



## PERAN SPIRITUAL CAPITAL DALAM MENINGKATKAN KETAHANAN USAHA PENDIDIKAN ISLAM DI ERA DISRUPSI

Ziddan Arrauf<sup>1</sup>, Nur Fahmuddin Hanif<sup>2</sup>, Fisman Bedi<sup>3</sup>, Heru Juabdi Sada<sup>4</sup>

Pasca Sarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung<sup>1,2,3,4,5</sup>

e-mail: [arraufziddan@gmail.com](mailto:arraufziddan@gmail.com)<sup>1</sup>, [fahmudinhani91@gmail.com](mailto:fahmudinhani91@gmail.com)<sup>2</sup>, [bangbedi@gmail.com](mailto:bangbedi@gmail.com)<sup>3</sup>,  
[herujuabdin@radenintan.ac.id](mailto:herujuabdin@radenintan.ac.id)<sup>4</sup>

Diterima: 05/07/2026; Direvisi: 24/07/2026; Diterbitkan: 03/08/2026

### ABSTRAK

Lembaga pendidikan Islam menghadapi tantangan yang semakin kompleks sebagai konsekuensi dari disrupsi digital, perubahan kebutuhan kompetensi, meningkatnya persaingan antar lembaga, serta pergeseran ekspektasi masyarakat terhadap mutu layanan pendidikan. Kondisi tersebut menuntut adanya sumber daya strategis yang tidak hanya berorientasi pada aspek material, tetapi juga mampu memperkuat daya adaptasi dan keberlanjutan institusi. Penelitian ini bertujuan menganalisis peran *spiritual capital* sebagai fondasi penguatan ketahanan lembaga pendidikan Islam dalam menghadapi era disrupsi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *Systematic Literature Review (SLR)* yang dipadukan dengan analisis konten terhadap literatur ilmiah terbitan tahun 2020–2026. Proses penelitian meliputi identifikasi, seleksi, evaluasi, dan sintesis literatur berdasarkan kriteria relevansi, kualitas publikasi, serta kesesuaian dengan fokus penelitian. Hasil kajian menunjukkan bahwa *spiritual capital* berkontribusi terhadap penguatan identitas institusional, kepemimpinan spiritual, jejaring sosial berbasis kepercayaan, motivasi intrinsik, serta kemampuan organisasi dalam merespons perubahan secara adaptif. Temuan juga memperlihatkan bahwa integrasi nilai-nilai spiritual ke dalam tata kelola lembaga mampu meningkatkan *organizational resilience* tanpa menghilangkan karakteristik khas pendidikan Islam. Penelitian ini menyimpulkan bahwa *spiritual capital* merupakan aset strategis yang mendukung keberlanjutan lembaga pendidikan Islam melalui penguatan budaya organisasi, kepemimpinan berbasis nilai, dan kapasitas adaptasi terhadap dinamika lingkungan yang terus berubah.

**Kata Kunci:** *Spiritual Capital, Ketahanan Lembaga, Pendidikan Islam, Era Disrupsi, Manajemen Pendidikan.*

### ABSTRACT

Islamic educational institutions in Indonesia are encountering increasingly complex challenges due to technological disruption, demographic shifts, and changing societal expectations, all of which require institutions to strengthen not only their managerial capacity but also their value-based resilience. This study aims to analyze the role of *spiritual capital* as a strategic resource in enhancing the institutional resilience of Islamic educational organizations in the era of disruption. The research employed a qualitative approach using a *Systematic Literature Review (SLR)* combined with thematic *content analysis*. Literature was collected from Google Scholar, Scopus, JSTOR, DOAJ, and SINTA, covering publications from 2020–2026. The selection process applied inclusion and exclusion criteria based on thematic relevance, methodological quality, and research contribution, resulting in 22 primary references for analysis. The findings indicate that *spiritual capital* contributes to institutional resilience through four interconnected dimensions: value-based institutional identity, *spiritual leadership*, trust-based community networks, and a transcendent work ethic. These dimensions reinforce organizational



adaptability, strengthen stakeholder commitment, preserve institutional identity amid digital transformation, and support long-term sustainability. The study concludes that *spiritual capital* should be positioned as a strategic foundation rather than merely a complementary organizational value, as its integration into governance and organizational culture enables Islamic educational institutions to respond more effectively to disruptive changes while maintaining their educational mission and competitive sustainability.

**Keywords:** *Spiritual Capital, Institutional Resilience, Islamic Education, Disruption Era, Educational Management.*

## PENDAHULUAN

Dalam beberapa tahun terakhir, percepatan transformasi digital telah mengubah secara fundamental cara lembaga pendidikan menciptakan, menyampaikan, dan mempertahankan layanan pendidikannya. Fenomena disrupsi tidak lagi dipahami semata sebagai perubahan teknologi, tetapi telah berkembang menjadi perubahan ekosistem yang memengaruhi tata kelola organisasi, pola kepemimpinan, model pembelajaran, hingga ekspektasi masyarakat terhadap kualitas layanan pendidikan. Lembaga pendidikan Islam, yang mencakup pesantren, madrasah, dan perguruan tinggi Islam, turut menghadapi dinamika tersebut karena dituntut mampu mempertahankan identitas keislaman sekaligus beradaptasi dengan perkembangan teknologi digital. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital menjadi keniscayaan bagi lembaga pendidikan Islam agar tetap relevan, kompetitif, dan mampu menjawab kebutuhan masyarakat tanpa kehilangan karakter nilai-nilai keislamannya (Mustopa & Iswantir, 2023; Shobirin et al., 2023; Aliah & Irawan, 2024).

Secara ideal, lembaga pendidikan Islam diharapkan tidak hanya menghasilkan lulusan yang unggul secara akademik, tetapi juga mampu membentuk karakter religius, integritas moral, serta kompetensi abad ke-21 yang dibutuhkan dalam kehidupan sosial maupun dunia kerja. Akan tetapi, kondisi empiris menunjukkan bahwa sebagian besar lembaga pendidikan Islam masih menghadapi berbagai keterbatasan, mulai dari rendahnya kapasitas manajerial, ketimpangan penguasaan teknologi digital, keterbatasan pembiayaan, hingga belum optimalnya inovasi kelembagaan. Tantangan tersebut semakin kompleks ketika perubahan preferensi masyarakat terhadap layanan pendidikan berlangsung jauh lebih cepat dibandingkan kemampuan organisasi dalam melakukan adaptasi. Sejumlah penelitian terbaru memperlihatkan bahwa keberhasilan lembaga pendidikan Islam menghadapi era disrupsi tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologi yang dimiliki, tetapi juga oleh kemampuan organisasi membangun inovasi, kepemimpinan adaptif, serta sistem manajemen yang berorientasi pada keberlanjutan lembaga (Pranata et al., 2024; Sutikno et al., 2024; Zahroh et al., 2025).

Perubahan lingkungan yang semakin dinamis mendorong munculnya kebutuhan untuk mengidentifikasi sumber daya strategis yang mampu menjaga keberlangsungan lembaga pendidikan Islam. Selama ini, sebagian besar pendekatan pengelolaan lembaga pendidikan lebih menitikberatkan pada aspek modal finansial, modal manusia, maupun penguatan teknologi sebagai instrumen utama peningkatan daya saing organisasi. Pendekatan tersebut memang penting, namun belum sepenuhnya mampu menjelaskan mengapa sebagian lembaga pendidikan Islam tetap mampu bertahan bahkan berkembang di tengah berbagai tekanan disrupsi, sementara lembaga lain mengalami penurunan kinerja meskipun memiliki sumber daya yang relatif memadai. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa terdapat faktor nonmaterial yang berperan dalam membangun ketahanan organisasi, salah satunya melalui modal nilai (*value-based capital*) yang bersumber dari keyakinan, nilai spiritual, dan komitmen

kelembagaan. Nilai-nilai tersebut mampu memperkuat solidaritas, membangun kepercayaan antaranggota, meningkatkan motivasi kolektif, serta mendukung keberlanjutan institusi melalui praktik sosial yang terinternalisasi dalam organisasi (Syamsuri et al., 2023).

Meskipun konsep *spiritual capital* semakin banyak dibahas dalam kajian manajemen organisasi dan pendidikan, penelitian yang secara khusus menghubungkannya dengan ketahanan lembaga pendidikan Islam pada era disrupsi masih relatif terbatas. Sebagian besar penelitian terkini lebih berfokus pada transformasi digital, inovasi pendidikan Islam, kepemimpinan, maupun pengembangan manajemen kelembagaan secara parsial (Aliah & Irawan, 2024; Mustopa & Iswantir, 2023; Pranata et al., 2024; Shobirin et al., 2023). Penelitian lain juga lebih banyak mengkaji pembangunan semangat kewirausahaan, pendidikan multikultural, maupun ketahanan masyarakat dari perspektif pendidikan Islam tanpa mengintegrasikan peran *spiritual capital* sebagai mekanisme pembentuk ketahanan institusional (Mariyono dan Maskuri, 2023; Muhalli et al., 2024). Dengan demikian, masih terdapat kesenjangan konseptual mengenai bagaimana *spiritual capital* bekerja sebagai fondasi ketahanan organisasi, sekaligus bagaimana modal tersebut dapat direkonstruksi menjadi kerangka pengembangan *edupreneurship* yang mampu menjaga keberlanjutan lembaga pendidikan Islam di tengah perubahan lingkungan yang semakin disruptif.

Kajian mengenai ketahanan lembaga pendidikan Islam dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan perkembangan yang cukup signifikan, namun masih didominasi oleh pembahasan yang bersifat parsial. Penelitian mengenai transformasi digital lebih banyak menitikberatkan pada aspek adopsi teknologi dan perubahan tata kelola organisasi, sedangkan kajian tentang kepemimpinan lebih berfokus pada kompetensi manajerial maupun kepemimpinan adaptif dalam menghadapi perubahan lingkungan (Shobirin et al., 2023; Zahroh et al., 2025). Di sisi lain, penelitian mengenai kewirausahaan pendidikan Islam umumnya menempatkan dimensi inovasi, kreativitas, dan pengembangan sumber daya manusia sebagai faktor utama keberhasilan organisasi (Mariyono dan Maskuri, 2023). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara nilai-nilai spiritual organisasi, kepemimpinan berbasis nilai, dan ketahanan kelembagaan belum memperoleh perhatian yang memadai sebagai satu kesatuan kerangka konseptual.

Keterbatasan tersebut membuka ruang akademik yang penting untuk mengembangkan perspektif yang lebih komprehensif mengenai *spiritual capital*. Selama ini, *spiritual capital* lebih sering dipahami sebagai karakter personal atau nilai moral individu, padahal dalam konteks organisasi pendidikan Islam konsep tersebut dapat diposisikan sebagai aset strategis yang membentuk identitas organisasi, memperkuat kepercayaan pemangku kepentingan, meningkatkan komitmen sivitas akademika, serta memperkuat kemampuan lembaga dalam merespons perubahan lingkungan. Pandangan tersebut juga relevan dengan perkembangan kajian kepemimpinan spiritual yang menekankan pentingnya makna, panggilan (*calling*), dan komitmen bersama sebagai fondasi keberlanjutan organisasi pendidikan (Nurdin, 2026). Dengan demikian, *spiritual capital* tidak hanya dipahami sebagai nilai normatif, tetapi sebagai sumber daya organisasi yang memiliki implikasi langsung terhadap kapasitas adaptasi dan daya tahan institusi.

Berdasarkan telaah terhadap berbagai penelitian sebelumnya, artikel ini menawarkan perspektif yang berbeda dengan menempatkan *spiritual capital* sebagai mekanisme utama dalam membangun ketahanan institusional lembaga pendidikan Islam pada era disrupsi. Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada upaya merekonstruksi konsep *spiritual capital* melalui sintesis nilai-nilai pendidikan Islam, teori ketahanan organisasi, dan pendekatan *edupreneurship* sehingga menghasilkan kerangka konseptual yang lebih integratif. Kerangka

tersebut tidak hanya menjelaskan hubungan antara dimensi spiritual dan keberlangsungan organisasi, tetapi juga menggambarkan mekanisme bagaimana nilai-nilai keislaman dapat diterjemahkan menjadi strategi adaptasi organisasi yang berkelanjutan. Pendekatan ini sekaligus memperluas diskursus mengenai pengelolaan lembaga pendidikan Islam yang selama ini lebih banyak didominasi oleh perspektif teknologi, inovasi, maupun efisiensi manajerial semata (Ulfa, 2026; Wafa et al., 2026).

Berdasarkan uraian tersebut, artikel ini bertujuan untuk merekonstruksi konsep *spiritual capital* dalam perspektif pendidikan Islam sebagai fondasi ketahanan institusional pada era disrupsi. Secara khusus, artikel ini memetakan dimensi-dimensi *spiritual capital* yang relevan dengan karakteristik lembaga pendidikan Islam, menganalisis berbagai bentuk tekanan disruptif yang memengaruhi keberlangsungan institusi, serta menjelaskan mekanisme hubungan antara *spiritual capital* dan ketahanan organisasi berdasarkan sintesis teori serta hasil-hasil penelitian mutakhir. Selain memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori manajemen pendidikan Islam, artikel ini juga menawarkan implikasi praktis berupa strategi penguatan *spiritual capital* yang dapat diimplementasikan oleh pengelola pesantren, madrasah, maupun perguruan tinggi Islam dalam membangun organisasi yang adaptif tanpa kehilangan identitas nilai-nilai keislamannya. Dengan demikian, artikel ini diharapkan mampu memberikan kontribusi konseptual sekaligus praktis bagi pengembangan kajian *Islamic educational management* di tengah dinamika perubahan yang semakin kompleks.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain *systematic literature review* (SLR) yang dipadukan dengan analisis konseptual untuk membangun sintesis teoretis mengenai peran *spiritual capital* dalam memperkuat ketahanan lembaga pendidikan Islam pada era disrupsi. Pendekatan ini dipilih karena fokus penelitian bukan menguji hubungan kausal melalui data empiris, melainkan mengintegrasikan berbagai temuan ilmiah menjadi suatu kerangka konseptual yang koheren serta menghasilkan proposisi teoretis yang dapat dijadikan dasar penelitian lanjutan. Prosedur kajian mengikuti tahapan *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA), yaitu *identification*, *screening*, *eligibility*, dan *inclusion*, sehingga proses penelusuran literatur berlangsung secara sistematis, transparan, dan dapat direplikasi. Seluruh tahapan penelitian dilaksanakan secara berurutan mulai dari perumusan pertanyaan penelitian, penyusunan strategi pencarian literatur, seleksi artikel berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan, analisis isi, hingga penyusunan sintesis konseptual yang selaras dengan tujuan penelitian.

Proses penelusuran literatur dilakukan melalui lima basis data akademik, yaitu Google Scholar, Scopus, JSTOR, DOAJ (*Directory of Open Access Journals*), dan SINTA (*Science and Technology Index Indonesia*). Kata kunci yang digunakan merupakan kombinasi istilah berbahasa Inggris dan Indonesia, antara lain *spiritual capital*, *Islamic education*, *educational resilience*, *disruptive innovation in education*, *pesantren management*, *madrasah sustainability*, serta padanan istilah yang relevan dalam Bahasa Indonesia. Rentang publikasi dibatasi pada periode 2020–2026 agar literatur yang dianalisis mencerminkan perkembangan mutakhir mengenai transformasi pendidikan Islam, kepemimpinan spiritual, dan ketahanan organisasi. Tahap *identification* menghasilkan 47 dokumen, kemudian dilakukan penghapusan artikel duplikat dan pemeriksaan relevansi judul serta abstrak pada tahap *screening*. Selanjutnya, artikel yang tidak memenuhi fokus penelitian, tidak melalui proses *peer-review*, atau tidak menyajikan informasi substantif mengenai *spiritual capital*, ketahanan organisasi,

maupun pendidikan Islam dieliminasi pada tahap *eligibility*, sehingga diperoleh 24 artikel yang memenuhi seluruh kriteria dan digunakan sebagai sumber utama sintesis konseptual.

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan *thematic content analysis* yang mengacu pada tahapan pengkodean terbuka (*open coding*), pengelompokan kategori (*axial coding*), serta penyusunan tema konseptual (*selective coding*). Setiap artikel dianalisis secara mendalam untuk mengidentifikasi konsep, hubungan antarkonsep, dan pola argumentasi yang kemudian disintesiskan ke dalam empat tema utama, yaitu konseptualisasi *spiritual capital* dalam perspektif pendidikan Islam, dinamika disrupsi terhadap keberlanjutan lembaga pendidikan Islam, mekanisme *spiritual capital* dalam membangun ketahanan institusional, dan strategi penguatan *spiritual capital* bagi keberlanjutan organisasi pendidikan Islam. Untuk meningkatkan kredibilitas hasil kajian, dilakukan triangulasi sumber dengan membandingkan temuan yang berasal dari jurnal internasional bereputasi, jurnal nasional terakreditasi, prosiding ilmiah, dan sumber akademik lainnya sehingga diperoleh interpretasi yang lebih komprehensif. Seluruh proses pengelolaan referensi dilakukan menggunakan aplikasi Mendeley, sedangkan proses pengkodean, klasifikasi data, dan penyusunan matriks sintesis dilakukan secara manual menggunakan *Microsoft Excel* guna menjaga konsistensi analisis dan memudahkan penelusuran kembali setiap temuan yang digunakan dalam pembahasan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Berdasarkan proses *Systematic Literature Review* (SLR), penelitian ini mengidentifikasi berbagai publikasi yang membahas hubungan antara *spiritual capital*, kepemimpinan spiritual, ketahanan organisasi, dan transformasi lembaga pendidikan Islam pada era disrupsi. Setelah melalui tahapan identifikasi, penyaringan, dan seleksi sesuai kriteria inklusi, diperoleh sejumlah artikel yang digunakan sebagai dasar sintesis hasil. Hasil identifikasi tersebut menunjukkan bahwa topik yang paling banyak dibahas berkaitan dengan kepemimpinan spiritual, transformasi digital, serta ketahanan kelembagaan berbasis nilai-nilai Islam. Ringkasan distribusi tema hasil kajian literatur disajikan pada Tabel 1.

**Tabel 1. Distribusi Hasil Kajian Literatur Berdasarkan Tema Penelitian**

| No | Tema Kajian                                               | Fokus Temuan                                        | Jumlah Literatur |
|----|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------|
| 1  | <i>Spiritual capital</i>                                  | Konsep, dimensi, dan penguatan nilai organisasi     | 6                |
| 2  | Kepemimpinan spiritual                                    | Kepemimpinan berbasis nilai dan budaya organisasi   | 5                |
| 3  | Ketahanan organisasi ( <i>organizational resilience</i> ) | Adaptasi, keberlanjutan, dan resiliensi lembaga     | 4                |
| 4  | Transformasi digital pendidikan Islam                     | Adaptasi teknologi dan inovasi layanan pendidikan   | 5                |
| 5  | Manajemen dan keberlanjutan lembaga pendidikan Islam      | Tata kelola, pembiayaan, dan pengembangan institusi | 4                |

Berdasarkan Tabel 1, dapat dilihat bahwa literatur yang dianalisis mencakup lima kelompok tema utama yang saling berkaitan. Sebagian besar publikasi memfokuskan pembahasannya pada *spiritual capital* dan transformasi lembaga pendidikan Islam, sedangkan



tema mengenai ketahanan organisasi muncul sebagai konsekuensi dari perubahan lingkungan strategis. Distribusi tersebut menunjukkan bahwa sumber-sumber yang dianalisis memiliki cakupan yang memadai untuk menggambarkan perkembangan kajian pada periode penelitian. Selanjutnya, ringkasan temuan utama dari setiap literatur yang menjadi dasar penyusunan sintesis hasil disajikan pada Tabel 2.

**Tabel 2. Ringkasan Temuan Utama Hasil *Systematic Literature Review***

| No  | Penulis (Tahun)                        | Temuan Utama                                                                                                                                                                                                            |
|-----|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | Shafiei & Salehian (2026)              | <i>Systematic review</i> menunjukkan bahwa <i>spiritual capital</i> berkontribusi positif terhadap kinerja organisasi melalui penguatan makna kerja, komitmen organisasi, perilaku etis, dan kesejahteraan anggota.     |
| 2.  | Fry & Nisiewicz (2013)                 | Kepemimpinan spiritual mampu meningkatkan motivasi intrinsik, produktivitas, dan ketahanan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan.                                                                            |
| 3.  | Wahib (2025)                           | Optimalisasi kepemimpinan spiritual di madrasah memperkuat budaya organisasi, meningkatkan kualitas pengelolaan lembaga, serta mendukung keberlanjutan pendidikan Islam.                                                |
| 4.  | Wafa, Maskuri, & Said (2026)           | Ketahanan organisasi pesantren dibangun melalui manajemen strategis berbasis nilai Islam, kepemimpinan, dan penguatan budaya kelembagaan dalam menghadapi perubahan sosial.                                             |
| 5.  | Hidayat, Fatimah, & Rosidin (2022)     | Lembaga pendidikan Islam menghadapi tantangan era digital melalui penguatan kapasitas adaptif, inovasi kelembagaan, dan strategi keberlanjutan organisasi.                                                              |
| 6.  | Ifani & Kartiwi (2024)                 | Kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap perilaku kewargaan organisasi ( <i>organizational citizenship behavior</i> ) dan religiositas anggota, sehingga memperkuat efektivitas organisasi pendidikan Islam. |
| 7.  | Christensen, Raynor, & McDonald (2020) | Disrupsi teknologi mendorong organisasi untuk melakukan transformasi model layanan dan tata kelola agar tetap kompetitif.                                                                                               |
| 8.  | Selwyn (2022)                          | Transformasi digital mengubah pola pembelajaran dan menuntut lembaga pendidikan untuk meningkatkan kapasitas adaptifnya.                                                                                                |
| 9.  | World Economic Forum (2023)            | Perubahan kebutuhan kompetensi global menuntut lembaga pendidikan menghasilkan lulusan yang adaptif, kreatif, dan berkarakter.                                                                                          |
| 10. | Zuchdi, Prasetya, & Masruri (2013)     | Nilai-nilai Islam dan pendidikan karakter berkontribusi terhadap penguatan ketahanan institusional pesantren dan lembaga pendidikan Islam.                                                                              |

Sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 2, hasil sintesis memperlihatkan bahwa seluruh literatur memiliki keterkaitan yang kuat dengan fokus penelitian mengenai *spiritual capital* dan ketahanan lembaga pendidikan Islam di era disrupsi. Sejumlah penelitian menekankan kontribusi *spiritual capital* dan kepemimpinan spiritual terhadap peningkatan komitmen organisasi, budaya kelembagaan, efektivitas organisasi, serta keberlanjutan lembaga

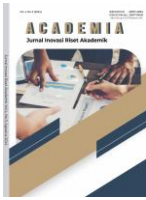
pendidikan Islam. Penelitian lainnya mengulas tantangan transformasi digital, perubahan lingkungan strategis, dan tuntutan penguatan kapasitas adaptif lembaga agar mampu mempertahankan daya saing di tengah perkembangan teknologi. Variasi perspektif tersebut memberikan landasan konseptual dan empiris yang saling melengkapi sehingga menjadi dasar yang kuat untuk menganalisis mekanisme *spiritual capital* dalam membangun ketahanan lembaga pendidikan Islam di era disrupsi.

## Pembahasan

Pembahasan mengenai *spiritual capital* dalam pendidikan Islam perlu diawali dengan kritik terhadap paradigma *edupreneurship* yang selama ini lebih banyak dipengaruhi oleh pendekatan ekonomi modern. Paradigma tersebut umumnya menempatkan efisiensi, produktivitas, dan pencapaian target organisasi sebagai indikator utama keberhasilan, sehingga dimensi spiritual sering kali diposisikan sebagai unsur pelengkap, bukan fondasi pengelolaan lembaga. Perspektif demikian memang mampu mendorong peningkatan daya saing organisasi, namun belum sepenuhnya menjelaskan mengapa sebagian lembaga pendidikan Islam tetap mampu bertahan pada situasi krisis meskipun memiliki keterbatasan sumber daya material. Temuan ini memperkuat pandangan Syamsuri et al., (2023) bahwa modal spiritual merupakan aset organisasi yang mampu memperkuat ketahanan kelembagaan melalui penguatan nilai bersama, sekaligus memperluas argumentasi Abrori (2026) yang menempatkan sumber daya berbasis nilai sebagai bagian dari *resource-based view* dalam membangun keunggulan kompetitif berkelanjutan pada organisasi berbasis syariah. Temuan tersebut juga selaras dengan Shafiei dan Salehian (2026) yang menegaskan bahwa *spiritual capital* merupakan sumber daya strategis yang meningkatkan kinerja organisasi melalui penguatan komitmen, makna kerja, dan perilaku kolektif. Dengan demikian, *spiritual capital* tidak hanya dipahami sebagai dimensi etik, tetapi sebagai sumber daya strategis yang mampu menghasilkan keunggulan organisasi yang sulit ditiru oleh institusi lain.

Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa konsep *spiritual capital* memiliki kesesuaian epistemologis yang kuat dengan paradigma pendidikan Islam. Berbeda dengan pendekatan organisasi konvensional yang memisahkan aktivitas manajerial dari nilai-nilai transendental, pendidikan Islam memandang seluruh aktivitas kelembagaan sebagai bagian dari ibadah yang berorientasi pada kemaslahatan. Keselarasan tersebut menjadikan *spiritual capital* tidak sekadar berfungsi sebagai motivasi personal, tetapi juga membentuk identitas organisasi yang memengaruhi arah pengambilan keputusan, budaya kerja, dan hubungan antaranggota lembaga. Temuan ini sejalan dengan penelitian Shafiei dan Salehian (2026) yang menyimpulkan bahwa *spiritual capital* berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi melalui penguatan komitmen, makna kerja, dan perilaku kolektif. Temuan tersebut juga diperkuat oleh Hestiana dan Labaso (2024) yang menjelaskan bahwa internalisasi nilai-nilai Islam ke dalam visi, misi, kebijakan, dan praktik organisasi membentuk budaya organisasi yang kuat, memperkuat identitas kelembagaan, serta meningkatkan efektivitas penyelenggaraan pendidikan Islam. Hasil ini juga konsisten dengan Zuchdi, Prasetya, dan Masruri (2013) yang menunjukkan bahwa penguatan nilai-nilai Islam dan pendidikan karakter menjadi fondasi ketahanan institusional lembaga pendidikan Islam. Namun demikian, artikel ini memperluas temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa dalam konteks lembaga pendidikan Islam, *spiritual capital* juga berfungsi sebagai landasan normatif yang mengintegrasikan tujuan pendidikan, tata kelola organisasi, dan keberlanjutan institusi secara simultan.

Dimensi niat (*niyyah*) dan *tawakkal* dapat dipahami sebagai mekanisme utama pembentukan *spiritual capital* dalam lembaga pendidikan Islam. Niat memberikan orientasi

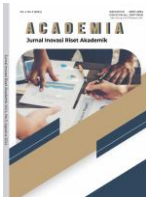


terhadap tujuan organisasi sehingga setiap aktivitas pengelolaan lembaga tidak semata-mata diarahkan pada pencapaian keuntungan finansial, tetapi juga pada pencapaian kemanfaatan sosial dan nilai ibadah. Sementara itu, *tawakkal* mendorong keberanian organisasi untuk melakukan inovasi tanpa kehilangan orientasi nilai ketika menghadapi ketidakpastian lingkungan. Interpretasi ini memperkuat hasil penelitian Fuadah dan Murtafiah (2022) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual mampu membangun karakter religius melalui keteladanan nilai, sekaligus sejalan dengan Wahib (2025) yang menegaskan bahwa *spiritual leadership* menjadi faktor penting dalam meningkatkan kualitas pengelolaan madrasah. Temuan tersebut juga menguatkan hasil penelitian Fry dan Nisiewicz (2013) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan spiritual mampu meningkatkan motivasi intrinsik, produktivitas, dan ketahanan organisasi dalam menghadapi perubahan. Oleh karena itu, *spiritual capital* dalam lembaga pendidikan Islam tidak hanya membentuk perilaku individu, tetapi juga menjadi mekanisme yang memperkuat kepemimpinan, budaya organisasi, dan arah strategis lembaga.

Berdasarkan sintesis berbagai penelitian, *spiritual capital* dalam lembaga pendidikan Islam dapat direkonstruksi ke dalam empat dimensi utama, yaitu identitas teologis, kepemimpinan spiritual, komunitas moral, dan etos kerja transendental. Keempat dimensi tersebut tidak berdiri sendiri, tetapi saling memperkuat sehingga menghasilkan sistem organisasi yang adaptif sekaligus berakar kuat pada nilai-nilai Islam. Pandangan ini memiliki keterkaitan dengan penelitian Syahiroh et al. (2024) yang menempatkan kompetensi, bakat, dan ketahanan sebagai fondasi pengembangan sumber daya manusia, serta didukung oleh Tamsiyati et al. (2025) yang menegaskan bahwa kepemimpinan pendidikan Islam yang berlandaskan nilai-nilai spiritual mampu membangun sistem organisasi yang kolaboratif, memperkuat budaya organisasi, dan meningkatkan keberlanjutan kelembagaan. Konstruksi tersebut juga sejalan dengan temuan Wafa, Maskuri, dan Said (2026) yang menunjukkan bahwa ketahanan organisasi pesantren dibangun melalui manajemen strategis berbasis nilai Islam, kepemimpinan, dan budaya kelembagaan yang kuat. Namun, artikel ini memperluas perspektif tersebut dengan menambahkan dimensi spiritual sebagai penggerak utama terbentuknya ketahanan organisasi. Dengan demikian, kontribusi konseptual artikel ini terletak pada rekonstruksi *spiritual capital* sebagai kerangka integratif yang menghubungkan identitas kelembagaan, kepemimpinan, budaya organisasi, dan ketahanan institusional dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan.

Transformasi digital telah mengubah pola pengelolaan lembaga pendidikan Islam dari sistem yang berorientasi pada administrasi konvensional menuju organisasi yang dituntut mampu mengintegrasikan teknologi dalam setiap aspek layanan pendidikan. Perubahan tersebut tidak hanya berkaitan dengan penggunaan perangkat digital, tetapi juga menyangkut perubahan budaya organisasi, pola komunikasi, serta ekspektasi masyarakat terhadap mutu layanan akademik. Penelitian Kurnia et al. (2025) menunjukkan bahwa digitalisasi pelayanan akademik di pesantren mampu meningkatkan efektivitas administrasi dan kualitas layanan kepada peserta didik. Temuan tersebut sejalan dengan Hidayat et al. (2022) yang menjelaskan bahwa keberlanjutan lembaga pendidikan Islam di era digital bergantung pada kemampuan organisasi mengelola perubahan teknologi melalui pembaruan sistem kelembagaan dan penguatan kapasitas organisasi. Selain itu, Muhith et al. (2023) menunjukkan bahwa era digital berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi pesantren sehingga transformasi teknologi perlu diimbangi dengan penguatan budaya organisasi agar perubahan dapat berlangsung secara efektif. Temuan tersebut konsisten dengan Christensen et al. (2020) yang menegaskan bahwa disrupsi teknologi mendorong organisasi melakukan transformasi model layanan dan tata kelola, serta Selwyn (2022) yang menjelaskan bahwa transformasi digital menuntut

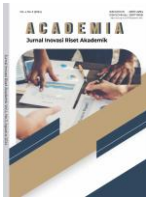




peningkatan kapasitas adaptif lembaga pendidikan. Lebih lanjut, World Economic Forum (2023) menegaskan bahwa perubahan kebutuhan kompetensi global mengharuskan lembaga pendidikan membangun organisasi yang adaptif, inovatif, dan berkarakter. Akan tetapi, hasil penelitian tersebut juga mengindikasikan bahwa transformasi digital tidak secara otomatis meningkatkan daya tahan organisasi apabila tidak diiringi dengan penguatan budaya kelembagaan dan orientasi nilai. Temuan ini memperkuat argumentasi artikel bahwa teknologi berfungsi sebagai instrumen adaptasi, sedangkan *spiritual capital* merupakan fondasi yang menjaga konsistensi identitas lembaga di tengah perubahan lingkungan yang berlangsung sangat cepat.

Selain perubahan teknologi, lembaga pendidikan Islam juga menghadapi tantangan berupa meningkatnya kompleksitas pengelolaan organisasi. Perubahan kebutuhan masyarakat, persaingan antarlembaga, serta tuntutan terhadap kualitas layanan pendidikan mendorong organisasi untuk memiliki kemampuan mengelola perubahan secara sistematis. Ziehad et al. (2026) menegaskan bahwa keberhasilan transformasi lembaga pendidikan Islam sangat dipengaruhi oleh kapasitas organisasi dalam membangun budaya perubahan yang adaptif. Temuan tersebut juga didukung oleh Fauzi et al. (2024) yang menjelaskan bahwa habituasi nilai-nilai pesantren sebagai modal sosial mampu memperkuat budaya organisasi, meningkatkan adaptabilitas lembaga, serta menjaga identitas institusi di tengah perubahan lingkungan. Selanjutnya, Jaudi (2024) menegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat dibangun melalui kepemimpinan yang mampu menginternalisasikan nilai-nilai bersama, memperkuat identitas organisasi, serta mendorong proses adaptasi terhadap perubahan internal maupun eksternal. Hasil tersebut juga didukung oleh Hidayat, Fatimah, dan Rosidin (2022) yang menunjukkan bahwa keberlanjutan lembaga pendidikan Islam pada era digital bergantung pada kemampuan organisasi membangun kapasitas adaptif dan strategi keberlanjutan. Sejalan dengan penelitian tersebut, artikel ini berpendapat bahwa kemampuan beradaptasi tidak cukup hanya mengandalkan kebijakan struktural, tetapi memerlukan penguatan *spiritual capital* agar setiap perubahan tetap berpijak pada nilai-nilai keislaman. Dengan demikian, ketahanan organisasi bukan hanya ditentukan oleh kemampuan merespons perubahan, tetapi juga oleh kemampuan mempertahankan identitas kelembagaan selama proses perubahan berlangsung.

Analisis terhadap berbagai penelitian menunjukkan bahwa mekanisme *spiritual capital* bekerja melalui pembentukan identitas organisasi yang kuat dan kepemimpinan yang berorientasi pada nilai. Organisasi yang memiliki identitas yang jelas cenderung lebih mampu mengambil keputusan strategis ketika menghadapi ketidakpastian karena memiliki arah dan tujuan yang tidak mudah dipengaruhi oleh perubahan lingkungan eksternal. Temuan ini sejalan dengan penelitian Irhas et al. (2026) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah berperan penting dalam membangun budaya organisasi pendidikan Islam melalui internalisasi nilai, keteladanan, dan penguatan komitmen seluruh warga sekolah. Temuan tersebut juga didukung oleh Shofiyyah et al. (2023) yang menjelaskan bahwa integrasi nilai-nilai Islam dalam praktik kepemimpinan mendorong terbentuknya budaya organisasi yang adaptif, kolaboratif, dan berdaya saing melalui penguatan nilai-nilai kelembagaan. Selain itu, Ifani dan Kartiwi (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual di sekolah Islam berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), religiositas, dan motivasi kerja, sehingga memperkuat komitmen, kepercayaan, serta kohesi organisasi. Temuan tersebut juga mengonfirmasi hasil Fry dan Nisiewicz (2013) mengenai peran kepemimpinan spiritual dalam meningkatkan motivasi intrinsik dan ketahanan organisasi. Artikel ini memperluas hasil penelitian tersebut dengan menjelaskan bahwa kepemimpinan spiritual tidak hanya membentuk



budaya organisasi, tetapi juga menjadi mekanisme yang menghubungkan identitas teologis, kepercayaan organisasi, dan ketahanan institusional dalam satu sistem yang saling memperkuat.

Mekanisme berikutnya berlangsung melalui terbentuknya jaringan kepercayaan dan kolaborasi antarpemangku kepentingan yang berlandaskan nilai-nilai bersama. Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, hubungan antara pimpinan, guru, peserta didik, orang tua, alumni, dan masyarakat merupakan aset sosial yang memiliki kontribusi besar terhadap keberlanjutan organisasi. Penelitian Zulkarnain et al. (2026) menunjukkan bahwa keterlibatan alumni dan komunitas mampu memperkuat *fundraising* pesantren serta meningkatkan dukungan terhadap pengembangan kelembagaan. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian Carnawi et al. (2024) yang menegaskan bahwa citra lembaga dan tingkat kepercayaan masyarakat menjadi faktor penting dalam mempertahankan daya saing pendidikan Islam. Berdasarkan sintesis kedua penelitian tersebut, artikel ini menegaskan bahwa *spiritual capital* tidak hanya menghasilkan komitmen internal, tetapi juga memperkuat kepercayaan publik sehingga membentuk modal sosial yang menjadi penopang utama ketahanan lembaga pendidikan Islam pada era disrupsi.

## KESIMPULAN

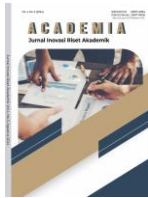
Penelitian ini menunjukkan bahwa *spiritual capital* merupakan sumber daya strategis yang mampu memperkuat ketahanan lembaga pendidikan Islam dalam menghadapi dinamika era disrupsi melalui mekanisme yang melampaui aspek material dan teknologis. Sintesis berbagai hasil penelitian memperlihatkan bahwa nilai-nilai spiritual yang terinternalisasi dalam tata kelola lembaga berkontribusi terhadap terbentuknya identitas institusional yang kokoh, kepemimpinan yang berorientasi nilai, hubungan sosial yang dilandasi kepercayaan, serta komitmen kolektif seluruh warga lembaga. Temuan tersebut mempertegas bahwa ketahanan institusional tidak hanya ditentukan oleh kemampuan organisasi mengadopsi inovasi digital, tetapi juga oleh kapasitas menjaga kesinambungan nilai yang menjadi fondasi organisasi. Dengan demikian, tujuan penelitian untuk merekonstruksi konsep *spiritual capital* sebagai landasan penguatan ketahanan lembaga pendidikan Islam telah tercapai melalui penyusunan kerangka konseptual yang mengintegrasikan perspektif manajemen modern dengan nilai-nilai pendidikan Islam sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara dimensi spiritual dan keberlanjutan organisasi.

Secara praktis, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa penguatan *spiritual capital* perlu diintegrasikan ke dalam kebijakan strategis lembaga melalui pengembangan kepemimpinan spiritual, penguatan budaya organisasi berbasis nilai Islam, pemberdayaan jejaring alumni dan masyarakat, serta sistem evaluasi kelembagaan yang tidak hanya mengukur capaian akademik tetapi juga kualitas nilai dan budaya organisasi. Dari sisi pengembangan ilmu, kerangka konseptual yang dihasilkan membuka peluang bagi penelitian berikutnya untuk menguji hubungan antara *spiritual capital*, *organizational resilience*, kepemimpinan spiritual, dan keberlanjutan lembaga pendidikan Islam menggunakan pendekatan kuantitatif, *mixed methods*, maupun studi kasus pada berbagai jenis madrasah, pesantren, dan perguruan tinggi Islam. Penelitian lanjutan juga dapat mengembangkan instrumen pengukuran *spiritual capital* yang lebih kontekstual sesuai karakteristik lembaga pendidikan Islam di Indonesia sehingga menghasilkan model empiris yang dapat digunakan sebagai dasar penyusunan kebijakan penguatan kelembagaan. Dengan arah pengembangan tersebut, konsep *spiritual capital* tidak berhenti sebagai konstruksi teoretis, tetapi berpotensi menjadi kerangka strategis yang aplikatif dalam meningkatkan daya saing dan keberlanjutan lembaga pendidikan Islam di tengah perubahan lingkungan yang semakin kompleks.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abriori, M. (2026). Model keunggulan kompetitif berkelanjutan manajemen bisnis syariah berbasis resource-based view (RBV) dalam prinsip pendidikan Islam. *AL-MUDIR: Jurnal Manajemen Bisnis Syariah*, 1(1), 1–14. <https://ejournal.indafa.ac.id/index.php/al-mudir/article/view/531>
- Aliah, F., & Irawan, D. (2024). Strategi pendidikan Islam kontekstual dalam menyongsong era disrupsi digital. *Pengertian: Jurnal Pendidikan Indonesia*, 2(1), 1–12. <https://doi.org/10.61930/pjpi.v2i1.549>
- Carnawi, C., Hermawan, I., & Zahro, F. A. (2024). Konsep membangun branding image untuk meningkatkan kepercayaan terhadap lembaga pendidikan Islam. *ASCENT: Al-Bahjah Journal of Islamic Education Management*, 2(1), 12–26. <https://doi.org/10.61553/ascent.v2i1.96>
- Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2020). What is disruptive innovation? In *HBR's 10 Must Reads on Innovation* (pp. 3–24). Harvard Business Review Press. <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>
- Fauzi, A., Suheri, S., & Fermadi, B. (2024). Habitualization of pesantren values as social capital in building moderate Islamic education. *Cendekia: Jurnal Kependidikan dan Kemasyarakatan*, 22(1), 1–16. <https://doi.org/10.21154/cendekia.v22i1.9387>
- Fry, L. W., & Nisiewicz, M. S. (2013). *Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership*. Stanford University Press
- Fuadah, Y. T., & Murtafiah, N. H. (2022). Pembentukan karakter religius siswa melalui kepemimpinan spiritual kepala madrasah. *Jurnal An-Nur: Kajian Ilmu-Ilmu Pendidikan dan Keislaman*, 8(2). <http://journal.an-nur.ac.id/index.php/annur/article/view/396>
- Hestiana, R., & Labaso, S. (2024). Budaya organisasi lembaga pendidikan Islam dalam epistemologi Kuntowijoyo. *Jurnal Pendidikan Madrasah*, 9(1), 97–108. <https://doi.org/10.14421/jpm.2024.97-108>
- Hidayat, A., Fatimah, S., & Rosidin, D. (2022). Challenges and prospects of Islamic education institutions and sustainability in the digital era. *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam*, 5(2), 351–366. <https://doi.org/10.31538/nzh.v5i2.2106>
- Ifani, N. N., & Kartiwi, A. P. (2024). Leadership in Indonesian Islamic schools: How leader spiritual and motivational styles affect organizational citizenship behavior and employees' religiosity. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(1), 67–78. <https://doi.org/10.31538/ndh.v9i1.4559>
- Irhas, M., Bahrani, & Sudadi. (2026). Strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan budaya organisasi pendidikan Islam. *Didaktik: Jurnal Ilmiah PGSD STKIP Subang*, 12(2), 265–278. <http://journal.stkipsubang.ac.id/index.php/didaktik/article/view/13014>
- Jaudi. (2024). Ideal Islamic educational organizational culture. *Pelita: Jurnal Studi Islam Mahasiswa UII Dalwa*, 2(1), 119–129. <https://doi.org/10.38073/pelita.v2i1.2246>
- Kurnia, D., Sadar, S. M. H. S., & Azim, F. A. (2025). Transformasi digital pelayanan akademik pada Pondok Pesantren Riyadhus Sholihin berbasis e-akademik. *EduTeach: Jurnal Edukasi dan Teknologi Pembelajaran*, 6(1), 11–25. <https://ejurnal.umri.ac.id/index.php/eduteach/article/view/8588>
- Mariyono, D., & Maskuri. (2023). Pengembangan kelembagaan pendidikan Islam multikultural melalui spirit entrepreneur santri (Studi etnografi di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Malang). *Edunity: Kajian Ilmu Sosial dan Pendidikan*, 2(2), 242–266. <https://doi.org/10.57096/edunity.v2i2.55>



- Muhalli, M., Pathollah, A. G., & Sulalah, A. A. (2024). Kontribusi pendidikan islam dalam membangun ketahanan keluarga masyarakat di Bondowoso. *International Conference on Humanity Education and Society (ICHES)*, 3(1). <https://proceedingsiches.com/index.php/ojs/article/view/139>
- Muhith, A., Dwiyono, Y., Munawati, S., Mustofa, A., & Haryanto, S. (2023). Challenges of Islamic boarding school organizational culture in the millennial generation and the digital era 4.0. *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam*, 6(3), 457–474. <https://doi.org/10.31538/nzh.v6i3.4231>
- Mustopa, A. M. Y. S., & Iswantir, I. (2023). Pengembangan manajemen lembaga pendidikan Islam di era disrupsi. *Al-Qalam: Jurnal Kajian Islam dan Pendidikan*, 15(1), 1–12. <https://doi.org/10.47435/al-qalam.v15i1.1565>
- Nurdin, M. N. I. (2026). Spiritual leadership dalam kajian manajemen pendidikan Islam. *Advances in Education Journal*, 2(4), 272–279. <https://journal.al-afif.org/index.php/aej/article/view/882>
- Pranata, A. S., Setiawan, Y., & Ramdhani, D. (2024). Konsep dan implementasi inovasi pendidikan Islam. *Journal of Classroom Action Research*, 6(1), 119–124. <https://jppipa.unram.ac.id/index.php/jcar/article/view/7040>
- Selwyn, N. (2022). *Education and Technology: Key Issues and Debates* (3rd ed.). Bloomsbury Academic.
- Shafiei, A., & Salehian, M. (2026). Spiritual capital and organizational performance: A systematic review of quantitative studies in the psychology of religion and organization. *Studies in Islam and Psychology*, 20(40), 195–277. <https://doi.org/10.30471/psy.2026.10983.2319>
- Shobirin, M. S., Qomar, M., & Aziz, A. (2023). Kebijakan transformasi digital Madrasah Aliyah Unggulan KH. Abd. Wahab Hasbulloh Bahrul'Ulum Tambakberas Jombang. *JoEMS (Journal of Education and Management Studies)*, 6(3), 9–15. <https://doi.org/10.32764/joems.v6i3.935>
- Shofiyyah, N. A., Komarudin, T. S., & Ulum, M. (2023). Integrating Islamic values into educational leadership practices: Building a competitive learning environment. *El-Idare: Journal of Islamic Education Management*, 9(2), 66–77. <https://doi.org/10.19109/elidare.v9i2.19383>
- Sutikno, A., Mahmudah, M., Ayana, R. S., Siminto, S., & Najah, T. S. (2024). Strategi manajemen pembiayaan dalam menjamin keberlanjutan lembaga pendidikan Islam. *Indonesian Journal of Islamic Jurisprudence, Economic and Legal Theory*, 2(4), 2120–2130. <https://doi.org/10.62976/ijjel.v2i4.776>
- Syahiroh, N., Fatekhah, S. A. P., Prasetyo, J. D., & Mu'allimin, M. A. (2024). Konsep pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi, bakat dan ketahanan dalam organisasi. *Jurnal Budi Pekerti Agama Islam*, 2(4), 79–92. <https://doi.org/10.61132/jbpai.v2i4.434>
- Syamsuri, S., Johari, F., Ahmad, H. F., & Handayani, R. F. (2023). Five principles of pesantren as social capital to overcome the problems of economic business development at pesantren. *Society*, 11(1), 173–192. <https://doi.org/10.33019/society.v11i1.467>
- Tamsiyati, E., Abidin, M., Harto, K., & Handayani, T. (2025). Leadership and organization in Islamic education. *International Journal of Education and Literature*, 4(3). <https://doi.org/10.55606/ijel.v4i3.276>



- Ulfa, V. M. (2026). Developing entrepreneurial human capital among Islamic business students: A literature review of psychological and spiritual approaches. *Berajah Journal*, 6(4), 1247–1257. <https://ojs.berajah.com/index.php/go/article/view/705>
- Wafa, A., Maskuri, M., & Said, M. M. U. (2026). Strategic management of *pesantren* organisational resilience in a plural society through multicultural Islamic education. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2), 260–277. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v7i2.2299>
- Wahib, A. (2025). Optimizing spiritual leadership for the development of Islamic education in *madrasah*. *Journal of Educational Management Research*, 4(2), 515–525. <https://doi.org/10.61987/jemr.v4i2.976>
- World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023>
- Zahroh, U. M., Hartini, D. D., Wibisono, M. G., & Al Amin, H. (2025). Inovasi organisasi di era digital: Peran transformasi teknologi, kepemimpinan adaptif, dan budaya berbasis nilai Islam. *Jurnal Manajemen dan Pendidikan Agama Islam*, 3(3), 388–395. <https://doi.org/10.61132/jmpai.v3i3.1148>
- Ziehad, D. N., Rosadi, A., & Yani, A. (2026). Strategi mengelola perubahan dalam meningkatkan kualitas pendidikan di lembaga pendidikan Islam: Strategies for managing change in improving quality education in Islamic educational institutions. *Kharismatik: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 4(1), 18–37. <https://doi.org/10.70757/kharismatik.v4i1.118>
- Zuchdi, D., Prasetya, Z. K., & Masruri, M. S. (2013). *Model pendidikan karakter terintegrasi dalam pembelajaran dan pengembangan kultur sekolah*. Yogyakarta: Multi Presindo
- Zulkarnain, C., Al Farid, A., Karim, M. K. A., Zuhdi, U., & Mulazid, S. (2026). Peran alumni dan komunitas dalam penguatan fundraising pesantren. *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research*, 4(2), 4024–4035. <https://doi.org/10.69693/ijim.v4i2.930>