

Manajemen Perubahan dan Pengembangan Organisasi pada Lembaga Pendidikan Islam di Era Disrupsi Digital: Rekonstruksi Kepemimpinan Adaptif Berbasis Nilai-Nilai Islami

Fahmi Hauzan Rafif¹, Rika Sa'diyah²

^{1,2}Universitas Muhammadiyah Jakarta.

fahmirafif1@gmail.com¹, rika.sadiyah@umj.ac.id²

ABSTRACT

Digital disruption requires Islamic educational institutions to undertake organizational transformation that extends beyond technology adoption to leadership renewal, work culture, governance, and institutional learning capacity. This article aims to reconstruct Islamic value-based adaptive leadership as a framework for change management and organizational development in Islamic educational institutions. The study employed a qualitative approach using an integrative literature review design. Data were drawn from journal articles, academic books, and international institutional reports published between 2020 and 2026 and were analyzed through qualitative content analysis and thematic synthesis. The findings show that barriers to digital transformation arise primarily from organizational unpreparedness, weak change culture, limited digital competence, stakeholder resistance, and ineffective leadership rather than from technology alone. The article proposes an Islamic value-based adaptive leadership model comprising five key elements: orientation toward amanah, 'adl, and maslahah; adaptive sensemaking; shura-based distributed governance; human resource empowerment and a learning culture; and impact accountability. The novelty of this article lies in integrating change management, organizational development, adaptive leadership, and Islamic educational leadership into a unified conceptual framework. The proposed model offers strategic direction for Islamic educational institutions to develop transformation that is adaptive, participatory, innovative, ethical, and sustainable while preserving their institutional identity.

Keywords : *change management, organizational development, adaptive leadership, Islamic values, digital disruption.*

ABSTRAK

Disrupsi digital menuntut lembaga pendidikan Islam melakukan transformasi organisasi yang tidak hanya berorientasi pada adopsi teknologi, tetapi juga pada pembaruan kepemimpinan, budaya kerja, tata kelola, dan kapasitas belajar institusional. Artikel ini bertujuan merekonstruksi kepemimpinan adaptif berbasis nilai-nilai Islami sebagai kerangka manajemen perubahan dan pengembangan organisasi pada lembaga pendidikan Islam. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain *integrative literature review*. Data bersumber dari artikel jurnal, buku akademik, dan laporan lembaga internasional terbitan 2020–2026 yang dianalisis melalui analisis isi kualitatif dan sintesis tematik. Hasil kajian menunjukkan bahwa hambatan transformasi digital lebih banyak bersumber dari ketidaksiapan organisasi, lemahnya budaya perubahan, keterbatasan kompetensi digital, resistensi pemangku kepentingan, dan belum optimalnya kepemimpinan dibandingkan persoalan teknologi semata. Artikel ini menawarkan model kepemimpinan adaptif berbasis nilai Islami yang mencakup lima unsur utama: orientasi amanah, 'adl, dan maslahah; *adaptive sensemaking*; tata kelola distributif berbasis *shura*; pemberdayaan sumber daya manusia dan

budaya belajar; serta akuntabilitas dampak. Kebaruan artikel terletak pada integrasi teori manajemen perubahan, pengembangan organisasi, kepemimpinan adaptif, dan kepemimpinan pendidikan Islam dalam satu kerangka konseptual. Model ini memberikan arah bagi lembaga pendidikan Islam untuk membangun transformasi yang adaptif, partisipatif, inovatif, etis, dan berkelanjutan tanpa kehilangan identitas kelembagaan.

Kata kunci : manajemen perubahan, pengembangan organisasi, kepemimpinan adaptif, nilai-nilai Islami, disrupsi digital.

PENDAHULUAN

Disrupsi digital telah menggeser lanskap pendidikan dari sekadar adopsi perangkat teknologi menuju transformasi sistemik atas cara lembaga merencanakan layanan, mengelola data, memimpin SDM, dan membangun ekosistem belajar. OECD menegaskan bahwa transisi digital di pendidikan memang telah berlangsung lama, tetapi mengalami percepatan signifikan sejak pandemi, namun, transformasi digital berbeda dari digitalisasi biasa karena menuntut perubahan mendasar pada proses pendidikan, bukan sekadar memindahkan praktik lama ke medium baru. Dalam laporan terbarunya, OECD juga mencatat bahwa 65 persen negara OECD telah memiliki national student information sistem, suatu indikator bahwa tata kelola pendidikan semakin bergantung pada integrasi data, platform, dan pengambilan keputusan berbasis bukti. Sejalan dengan itu, UNESCO pada 2026 menekankan bahwa lembaga pendidikan kini menghadapi tekanan finansial, teknologi, dan sosial yang makin kompleks, sehingga institusi dituntut untuk beradaptasi, berinovasi, dan tetap menjaga misi publiknya. Dengan demikian, isu manajemen perubahan tidak lagi opsional, melainkan menjadi prasyarat keberlanjutan kelembagaan pendidikan pada era digital.

Dalam konteks pendidikan Islam, tekanan perubahan tersebut hadir dalam bentuk yang lebih berlapis. Lembaga pendidikan Islam, madrasah, pesantren, sekolah Islam, hingga perguruan tinggi keagamaan, tidak hanya dituntut meningkatkan efisiensi, akuntabilitas, dan kualitas layanan melalui teknologi, tetapi juga menjaga kontinuitas identitas, kultur religius, dan orientasi pembinaan akhlak. UNESCO menegaskan bahwa agenda digital dan AI dalam pendidikan harus tetap menempatkan *human agency*, *critical thinking*, dan *ethics* sebagai fondasi utama. Di Indonesia, kecenderungan ini sudah mulai terlihat pada praktik tata kelola lembaga Islam yang memanfaatkan sistem mutu berbasis digital, misalnya, SMP Muhammadiyah Al Mujahidin mengimplementasikan *Digital-Based Quality Management Information System* sejak 2021 untuk mendukung visi sekolah unggul. Pada saat yang sama, telaah mutakhir tentang manajemen perguruan tinggi menunjukkan bahwa transformasi digital melibatkan berbagai teknologi, tantangan implementasi, dan faktor keberhasilan yang menuntut pembaruan cara lembaga dikelola. Artinya, modernisasi lembaga pendidikan Islam tidak cukup dibaca sebagai inovasi teknis, tetapi harus dipahami sebagai proses perubahan organisasi yang menyentuh struktur, budaya, dan kepemimpinan.

Masalah inti yang kemudian muncul adalah bahwa banyak lembaga pendidikan masih menghadapi kesenjangan antara kebutuhan transformasi dan kapasitas organisasional untuk menjalankannya. Tinjauan sistematis Singun (2025) menunjukkan bahwa hambatan transformasi digital di perguruan tinggi mencakup sedikitnya sembilan dimensi, mulai dari visi dan kebijakan digital, kepemimpinan dan manajemen, organisasi, sumber daya, kompetensi digital, pengelolaan pemangku kepentingan, budaya digital, dimensi akademik, hingga etika digital. Temuan ini dipertegas oleh Obied (2025), yang menempatkan *leadership, governance, connectedness*, dan *relational capital* sebagai variabel kunci keberhasilan transformasi di lingkungan akademik, serta oleh Hariyani et al. (2025), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, adaptif, dan etis berperan penting dalam membentuk budaya organisasi, visi digital, dan keterlibatan pemangku kepentingan. Dengan kata lain, problem transformasi lembaga pendidikan bukan semata kekurangan infrastruktur, tetapi lebih mendasar, yaitu lemahnya orkestrasi perubahan, kerapuhan budaya organisasi, dan belum matangnya model kepemimpinan yang mampu bekerja di tengah ketidakpastian dan kompleksitas.

Pada titik ini, studi-studi tentang pendidikan Islam sebenarnya telah memberi isyarat penting, tetapi masih tersebar dalam fokus yang parsial. Mahmudi dan Aimah (2025) memperlihatkan bahwa kepemimpinan adaptif di pesantren dapat menyeimbangkan tradisi dan modernitas melalui inovasi pembelajaran, penggunaan teknologi digital, dan penguatan *soft skills* santri. Khurun In, Dasuki, dan Nurwahid (2024) juga menegaskan pentingnya model kepemimpinan yang adaptif, inklusif, dan melek teknologi bagi pengembangan institusi pendidikan Islam. Sahudi (2025) bahkan secara khusus menyoroti adaptive leadership 4.0 dalam manajemen pendidikan Islam berbasis teknologi. Namun, studi lain lebih banyak berhenti pada spiritual leadership dan kultur mutu, seperti pada karya Wahib (2025) serta Mahmud dan Ramli (2025). Secara inferensial, literatur mutakhir masih cenderung berjalan pada jalur yang terpisah, seperti studi transformasi digital membahas problem manajerial, studi kepemimpinan Islam membahas nilai normatif, dan studi pendidikan Islam lebih sering berbentuk kasus kelembagaan lokal. Belum banyak kajian yang secara eksplisit merekonstruksi hubungan antara *change management, organizational development, adaptive leadership*, dan nilai-nilai Islami dalam satu kerangka konseptual yang utuh.

Berdasarkan latar tersebut, artikel ini bertujuan untuk merekonstruksi kepemimpinan adaptif berbasis nilai-nilai Islami sebagai kerangka manajemen perubahan dan pengembangan organisasi pada lembaga pendidikan Islam di era disrupsi digital. Secara teoretis, artikel ini berkontribusi dengan menjembatani literatur *change management* dan *organizational development* dengan diskursus kepemimpinan pendidikan Islam, sehingga menghasilkan formulasi konseptual yang tidak hanya responsif terhadap perubahan, tetapi juga berakar pada nilai amanah, 'adl, ihsan, shura, dan maslahah. Secara praktis, pembahasan ini diharapkan

memberi arah bagi kepala madrasah, pimpinan pesantren, pengelola sekolah Islam, dan pemimpin perguruan tinggi Islam dalam merancang strategi perubahan yang lebih adaptif, etis, dan berkelanjutan. Dengan demikian, artikel ini menempatkan transformasi digital bukan sekadar agenda teknologis, melainkan proyek kelembagaan yang menuntut kepemimpinan bernilai, budaya organisasi yang belajar, serta desain perubahan yang selaras dengan visi pendidikan Islam kontemporer.

METODE PENELITIAN

Artikel ini menggunakan pendekatan kualitatif berbasis kajian pustaka dengan desain *integrative literature review* untuk menganalisis manajemen perubahan, pengembangan organisasi, kepemimpinan adaptif, dan nilai-nilai Islami dalam konteks lembaga pendidikan Islam di era disrupsi digital. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan penulis mengintegrasikan temuan empiris, gagasan konseptual, dan dokumen kebijakan secara sistematis guna membangun sintesis teoretik yang lebih komprehensif, sekaligus merumuskan model konseptual baru yang relevan dengan fokus artikel (Lubbe and Becker 2020; Paul and Criado 2020; Kutcher and LeBaron 2022). Sumber data penelitian berupa artikel jurnal bereputasi, buku akademik, dan laporan lembaga internasional yang terbit pada rentang 2020-2026, dengan fokus pada tema transformasi digital pendidikan, *change management*, *organizational development*, *adaptive leadership*, serta kepemimpinan dan tata kelola pendidikan Islam. Penelusuran literatur dilakukan secara sistematis melalui basis data akademik menggunakan kata kunci yang relevan, lalu diseleksi berdasarkan kriteria kebaruan, relevansi substansi, kontribusi konseptual, dan keterkaitan langsung dengan fokus kajian, dengan mengacu pada prinsip pelaporan tinjauan pustaka yang transparan sebagaimana ditekankan dalam PRISMA 2020 (Page et al. 2021; Varsha, Chakraborty, and Kar 2024).

Data yang terhimpun dianalisis melalui analisis isi kualitatif dan sintesis tematik. Pada tahap awal, setiap sumber dibaca secara mendalam untuk mengidentifikasi gagasan utama, pola temuan, dan konsep kunci yang berkaitan dengan tantangan disrupsi digital, kebutuhan perubahan organisasi, karakter kepemimpinan adaptif, dan posisi nilai-nilai Islami dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Selanjutnya, tema-tema tersebut dikodekan, dibandingkan, dan dihubungkan untuk menemukan titik temu, perbedaan, serta celah konseptual dalam studi sebelumnya, sebelum akhirnya disusun menjadi sintesis argumentatif yang melandasi rekonstruksi model kepemimpinan adaptif berbasis nilai-nilai Islami. Untuk menjaga ketelitian akademik, artikel ini menerapkan triangulasi sumber, penilaian kritis terhadap kualitas dan relevansi literatur, serta penyusunan alur sintesis secara logis dari problematisasi isu hingga formulasi model konseptual, sehingga hasil kajian tidak berhenti pada deskripsi literatur, tetapi menghasilkan kontribusi teoretik yang koheren dan implikasi praktis bagi pengembangan lembaga pendidikan Islam (Ahmed 2025; Lyhne 2025; Hollebeek et al. 2024).

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Disrupsi Digital dan Urgensi Transformasi Organisasi Pendidikan Islam

Disrupsi digital dalam pendidikan tidak dapat dipahami hanya sebagai peralihan dari media analog ke digital, melainkan sebagai perubahan menyeluruh atas model institusi, pola kerja, dan cara organisasi menciptakan nilai. Verhoef et al. (2021) membedakan *digitization*, *digitalization*, dan *digital transformation*, tahap terakhir menuntut perubahan struktur organisasi, kemampuan, dan metrik kinerja, bukan sekadar adopsi teknologi baru. Dalam ranah pendidikan, García-Peñalvo (2021) menegaskan bahwa transformasi digital yang sesungguhnya mengharuskan perubahan integral pada model kelembagaan dan interaksi akademik, serta harus diikat oleh kerangka strategis agar tidak jatuh pada sisi gelap berupa penggunaan teknologi yang tidak etis. OECD (2023) memperkuat argumen ini dengan menyatakan bahwa transisi digital baru menjadi transformasi bila dijalankan melalui pendekatan *system-wide* yang menyinergikan alat, aktor, dan entitas pendidikan. Dengan demikian, disrupsi digital seharusnya dibaca sebagai tantangan organisasional dan kultural: ia menuntut lembaga pendidikan, termasuk lembaga pendidikan Islam, untuk mengubah cara memimpin, berkoordinasi, dan mengambil keputusan agar tetap relevan di tengah perubahan yang cepat. (Verhoef et al. 2021; García-Peñalvo 2021; OECD 2023).

Urgensi transformasi organisasi makin jelas ketika berbagai studi menunjukkan bahwa kegagalan transformasi digital lebih sering dipicu oleh hambatan internal daripada oleh teknologi itu sendiri. Gkrimpizi, Peristeras, dan Magnisalis (2023) mengidentifikasi dua puluh hambatan transformasi digital dalam enam kategori besar, yaitu lingkungan, strategi, organisasi, teknologi, manusia, dan budaya. Lebih rinci lagi, Singun (2025) memetakan sembilan dimensi hambatan, mulai dari visi dan kebijakan digital, kepemimpinan dan manajemen, organisasi, sumber daya, kompetensi, pengelolaan pemangku kepentingan, budaya, aspek akademik, hingga etika digital. Farias-Gaytan, Aguaded, dan Ramirez-Montoya (2023) juga menunjukkan bahwa literatur mutakhir menempatkan pelatihan kompetensi digital, desain pembelajaran baru, dan penguatan berpikir kritis sebagai peluang utama transformasi. Temuan-temuan ini menandakan bahwa disrupsi digital bukan sekadar isu perangkat atau platform, melainkan problem readiness organisasi. Dalam perspektif *organizational development*, hal ini berarti perubahan harus diarahkan pada pembaruan budaya kerja, pola kolaborasi, dan kapasitas belajar institusional, karena tanpa itu lembaga akan cenderung hanya terdigitalisasi secara teknis, tetapi tidak benar-benar bertransformasi. (Gkrimpizi, Peristeras, and Magnisalis 2023; Farias-Gaytan, Aguaded, and Ramirez-Montoya 2023; Singun 2025).

Dalam konteks pendidikan Islam, urgensi tersebut menjadi lebih kompleks karena transformasi harus berlangsung tanpa memutus kesinambungan nilai, kultur religius, dan orientasi pembentukan akhlak. Sahudi (2025) menunjukkan bahwa pada madrasah, transformasi digital telah menyentuh sistem pembelajaran, sistem

informasi akademik, komunikasi digital, pelatihan guru, pendampingan, dan pengadaan teknologi, namun efektivitasnya sangat bergantung pada kompetensi SDM, kesiapan infrastruktur, kebijakan internal, dan budaya organisasi. Temuan Pradikta, Widodo, dan Hasanah (2025) di SMP Muhammadiyah Al Mujahidin juga memperlihatkan bahwa digitalisasi manajemen mutu mampu meningkatkan akuntabilitas, efisiensi administrasi, budaya religius, dan kolaborasi digital orang tua, sekolah ketika diintegrasikan melalui fungsi POAC secara partisipatif dan adaptif. Sementara itu, Mahmudi dan Aimah (2025) menemukan bahwa kepemimpinan adaptif di pesantren dapat menyeimbangkan tradisi dan modernitas melalui inovasi pedagogik, integrasi teknologi digital, dan penguatan *soft skills* santri. Artinya, pada lembaga pendidikan Islam, transformasi organisasi tidak cukup berorientasi pada efisiensi teknis, ia harus dikembangkan sebagai proses perubahan yang menjaga identitas kelembagaan sambil memperluas kapasitas adaptifnya. (Sahudi 2025; Pradikta, Widodo, and Hasanah 2025; Mahmudi and Aimah 2025).

Secara teoretis, kondisi di atas menegaskan bahwa disrupsi digital menuntut pergeseran dari logika administrasi yang stabil menuju logika organisasi yang lincah, reflektif, dan belajar terus-menerus. AlNuaimi et al. (2022) membuktikan bahwa *digital transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational agility* dan transformasi digital, sementara *agility* memediasi relasi antara kepemimpinan dan keberhasilan transformasi. Müller et al. (2024) menambahkan bahwa transformasi digital memerlukan portofolio kompetensi kepemimpinan yang beragam, teknis, bisnis, dan *people-oriented*, karena kebutuhan perubahan berbeda menurut pendorong dan tujuan transformasinya. Jika ditarik ke ranah pendidikan Islam, implikasinya jelas, bahwa tantangan utama bukan lagi sekadar mengadopsi teknologi, tetapi membangun kapasitas organisasi untuk menafsirkan perubahan, mengelola resistensi, dan menjaga arah normatif lembaga. Karena itu, urgensi transformasi organisasi pendidikan Islam pada era disrupsi digital pada akhirnya bermuara pada kebutuhan akan kepemimpinan yang tidak hanya strategis dan adaptif, tetapi juga mampu mengintegrasikan nilai, budaya, dan pembelajaran organisasi dalam satu kerangka perubahan yang koheren. (AlNuaimi et al. 2022; Müller et al. 2024).

2. Manajemen Perubahan, Pengembangan Organisasi, dan Kepemimpinan Adaptif: Tinjauan Konseptual

Secara konseptual, manajemen perubahan tidak lagi memadai dipahami sebagai rangkaian langkah teknis untuk memindahkan organisasi dari kondisi lama ke kondisi baru. Burnes (2020) menunjukkan bahwa model tiga tahap Lewin, *unfreezing*, *changing*, dan *refreezing*, sebenarnya berangkat dari *field theory* dan perubahan perilaku sosial, sehingga inti perubahan terletak pada upaya menggoyahkan pola pikir, relasi, dan kebiasaan yang sudah mapan, lalu menstabilkan praktik baru dalam sistem organisasi. Perspektif ini diperkaya oleh Oreg dan Sverdlik (2025), yang menegaskan bahwa respons anggota organisasi

terhadap perubahan bersifat multidimensi, melibatkan evaluasi kognitif, afektif, dan perilaku, bahkan sering ditandai ambivalensi. Karena itu, manajemen perubahan yang efektif harus dipahami sebagai proses *sensemaking* yang mengelola makna, emosi, dan komitmen, bukan sekadar komunikasi kebijakan. Temuan Bari (2025) di pendidikan tinggi juga menegaskan bahwa keberhasilan perubahan sangat ditentukan oleh *stakeholder alignment*, pembangunan koalisi, dan komunikasi berkelanjutan untuk mengatasi resistensi. Dengan demikian, manajemen perubahan lebih tepat dibaca sebagai disiplin strategis yang mengorkestrasi kesiapan organisasi dan penerimaan manusia terhadap perubahan.

Jika manajemen perubahan menekankan proses perpindahan, maka pengembangan organisasi menekankan pembentukan kapasitas kelembagaan agar perubahan dapat berakar dan berkelanjutan. Dalam konteks pendidikan tinggi, Twabu (2025) menunjukkan bahwa transformasi budaya organisasi memerlukan sintesis berbagai model perubahan, Lewin, Kotter, ADKAR, PREXSU, dan TIPS, karena lembaga pendidikan adalah organisasi multiaktor yang menuntut kombinasi antara penahapan yang jelas, kesiapan individu, tata kelola, dan kemampuan belajar institusional. Hasil kajiannya menunjukkan bahwa transformasi yang berhasil mensyaratkan proses yang terstruktur namun tetap adaptif, desain partisipatif, integrasi dengan tata kelola, dan *capacity building*. Sejalan dengan itu, Umar et al. (2025) menemukan bahwa dimensi kesiapan perubahan, iklim perubahan, dan proses perubahan berkontribusi pada kinerja berkelanjutan perguruan tinggi melalui mediasi kepemimpinan transformasional dan manajemen pengetahuan. Pada sudut ini, pengembangan organisasi bukan sekadar restrukturisasi formal, tetapi intervensi sistemik untuk memperkuat budaya belajar, arsitektur kolaborasi, dan kemampuan organisasi dalam menyerap serta menormalisasi perubahan secara berulang.

Dalam lanskap yang volatil dan terdigitalisasi, kepemimpinan adaptif muncul sebagai simpul konseptual yang menghubungkan perubahan dengan kapasitas organisasi. Esenyel (2024) menegaskan bahwa realitas VUCA, revolusi digital, dan perubahan generasi menuntut integrasi teori kepemimpinan yang lebih luwes daripada model hierarkis klasik. Tandon, Bhatnagar, dan Sharma (2024) melalui telaah sistematis menunjukkan bahwa *leadership agility* merupakan dimensi kunci bagi *organizational agility*, dengan empat tema utama: *mindsets*, *competencies*, *styles*, dan *organizational functions*. Pada level karakter, Sott dan Bender (2025) menemukan bahwa pemimpin adaptif ditandai oleh fleksibilitas, empati, inovasi, dan visi jangka panjang, serta hanya tumbuh efektif dalam lingkungan organisasi yang mendukung pembelajaran dan respons proaktif. Secara lebih spesifik di pendidikan tinggi, Alumbro dan Bauyot (2026) menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan adaptif menghasilkan penguatan legitimasi institusi ketika ditopang kesiapan digital yang adil, adaptasi kontekstual, dan keseimbangan regulatif. Ini berarti kepemimpinan adaptif bukan sekadar gaya personal, melainkan kapasitas membaca

kompleksitas, memobilisasi pembelajaran, dan menyesuaikan strategi tanpa kehilangan arah kelembagaan.

Bila ditarik pada konteks pendidikan Islam, sintesis ketiga konsep tersebut menunjukkan bahwa perubahan organisasi tidak dapat dipimpin dengan logika administratif yang netral nilai. Marlia et al. (2025) menemukan bahwa transformasi perguruan tinggi negeri di Indonesia menuju status berkelas dunia dipengaruhi oleh kepemimpinan transkolegial, digital, dan kewirausahaan, tetapi masih dibatasi oleh infrastruktur digital yang belum memadai, resistensi terhadap perubahan, dan keterbatasan regulatif. Pada saat yang sama, Al Hadi et al. (2025) menegaskan bahwa kepemimpinan pendidikan Islam yang relevan bagi konteks kontemporer perlu bersifat lebih inklusif, adaptif, dan transformatif melalui sintesis nilai-nilai Islam dengan teori kepemimpinan modern, *moral exemplarity*, serta konvergensi antara etika profetik dan manajemen strategis. Jaosantia dan Shobri (2025) juga menunjukkan bahwa kajian pendidikan Islam masih relatif jarang membangun sintesis konseptual integratif antara sistem terbuka, budaya organisasi Islami, dan kepemimpinan transformasional. Secara inferensial, inilah ruang teoritik yang menjadikan kepemimpinan adaptif berbasis nilai Islami penting direkonstruksi sebagai fondasi manajemen perubahan dan pengembangan organisasi pendidikan Islam.

3. Nilai-Nilai Islami sebagai Basis Rekonstruksi Kepemimpinan

Dalam konteks pendidikan Islam, nilai-nilai Islami tidak semestinya ditempatkan sebagai pelengkap etis setelah model kepemimpinan modern dipilih, melainkan sebagai fondasi epistemologis dan normatif yang membentuk cara organisasi memahami tujuan, otoritas, dan perubahan. Ahmed (2023) menunjukkan bahwa riset kepemimpinan dan manajemen pendidikan di masyarakat Muslim memang berkembang, tetapi masih memperlihatkan keragaman model dan konteks yang belum selalu terintegrasi secara konseptual. Dalam arah yang lebih konstruktif, Alazmi dan Bush (2024) mengembangkan Islamic-Oriented Educational Leadership (IOEL) dan menemukan dua poros utama, yaitu *holistic Islamic education* dan *cultivating effective model leaders*, temuan ini menegaskan bahwa keyakinan religius dan etika pemimpin bukan faktor tambahan, tetapi unsur pembentuk orientasi kepemimpinan itu sendiri. Karena itu, rekonstruksi kepemimpinan dalam lembaga pendidikan Islam harus dimulai dari kerangka nilai seperti *tawhid*, *amanah*, *shura*, dan *'adl*, agar arah perubahan organisasi tidak terjebak pada logika efisiensi belaka, tetapi tetap terikat pada tujuan pendidikan yang integral, yaitu intelektual, moral, spiritual, dan sosial (Ahmed 2023; Alazmi and Bush 2024).

Secara operasional, nilai-nilai Islami bekerja sebagai mekanisme tata kelola, bukan sekadar seruan moral. Said, Sharif, dan Abdullah (2023) dalam tinjauan sistematis atas kepemimpinan kepala sekolah Islam menemukan tema-tema kunci seperti *good exemplars*, *ethical values*, komunikasi, fleksibilitas, adaptabilitas, dan keadilan. Mereka juga menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan dibentuk oleh

dimensi intrinsik seperti spiritualitas, sikap, dan kemampuan, serta dimensi ekstrinsik seperti konteks organisasi dan pengaruh sosio-religius. Temuan ini diperkuat oleh kajian sistematis tentang pengembangan kompetensi dosen di pendidikan tinggi Islam yang menunjukkan bahwa prinsip *sidq*, *amanah*, dan *mas'uliyah* dapat memperkuat kompetensi profesional, pedagogik, sosial, dan etis secara simultan. Pada level tata kelola, Andriani et al. (2026) memperlihatkan bahwa integrasi *amanah*, *syura*, *ihsan*, dan *'adl* dalam manajemen personalia PTKIN meningkatkan motivasi, loyalitas, profesionalisme, dan kinerja organisasi, meskipun tetap dibatasi oleh hambatan struktural, budaya, dan kapasitas digital. Artinya, nilai Islami berfungsi sebagai perangkat institusional untuk membangun akuntabilitas, partisipasi, dan kepercayaan organisasi (Said, Sharif, and Abdullah 2023; Orgianus et al. 2024; Andriani et al. 2026).

Rekonstruksi kepemimpinan membutuhkan kerangka nilai yang mampu menuntun keputusan strategis dalam situasi perubahan, dan di titik ini *maqāṣid al-sharī'ah* serta spiritual leadership menjadi sangat penting. Miftahussurur, Goffar, dan Abdul Haq As (2025) menempatkan *maqāṣid* sebagai arsitektur etik operasional, bukan semata konsep normatif atau legal, sehingga pengelolaan pendidikan diarahkan pada martabat manusia, pengembangan intelektual, keadilan sosial, dan keberlanjutan jangka panjang. Sejalan dengan itu, Arifin, Awaludin, dan Yusril (2024) menunjukkan bahwa elaborasi nilai *maqāṣid* memberi horizon baru bagi kepemimpinan transformasional, sebab perubahan tidak lagi diarahkan hanya pada pencapaian target, tetapi pada kemaslahatan yang lebih luas. Pada ranah empiris madrasah, Mahmud dan Ramli (2025) menemukan bahwa spiritual leadership memperkuat budaya mutu melalui keteladanan, pembiasaan ibadah, penguatan visi-misi, dan pemberdayaan guru serta siswa. Dengan demikian, nilai seperti *ihsan*, *amanah*, *rahmah*, dan *maslahah* bukan hanya dasar personalitas pemimpin, tetapi prinsip seleksi tujuan, prioritas, dan cara perubahan dijalankan (Miftahussurur, Goffar, and Abdul Haq As 2025; Arifin, Awaludin, and Yusril 2024; Mahmud and Ramli 2025).

Namun, literatur mutakhir juga menunjukkan bahwa tantangan utama kajian kepemimpinan pendidikan Islam terletak pada kecenderungannya yang masih normatif, sementara kebutuhan lembaga saat ini menuntut model yang adaptif, inovatif, dan kontekstual. Rahman (2025) menilai bahwa riset kepemimpinan pendidikan Islam masih sering menekankan pendekatan normatif dibanding analisis adaptif-kontekstual, termasuk dalam merespons digitalisasi, kebijakan, dan dinamika organisasi kontemporer. Kekosongan ini mulai dijawab oleh Asiah et al. (2025), yang menunjukkan bahwa integrasi spiritualitas, etika, dan inovasi menghasilkan model kepemimpinan holistik, yaitu spiritualitas memberi arah moral, etika menjaga akuntabilitas dan keadilan, sedangkan inovasi memungkinkan respons adaptif terhadap tantangan mutakhir, termasuk transformasi digital. Karena itu, nilai-nilai Islami seharusnya tidak dibaca sebagai penghambat perubahan, melainkan sebagai kompas normatif yang membuat kepemimpinan adaptif tetap

berakar pada identitas kelembagaan. Pada titik inilah basis rekonstruksi memperoleh pijakan, yaitu kepemimpinan adaptif berbasis nilai Islami adalah sintesis antara kelincahan menghadapi perubahan dan keteguhan menjaga orientasi moral lembaga pendidikan Islam (Rahman 2025; Asiah et al. 2025).

4. Rekonstruksi Kepemimpinan Adaptif Berbasis Nilai-Nilai Islami pada Lembaga Pendidikan Islam

Rekonstruksi kepemimpinan adaptif pada lembaga pendidikan Islam perlu dimulai dari pengakuan bahwa medan kajiannya telah berkembang, tetapi belum sepenuhnya matang secara konseptual maupun operasional. Tinjauan internasional Arar, Sawalhi, dan Yilmaz (2022) menunjukkan bahwa riset tentang *Islamic-based educational leadership* telah membentuk basis pengetahuan yang penting, sekaligus menyisakan agenda riset lanjutan untuk memperjelas model, konteks, dan implikasinya. Upaya menjawab kebutuhan itu mulai terlihat dalam model *Islamic-Oriented Educational Leadership (IOEL)* yang dikembangkan Alazmi dan Bush (2024), yang menempatkan pendidikan Islam holistik dan pembentukan pemimpin teladan sebagai poros utama. Namun, kebutuhan akan model yang bukan hanya normatif, melainkan juga terukur, baru makin menguat ketika Alazmi (2025) memvalidasi skala IOEL dan menemukan hubungan positif antara IOEL, *teacher engagement*, dan *school performance*. Dengan demikian, rekonstruksi yang dibutuhkan bukan sekadar penambahan istilah Islami pada teori modern, tetapi penyusunan kerangka kepemimpinan yang mampu menerjemahkan nilai menjadi praktik, kapasitas organisasi, dan hasil kelembagaan yang dapat diamati.

Dimensi *pertama* dari rekonstruksi tersebut adalah penggabungan jangkar normatif Islami dengan kapasitas adaptif masa depan. Prasetyowati et al. (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif dalam pendidikan Islam menjadi efektif ketika memadukan integritas spiritual, tata kelola etis, dan kompetensi berorientasi masa depan. Unsur intinya meliputi pengambilan keputusan partisipatif, desain kurikulum berbasis nilai, integrasi digital, dan pemberdayaan guru. Temuan ini penting karena menggeser pemahaman kepemimpinan Islam dari moralitas personal menuju arsitektur perubahan institusional. Pada level praksis, Sahudi (2025) memperlihatkan bahwa adaptive leadership 4.0 di madrasah bekerja melalui aplikasi pembelajaran daring, sistem informasi akademik digital, komunikasi digital, pelatihan guru, pendampingan, dan pengadaan teknologi, akan tetapi efektivitasnya sangat ditentukan oleh kompetensi SDM, kesiapan infrastruktur, kebijakan internal, dan budaya organisasi. Karena itu, rekonstruksi kepemimpinan adaptif Islami harus memosisikan nilai sebagai orientasi, sementara literasi digital, pembelajaran organisasi, dan inovasi menjadi instrumen perubahan yang dijalankan secara sadar dan terarah.

Dimensi *kedua* ialah pergeseran dari kepemimpinan yang tersentralisasi menuju tata kelola relasional dan deliberatif. Studi kasus Inayati, Faiza, dan Dewi (2024) tentang praktik *musyawarah* di madrasah diniyah menunjukkan bahwa

keputusan strategis yang diambil melalui konsultasi dengan guru, staf, dan orang tua membangun transparansi, kepercayaan, tanggung jawab bersama, serta ketahanan lembaga. Temuan ini menegaskan bahwa *shura* bukan hanya etika komunikasi, tetapi mekanisme distribusi otoritas yang relevan bagi adaptive leadership. Pada pendidikan tinggi Islam, Fridiyanto et al. (2025) juga menemukan bahwa transformasi kelembagaan berjalan lebih kuat ketika ditopang oleh visionary leadership, participatory governance, dan integrasi nilai humanistik Islam. Kerangka yang lebih luas ditawarkan Al Hadi et al. (2025) melalui lima pilar transformasi, yaitu respons terhadap pluralitas, sintesis nilai Islam dengan teori modern, keteladanan moral, efektivitas berbasis dampak, dan konvergensi etika profetik dengan manajemen strategis. Dari sini dapat ditafsirkan bahwa rekonstruksi kepemimpinan adaptif Islami harus menolak dikotomi antara moralitas dan efektivitas; justru efektivitas perubahan tumbuh melalui partisipasi, keteladanan, dan legitimasi etik pemimpin.

Dimensi *ketiga* adalah penegasan sisi humanis, inklusif, dan akuntabel dari kepemimpinan adaptif. Amatullah (2024) menemukan bahwa pemimpin Muslim perempuan di sekolah Islam Kanada menonjolkan *personalized leadership*, perlakuan penuh welas asih, *adaptive leadership*, identitas berbasis iman, dan pandangan teosentris. Hal ini menunjukkan bahwa adaptivitas dalam kepemimpinan Islam tidak identik dengan keluwesan teknokratis semata, melainkan juga kepekaan relasional dan keberpihakan moral. Rahman (2025) menegaskan bahwa transformasi pendidikan Islam melalui *value-based leadership* mensyaratkan sintesis model kepemimpinan yang ada, evaluasi integrasinya dengan nilai Islam, serta identifikasi faktor penghambat dan pendukung sistemik. Berdasarkan keseluruhan temuan tersebut, rekonstruksi kepemimpinan adaptif berbasis nilai-nilai Islami pada lembaga pendidikan Islam dapat dirumuskan ke dalam lima unsur utama, yaitu orientasi amanah, *'adl*, masalah, *adaptive sensemaking* terhadap perubahan, *shura-based distributed governance*, pemberdayaan guru dan budaya belajar organisasi, serta akuntabilitas dampak. Model ini memungkinkan lembaga pendidikan Islam bergerak lincah menghadapi disrupsi tanpa kehilangan akar etik dan identitas kelembagaannya.

5. Implikasi Model bagi Pengembangan Organisasi Pendidikan Islam

Implikasi *pertama* dari model kepemimpinan adaptif berbasis nilai-nilai Islami adalah perlunya reposisi pengembangan organisasi dari agenda administratif menuju agenda transformasi kelembagaan yang terstruktur, partisipatif, dan etis. Carmo et al. (2025) menegaskan bahwa transformasi digital di perguruan tinggi harus dipahami secara strategis sebagai integrasi inovasi teknologi untuk efisiensi operasional, pengalaman layanan, dan pembaruan model manajemen, bukan sekadar digitalisasi prosedur. Dalam kerangka yang lebih operasional, Twabu (2025) menunjukkan bahwa transformasi budaya organisasi yang berhasil di pendidikan tinggi memerlukan proses yang terstruktur namun adaptif, integrasi tata kelola,

pembangunan kapasitas, dan desain partisipatif. Sementara itu, Castro-Gómez et al. (2026) memperlihatkan bahwa dosen berperan sebagai penghubung antara kebijakan tata kelola kampus dan implementasi nyata di pengajaran, riset, serta pengabdian. Ditafsirkan ke konteks pendidikan Islam, temuan-temuan ini berarti bahwa pengembangan organisasi tidak cukup dijalankan melalui instruksi pimpinan, tetapi menuntut penyelarasan visi, tata kelola *shura-based*, penguatan aktor pelaksana, dan integrasi nilai amanah serta akuntabilitas ke dalam arsitektur perubahan.

Implikasi *kedua* menyentuh pengembangan SDM dan pembentukan organisasi pembelajar. Chughtai et al. (2023/2024) menunjukkan bahwa *adaptive leadership* memperkuat hubungan antara *learning organization*, *change self-efficacy*, dan inovasi organisasi, maka perubahan lebih mungkin berhasil bila warga organisasi percaya diri menghadapi perubahan dan bekerja dalam kultur belajar. Temuan ini selaras dengan Kasmalinda, Niswanto, dan Ismail (2025), yang memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional dan *distributed leadership* mendorong berkembangnya *learning organization* melalui kolaborasi dan pengembangan profesional. Pada konteks pendidikan Islam, Siswadi et al. (2025) juga menunjukkan bahwa pemimpin sekolah dapat bertindak sebagai *agents of change* dalam membangun budaya mutu yang ditopang nilai dan etika Islam. Karena itu, implikasi praktis model ini adalah perlunya investasi kelembagaan pada pelatihan kepemimpinan adaptif, *upskilling* digital guru dan tenaga kependidikan, forum refleksi bersama, serta distribusi peran perubahan ke tingkat menengah organisasi. Dengan kata lain, pemimpin tidak lagi bekerja sebagai pusat tunggal perubahan, tetapi sebagai penggerak ekosistem belajar yang memperbesar kapasitas kolektif lembaga.

Implikasi *ketiga* berkaitan dengan penguatan inovasi, budaya mutu, dan sistem penjaminan kualitas. Purwati et al. (2025) menemukan bahwa Islamic leadership berpengaruh positif terhadap *sustainable school innovation*, dan pengaruh tersebut diperkuat oleh Islamic business ethics sebagai mediator. Pada tingkat perguruan tinggi Islam, Hasbi, Alim, dan Machmud (2025) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat, ditopang disiplin, komitmen mutu, kolaborasi, serta evaluasi berkala berbasis teknologi, mampu memperkuat *integrated quality management* dan meningkatkan mutu akademik maupun non-akademik. Kajian Yuliana, Hamdi, dan Perdana (2026) juga menunjukkan bahwa penjaminan mutu di pendidikan tinggi Islam semakin menekankan integrasi nilai Islam dengan mekanisme QA seperti SPMI, siklus PPEPP, audit internal, dan adaptasi standar akreditasi. Pada hal ini dapat ditafsirkan bahwa model kepemimpinan adaptif Islami seharusnya diinstitusionalisasikan ke dalam perangkat mutu, yaitu indikator kinerja, siklus evaluasi, audit etis-digital, dan budaya perbaikan berkelanjutan. Jadi, pengembangan organisasi pendidikan Islam tidak boleh memisahkan inovasi dari etika, dan tidak boleh menempatkan mutu sebagai urusan administrasi semata.

Implikasi *keempat* adalah bahwa model ini memberi jalan bagi modernisasi lembaga pendidikan Islam tanpa memutus identitasnya. Riski, Chande, dan Adriantoni (2024) menunjukkan bahwa implementasi *digital leadership* di pesantren dapat mengoptimalkan proses pembelajaran dan administrasi sekaligus meningkatkan kualitas pendidikan melalui penguatan SDM. Salim et al. (2024) menemukan bahwa inovasi kepemimpinan di pesantren modern Ibadurrahman berhasil menjembatani tradisi dan modernitas, sehingga dapat menjadi model bagi pesantren lain dalam menghadapi globalisasi. Sementara itu, Romlah, Hamzah, dan Makhzuniyah (2025) menegaskan bahwa model *Qudwatuna* berkontribusi pada pengembangan mutu melalui sistem *continuous improvement* dan keteladanan berbasis nilai Islam serta prinsip manajemen modern. Dengan demikian, implikasi strategisnya adalah bahwa pengembangan organisasi pendidikan Islam perlu dirancang sebagai proses *identity-enabled transformation*, yaitu tradisi tidak diposisikan sebagai beban, melainkan sebagai sumber legitimasi moral untuk memimpin perubahan. Ini membuat lembaga lebih mungkin membangun ketahanan organisasi, penerimaan warga, dan kesinambungan inovasi di tengah disrupsi digital.

KESIMPULAN

Disrupsi digital telah menempatkan lembaga pendidikan Islam pada situasi yang menuntut perubahan organisasi secara lebih mendasar, bukan sekadar adopsi teknologi secara administratif. Artikel ini menunjukkan bahwa tantangan utama lembaga pendidikan Islam di era digital tidak hanya terletak pada keterbatasan infrastruktur atau kompetensi teknis, tetapi pada kesiapan organisasi dalam mengelola perubahan, membangun budaya belajar, serta menghadirkan kepemimpinan yang mampu menavigasi kompleksitas secara etis dan strategis. Dalam konteks ini, model kepemimpinan konvensional yang cenderung birokratis, sentralistik, dan reaktif tidak lagi memadai. Lembaga pendidikan Islam memerlukan kepemimpinan yang adaptif, partisipatif, reflektif, dan berorientasi pada pembelajaran organisasi, namun tetap berakar kuat pada nilai-nilai Islami sebagai sumber orientasi moral dan identitas kelembagaan.

Novelty artikel ini terletak pada tawaran rekonstruksi kepemimpinan adaptif berbasis nilai-nilai Islami sebagai sintesis antara teori manajemen perubahan, pengembangan organisasi, dan kepemimpinan pendidikan Islam. Model ini menempatkan *amanah, shura, 'adl, ihsan, dan maslahah* bukan sebagai pelengkap normatif, melainkan sebagai dasar operasional dalam membaca perubahan, mengelola resistensi, mendistribusikan kepemimpinan, memberdayakan SDM, dan membangun mutu berkelanjutan. Secara teoretis, artikel ini memperluas diskursus *adaptive leadership* ke dalam kerangka Manajemen Pendidikan Islam. Secara praktis, model ini memberi arah bagi kepala madrasah, pimpinan pesantren, pengelola sekolah Islam, dan pemimpin perguruan tinggi Islam untuk merancang transformasi kelembagaan yang lincah, akuntabel, inovatif, dan tetap selaras dengan misi pendidikan Islam kontemporer.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, Eman I. 2023. "Systematic Review of Research on Educational Leadership and Management in Muslim Societies." *Educational Management Administration & Leadership* 51 (1): 52–74. doi:10.1177/1741143220973658.
- Al Hadi, Abil Fida Muhammad Qois, Muh. Nur Rochim Maksum, Intan Dian Saputri, Syahrul Adam Salleh Ibrahim, and Ammar Wangyee. 2025. "The Transformation of Islamic Educational Leadership in a Multicultural Society: A Theoretical Review Based on Critical Literature." *Multicultural Islamic Education Review* 3 (2). <https://doi.org/10.23917/mier.v3i2.12098>.
- Alazmi, Ayesah A. 2025. "Islamic-Oriented Educational Leadership Scale: Psychometric Properties." *Educational Management Administration & Leadership*. <https://doi.org/10.1177/17411432251394138>.
- Alazmi, Ayesah A., and Tony Bush. 2024. "An Islamic-Oriented Educational Leadership Model: Towards a New Theory of School Leadership in Muslim Societies." *Journal of Educational Administration and History* 56 (3): 312–334. <https://doi.org/10.1080/00220620.2023.2292573>.
- AlNuaimi, Bader K., Sanjay Kumar Singh, Shuang Ren, Pawan Budhwar, and Dmitriy Vorobyev. 2022. "Mastering Digital Transformation: The Nexus between Leadership, Agility, and Digital Strategy." *Journal of Business Research* 145: 636–48. doi:10.1016/j.jbusres.2022.03.038.
- Alumbro, Glenn P., and Marleonie M. Bauyot. 2026. "A Systematic Review of the Adaptive Leadership Practices among Higher Education Institutions." *International Journal of Multidisciplinary Educational Research and Innovation* 4 (4): 504–519.
- Amatullah, Tasneem. 2024. "Exploring Female Muslim Educational Leadership in a Multicultural Canadian Context." *Religions* 15 (2): 215. <https://doi.org/10.3390/rel15020215>.
- Andriani, Idaya, Hamengkubuwono, Beni Azwar, and Indrayanto Syafei. 2026. "Good Governance Based on Islamic Values in PTKIN Personnel Management: A Case Study." *Al-Hayat: Journal of Islamic Education* 10 (1). doi:10.35723/ajie.v10i1.332.
- Arar, Khalid, Rania Sawalhi, Amaarah DeCuir, and Tasneem Amatullah, eds. 2023. *Islamic-Based Educational Leadership, Administration and Management: Challenging Expectations through Global Critical Insights*. Abingdon: Routledge.
- Arar, Khalid, Rania Sawalhi, and Mustafa Yilmaz. 2022. "The Research on Islamic-Based Educational Leadership since 1990: An International Review of Empirical Evidence and a Future Research Agenda." *Religions* 13 (1): 42. <https://doi.org/10.3390/rel13010042>.

- Arifin, Samsul, Azrul Afrillana Awaludin, and Yusril Yusril. 2024. "Elaboration of Maqashid Sharia Values in Forming Transformational Leadership." *Jurnal Transformatif (Islamic Studies)* 8 (1): 43–54. doi:10.23971/tf.v8i1.7923.
- Asiah, Nur, Yudesta Erfayliana, Hasan Sastra Negara, and Harjoni Desky. 2025. "Integrating Spirituality, Ethics, and Innovation in Islamic Educational Leadership: A Holistic Model from Indonesian Secondary Education." *ITQAN: Jurnal Ilmu-Ilmu Kependidikan* 16 (2): 178–196. doi:10.47766/itqan.v16i2.6571.
- Bari, Lauren. 2025. "Connecting Academia and Industry: Change Management in Curriculum Co-Design." *Industry and Higher Education*. <https://doi.org/10.1177/09504222251354894>.
- Burnes, Bernard. 2020. "The Origins of Lewin's Three-Step Model of Change." *The Journal of Applied Behavioral Science* 56 (1): 32–59. <https://doi.org/10.1177/0021886319892685>.
- Carmo, Jose Ermeson Silva, Daniel Pacheco Lacerda, Cristina Orsolin Klingenberg, and Fabio Antonio Sartori Piran. 2025. "Digital Transformation in the Management of Higher Education Institutions." *Smart and Sustainable Futures* 1: 100692. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100692>.
- Castro-Gómez, Johnatan C., Natalia Marulanda-Grisales, César Zapata-Molina, and Javier A. Sánchez-Torres. 2026. "University Governance and Institutional Management for Sustainability: Teachers' Perspectives on Policy Implementation in Higher Education." *Frontiers in Education* 11. <https://doi.org/10.3389/feduc.2026.1731067>.
- Chughtai, Muhammad Salman, Fauzia Syed, Saima Naseer, and Nuria Chinchilla. 2024. "Role of Adaptive Leadership in Learning Organizations to Boost Organizational Innovations with Change Self-Efficacy." *Current Psychology* 43 (33): 27262–27281.
- Esenyel, Vildan. 2024. "Evolving Leadership Theories: Integrating Contemporary Theories for VUCA Realities." *Administrative Sciences* 14 (11): 270. <https://doi.org/10.3390/admsci14110270>.
- Farias-Gaytan, Silvia, Ignacio Aguaded, and Maria-Soledad Ramirez-Montoya. 2023. "Digital Transformation and Digital Literacy in the Context of Complexity within Higher Education Institutions: A Systematic Literature Review." *Humanities and Social Sciences Communications* 10: 386. doi:10.1057/s41599-023-01875-9.
- Fridiyanto, F, et al. 2025. "Transforming Islamic Higher Education Institutions through Visionary Leadership." [artikel PDF].
- García-Peñalvo, Francisco José. 2021. "Avoiding the Dark Side of Digital Transformation in Teaching: An Institutional Reference Framework for eLearning in Higher Education." *Sustainability* 13 (4): 2023. doi:10.3390/su13042023.

- Gkrimpizi, Thomais, Vassilios Peristeras, and Ioannis Magnisalis. 2023. "Classification of Barriers to Digital Transformation in Higher Education Institutions: Systematic Literature Review." *Education Sciences* 13 (7): 746. doi:10.3390/educsci13070746.
- Hariyani, D., et al. 2025. "The Role of Leadership in Sustainable Digital Transformation of the Organization." *Smart and Sustainable Futures*. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100847>.
- Hasbi, Muh., Nur Alim, and Hadi Machmud. 2025. "Transformation of Education Quality in Islamic Higher Education Institutions through Organizational Culture and Integrated Quality Management." *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 6 (3): 375–386. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v6i3.1921>.
- In, Khurun, Qurrotul A' Yuni Dasuki, and Arif Nurwahid. 2024. "Adaptive Leadership and Institutional Development in Islamic Education: A Case Study of Madrasah Diniyah At-Ta'abud Wonokromo." *Journal of Islamic Education Management Research* 2(2). <https://doi.org/10.14421/jiemr.2024.22-09>.
- Inayati, Evi Sovia, Gilang Rakha Faiza, and Wahyuningsih Saputri Dewi. 2024. "A Case Study of Musyawarah Practice in Islamic Educational Leadership." *JIEMR: Journal of Islamic Education Management Research* 2 (2).
- Jaosantia, Jasmani, and Muwafiqus Shobri. 2025. "Manajemen dan Budaya Organisasi Pendidikan Islam di Era Transformasi Digital." *AKSI: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4 (1): 58–71. <https://doi.org/10.37348/aksi.v4i1.750>.
- Kasmalinda, Niswanto, and Ismail. 2025. "Evaluating the Impact of Leadership Strategies on the Development of Learning Organizations." *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education* 6 (2).
- Mahmud, Muchammad Eka, and Akhmad Ramli. 2025. "Islamic Spiritual Leadership Model to Enhance Madrasah Quality Culture and Achieve Sustainable Development Goals." *Al-Hayat: Journal of Islamic Education* 9(3): 628–643. <https://doi.org/10.35723/ajie.v9i3.132>.
- Mahmudi, Rois, and Siti Aimah. 2025. "Navigating Modernity through Adaptive Leadership in Indonesian Islamic Boarding School Education." *Lentera Pendidikan: Jurnal Ilmu Tarbiyah dan Keguruan* 28(2): 273–294. <https://doi.org/10.24252/lp.2025v28n2i1>.
- Marlia, Makna Ani, Rahmi Fahmy, Hendra Lukito, and Donard Games. 2025. "An Exploratory Study on Effective Leadership and Change Management in the Transformation of Indonesian Public Universities Towards World-Class University Status." *Sustainability* 17 (3): 1300. <https://doi.org/10.3390/su17031300>.
- Miftahussurur, Wildan, Abdul Goffar, and Abdul Haq As. 2025. "Maqasid Syariah and the Ethical Turn in Islamic Educational Management." *ALMUSTOFA: Journal of Islamic Studies and Research* 2 (2).

- Müller, Sune Dueholm, Henrike Konzag, Jeppe Agger Nielsen, and Hafðís Bergsdóttir Sandholt. 2024. "Digital Transformation Leadership Competencies: A Contingency Approach." *International Journal of Information Management* 75: 102734. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2023.102734.
- Obied, Asem S. 2025. "Digital Leadership in the Academic Environment: A Systematic Literature Review." *Social Sciences & Humanities Open* 12: 101542. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101542>.
- OECD. 2023. *OECD Digital Education Outlook 2023: Towards an Effective Digital Education Ecosystem*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/c74f03de-en>.
- Oreg, Shaul, and Noga Sverdlik. 2025. "Responses to Organizational Change: Evolution of the Concept, Established Findings, and Future Directions." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 13. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-020924-064623>.
- Orgianus, Yori, dkk. 2024. "Islamic Values in Lecturer Competency Development: A Systematic Literature Review of Trends, Frameworks, and Impacts in Islamic Higher Education." *Jurnal Pendidikan Islam* 13 (1): 69–83. doi:10.14421/jpi.2024.131.69-83.
- Pradikta, Zendy, Hendro Widodo, and Enung Hasanah. 2025. "Digital-Based Quality Management Information System to Achieve Excellent School: Case Study at SMP Muhammadiyah Al Mujahidin." *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan* 9(1): 166–179. <https://doi.org/10.24252/idaarah.v9i1.57382>.
- Prasetyowati, Firda, Ulfi Maula Saniya, Syifa Fauzia, and Samsul Susilowati. 2025. "Transformative Leadership for Integrating Islamic Values and 21st Century Skills: A Conceptual Framework for Contemporary Islamic Education." *JIEMR: Journal of Islamic Education Management Research* 3 (1). <https://doi.org/10.14421/jiemr.2025.31-03>.
- Purwati, Astri Ayu, Zufadli Hamzah, Muhammad Arif, Mazzlida Mat Deli, Duwi Riningsih, and Meme Rukmini. 2025. "Empowering Sustainable School Innovation Through Islamic Leadership and Islamic Business Ethics." *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 6 (4). <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v6i4.2353>.
- Rahman, G. 2025. "Transforming Islamic Education Through Value-Based Leadership: A Narrative Review." *Sinergi International Journal of Islamic Studies* 3 (2): 83–95.
- Riski, Aulia, Abdin Chande, and Adrianoni. 2024. "Implementation of a Digital Leadership Model in Improving the Quality of Islamic Boarding Schools." *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5 (2): 185–194. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v5i2.566>.
- Romlah, Siti, Akhmad Fauzi Hamzah, and Minhah Makhzuniyah. 2025. "Qudwatuna as a Leadership Model in Education Quality Development." *Munaddhomah*:

- Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 6 (3): 404–419.
<https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v6i3.1871>.
- Sahudi, S. 2025. "Technology-Based Islamic Education Management: Developing Adaptive Leadership 4.0." *El-Idare: Journal of Islamic Education Management* 11(2): 45–53. <https://doi.org/10.19109/elidare.v11i2.27807>.
- Said, Saidah Mohd, Sabariah Sharif, and Mohd Khairuddin @ Jerry Abdullah. 2023. "Unveiling the Excellent Leadership Qualities and Practices of Principals in Islamic Schools: A Systematic Literature Review." *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research* 22 (9): 43–61. doi:10.26803/ijlter.22.9.3.
- Salim, Nur Agus, Muhammad Zaibi, Mahkamah Brantasari, Muhammad Ikhsan, and Andi Aslindah. 2024. "Islamic Boarding School Leadership Innovation: From Traditional to Modernization of Education." *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5 (4). <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v5i4.1392>.
- Singun, A. J. 2025. "Unveiling the Barriers to Digital Transformation in Higher Education Institutions: A Systematic Literature Review." *Discover Education* 4(1): 37. <https://doi.org/10.1007/s44217-025-00430-9>.
- Siswadi, Muhammad Fuad Zain, Moh. Roqib, and Muhammad Masruri. 2025. "Advancing Women's Leadership in Cultivating a Quality Culture in Indonesian Vocational High Schools: An Islamic Educational Perspective." *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 6 (3): 513–527. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v6i3.1848>.
- Sott, Mariluz K., and Mariluz S. Bender. 2025. "The Role of Adaptive Leadership in Times of Crisis: A Systematic Review and Conceptual Framework." *Merits* 5 (1): 2. <https://doi.org/10.3390/merits5010002>.
- Tandon, Latika, Tithi Bhatnagar, and Tanushree Sharma. 2024. "Leadership Agility in the Context of Organisational Agility: A Systematic Literature Review." *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00422-3>.
- Twabu, Khanyisile Yanela. 2025. "Transforming Organizational Culture in Higher Education: A Strategic Change Management Case Study for Higher Learning Institutions Using the IRACE Framework." *Frontiers in Education* 10: 1690451. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1690451>.
- Umar, Shahawati Binti, Jawaria Ahmad, Muhammad Anas Bin Mohd Bukhori, Khairul Anuar Mohd Ali, and Wan Mohd Hirwani Wan Hussain. 2025. "Transforming Higher-Education-Intitutes: Impact of Change Management on Sustainable Performance Through Transformational Leadership and Knowledge Management." *Sustainability* 17 (6): 2445. <https://doi.org/10.3390/su17062445>.
- UNESCO. 2026. "AI and Technologies in Education." UNESCO Digital Education.

- UNESCO. 2026. *Transforming Higher Education: Global Collaboration on Visioning and Action*. Paris: UNESCO.
- Verhoef, Peter C., Thijs Broekhuizen, Yakov Bart, Abhi Bhattacharya, John Qi Dong, Nicolai Fabian, and Michael Haenlein. 2021. "Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda." *Journal of Business Research* 122: 889–901. doi:10.1016/j.jbusres.2019.09.022.
- Wahib, Abd. 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>.
- Yuliana, Lia, Syukrul Hamdi, and Riki Perdana. 2026. "Quality Assurance in Islamic Higher Education: Global Trends, Challenges, and Future Directions." *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 7 (1): 202–215. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v7i1.2547>.