kepemimpinan ini tidak bekerja secara langsung, melainkan melalui mekanisme penguatan kapasitas internal organisasi yang mencakup peningkatan komitmen organisasi, budaya organisasi yang positif, keterlibatan pegawai (*employee engagement*), dan kemampuan inovasi. Sinergi antara nilai-nilai spiritual seperti *amanah* (integritas), *syura* (musyawarah), dan *ukhuwah* (persaudaraan) dengan kompetensi manajerial terbukti mampu menciptakan institusi pendidikan yang unggul, adaptif, dan tetap berpegang teguh pada identitas keislaman di tengah tantangan era Society 5.0.

Kontribusi Teoretis Secara teoretis, penelitian ini mengintegrasikan Teori Kepemimpinan Spiritual (Fry, 2003) dengan prinsip-prinsip kepemimpinan Islam dalam konteks pendidikan. Studi ini mengisi celah penelitian

(*research gap*) dengan membangun kerangka konseptual yang menghubungkan dimensi spiritual (*vision, hope/faith, altruistic love, calling, dan membership*) dengan proses transformasi organisasi seperti *Organizational Development, Learning Organization, dan Digital Transformation*. Hal ini memperluas cakupan teori kepemimpinan spiritual yang sebelumnya lebih banyak mendominasi sektor bisnis dan kesehatan ke dalam sektor pendidikan Islam.

Kontribusi Praktis Bagi praktisi di lembaga pendidikan Islam (madrasah, pesantren, sekolah, dan perguruan tinggi Islam), penelitian ini memberikan panduan strategis bahwa transformasi digital dan perubahan organisasi harus dilandasi oleh kekuatan nilai-nilai spiritual. Pemimpin disarankan untuk membangun visi bersama yang menginspirasi, menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis melalui kasih sayang altruistik, serta memperkuat rasa memiliki melalui budaya kolaboratif (*syura*). Pendekatan ini memastikan bahwa modernisasi institusi tidak menghilangkan karakter religius yang menjadi fondasi utama lembaga.

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual merupakan pilar utama dalam mendorong transformasi organisasi di lembaga pendidikan Islam. Kepemimpinan ini tidak bekerja secara langsung, melainkan melalui mekanisme penguatan kapasitas internal organisasi yang mencakup peningkatan komitmen organisasi, budaya organisasi yang positif, keterlibatan pegawai (*employee engagement*), dan kemampuan inovasi. Sinergi antara nilai-nilai spiritual seperti *amanah* (integritas), *syura* (musyawarah), dan *ukhuwah* (persaudaraan) dengan kompetensi manajerial terbukti mampu menciptakan institusi pendidikan yang unggul, adaptif, dan tetap berpegang teguh pada identitas keislaman di tengah tantangan era Society 5.0.

Kontribusi Teoretis Secara teoretis, penelitian ini mengintegrasikan Teori Kepemimpinan Spiritual (Fry, 2003) dengan prinsip-prinsip kepemimpinan Islam dalam konteks pendidikan. Studi ini mengisi celah penelitian (*research gap*) dengan membangun kerangka konseptual yang menghubungkan dimensi spiritual (*vision, hope/faith, altruistic love, calling, dan membership*) dengan proses transformasi organisasi seperti *Organizational Development, Learning Organization, dan Digital Transformation*. Hal ini memperluas cakupan teori kepemimpinan spiritual yang sebelumnya lebih banyak mendominasi sektor bisnis dan kesehatan ke dalam sektor pendidikan Islam.

Kontribusi Praktis Bagi praktisi di lembaga pendidikan Islam (madrasah, pesantren, sekolah, dan perguruan tinggi Islam), penelitian ini memberikan panduan strategis bahwa transformasi digital dan perubahan organisasi harus dilandasi oleh kekuatan nilai-nilai spiritual. Pemimpin disarankan untuk membangun visi bersama yang menginspirasi, menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis melalui kasih sayang altruistik, serta memperkuat rasa memiliki melalui budaya kolaboratif (*syura*). Pendekatan ini memastikan bahwa modernisasi institusi tidak menghilangkan karakter religius yang menjadi fondasi utama lembaga.

Implikasi

Kepemimpinan spiritual telah terbukti menjadi kekuatan transformatif yang signifikan dalam mendorong transformasi organisasi di lembaga pendidikan Islam. Melalui integrasi nilai-nilai Islam fundamental seperti amanah, syura, ukhuwah, dan ihsan dengan praktik manajemen modern, kepemimpinan spiritual menciptakan:

- Budaya organisasi yang inklusif dan bermakna: Kepemimpinan spiritual membangun kepercayaan, kolaborasi, dan komitmen bersama dalam komunitas pendidikan.
- Inovasi yang berkelanjutan: Visioner dan adaptabilitas kepemimpinan spiritual memungkinkan institusi untuk tetap relevan dan kompetitif di era digital tanpa mengorbankan nilai-nilai fundamental.
- Pengembangan holistik: Kepemimpinan spiritual mendukung pengembangan intelektual, emosional, spiritual, dan sosial semua pemangku kepentingan pendidikan.
- Ketahanan organisasi: Nilai-nilai spiritual menyediakan fondasi etis yang kuat untuk menghadapi tantangan perubahan sosial, globalisasi, dan transformasi digital.

Keterbatasan Penelitian dan Agenda Mendatang Penelitian ini memiliki keterbatasan karena berbasis pada Systematic Literature Review (SLR) dengan sumber data terbatas pada pangkalan data Scopus, sehingga temuan yang dihasilkan masih bersifat teoretis dan sintesis literatur. Agenda penelitian masa depan perlu diarahkan pada:

- Studi empiris untuk menguji hubungan antar variabel secara langsung di berbagai jenis lembaga pendidikan Islam.
- Pemetaan lebih mendalam mengenai dimensi kepemimpinan spiritual yang paling dominan dalam konteks budaya lokal Indonesia.
- Investigasi lebih lanjut mengenai pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap efektivitas transformasi digital yang spesifik di lingkungan pesantren atau madrasah.

Kepemimpinan spiritual dalam pendidikan Islam bukan hanya tentang manajemen administratif, tetapi tentang transformasi holistik yang membentuk karakter individu dan institusi sesuai dengan nilai-nilai Islam yang universal dan relevan dengan tantangan kontemporer.

Daftar Pustaka

- Azra, A. (2019). *Pendidikan Islam: Tradisi dan modernisasi di tengah tantangan milenium III*. Kencana.
- Benefiel, M., Fry, L. W., & Geigle, D. (2014). Spirituality and religion in the workplace: History, theory, and research. *Psychology of Religion and Spirituality*, 6(3), 175–187. <https://doi.org/10.1037/a0036597>
- Burke, W. W. (2018). *Organization change: Theory and practice* (5th ed.). Sage Publications.
- Burnes, B. (2020). *Managing change* (8th ed.). Pearson.
- Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). Sage Publications.
- Chen, C. Y., & Yang, C. F. (2012). The impact of spiritual leadership on organizational citizenship behavior: A multi-sample analysis. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 107–114. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0953-3>
- Dhofier, Z. (2011). *Tradisi pesantren: Studi tentang pandangan hidup kiai dan visinya mengenai masa depan Indonesia* (Edisi revisi). LP3ES.
- Edwards, M. G. (2009). An integrative metatheory for organisational learning and sustainability in turbulent times. *The Learning Organization*, 16(3), 189–207. <https://doi.org/10.1108/09696470910949926>
- Elsevier. (2025). *Scopus content coverage guide*. Elsevier.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- French, W. L., & Bell, C. H. (1999). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement* (6th ed.). Prentice Hall.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Fry, L. W., & Nisiewicz, M. (2013). *Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership*. Stanford University Press.
- Fukuyama, M. (2018). Society 5.0: Aiming for a new human-centered society. *Japan Spotlight*, 27(5), 47–50.
- Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Maksum. (1999). *Madrasah: Sejarah dan perkembangannya*. Logos Wacana Ilmu.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- OECD. (2023). *The OECD digital education outlook 2023: Towards an effective digital education ecosystem*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/b14bef8c-en>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 655–687. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.003>
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.). Doubleday.
- 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>
- Tan, C. (2014). *Educative tradition and Islamic schools: A comparative perspective*. Routledge.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Yukl, G. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.

This page has been intentionally left blank