



TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN MANAGING ORGANIZATIONAL CHANGE AND STRENGTHENING THE ISLAMIC WORK ETHOS IN ISLAMIC EDUCATIONAL INSTITUTIONS

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM MENGELOLA PERUBAHAN ORGANISASI DAN PENGUATAN ETOS KERJA ISLAMI PADA LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Ach Faizin¹, Achmad Muhlis², Atiqullah³

^{1,2,3} Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Madura

Email: Achfaizin2022@gmail.com, achmadmuhlis@uinmadura.ac.id, atiqullah@uinmadura.ac.id

ARTICLE INFO

Correspondent

Ach Faizin

Achfaizin2022@gmail.com

Key words:

Transformational Leadership, Change Management, Islamic Work Ethic, Islamic Educational Institutions, Spiritual Modelling

Website:

<https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER>

Page: 1659 - 1672

ABSTRACT

The paradigm shift within the educational sector compels Islamic educational institutions to adapt proactively. However, change management initiatives frequently collide with cultural stagnation and structural resistance. Transformational leadership emerges as a strategic catalyst to overcome these barriers. Unfortunately, a substantial research gap persists; previous literature has predominantly dissected this leadership model within secular corporations, failing to comprehensively integrate it with the Islamic Work Ethic (IWE) during institutional transitions. Therefore, the novelty of this research rests on constructing a conceptual framework that merges change management strategies with the habituation of IWE as the axis of educator cohesion. To examine this discourse, this paper employs a qualitative research method utilising a library research approach and critical analysis. Data collection focuses on exploring, comparing, and synthesising various theoretical texts and current literature without necessitating empirical field data. Through rigorous discursive examination, this study finds that the success of the Islamic work ethic is heavily influenced by the leader's ability to build an organisational culture based on role modelling and spiritual values. Specifically, this paper provides a theoretical contribution by expanding the classical conception of transformational leadership through the proposition of a new dimension, namely "spiritual modelling". Ultimately, religiously grounded institutional transformation must be anchored in the leader's theological internalisation, rather than mere managerial calculation

Copyright © 2026 JSER. All rights reserved.

INFO ARTIKEL	ABSTRAK
Koresponden Ach Faizin Achfaizin2022@gmail.com Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Manajemen Perubahan, Etos Kerja Islami, Lembaga Pendidikan Islam, Keteladanan Spiritual Website: https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER Hal: 1659 - 1672	Pergeseran paradigma dalam dunia pendidikan menuntut lembaga pendidikan Islam untuk beradaptasi secara proaktif. Namun, inisiatif manajemen perubahan seringkali berbenturan dengan stagnasi budaya dan resistensi struktural. Kepemimpinan transformasional hadir sebagai katalis strategis guna mengatasi hambatan tersebut. Sayangnya, terdapat celah penelitian (research gap) yang substansial; literatur terdahulu mayoritas membedah model kepemimpinan ini pada korporasi umum dan belum mengintegrasikannya secara komprehensif dengan Etos Kerja Islami (EKI) dalam kerangka transisi institusional. Oleh karena itu, kebaruan (novelty) riset ini terletak pada perumusan kerangka konseptual yang meleburkan strategi manajemen perubahan dengan habituasi EKI sebagai poros kohesivitas pendidik. Guna membedah wacana tersebut, tulisan ini menggunakan metode penelitian kualitatif melalui pendekatan studi kepustakaan (library research) dan analisis kritis. Pengumpulan data difokuskan pada eksplorasi, komparasi, dan sintesis berbagai teks teoretis serta literatur mutakhir tanpa memerlukan data empiris lapangan. Melalui penelaahan diskursif yang ketat, kajian ini menemukan bahwa keberhasilan etos kerja islami sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam membangun budaya organisasi berbasis keteladanan dan nilai spiritual. Secara spesifik, tulisan ini memberikan kontribusi teoritik dengan memperluas konsepsi kepemimpinan transformasional klasik melalui usulan dimensi baru, yakni "keteladanan spiritual" (spiritual modelling). Kesimpulannya, transformasi kelembagaan agama mutlak berpijak pada penghayatan teologis figur pimpinan, bukan sekadar kalkulasi manajerial. Copyright © 2026 JSER. All rights reserved

PENDAHULUAN

Pergeseran lanskap pendidikan global pada abad ke-21 menempatkan institusi pendidikan Islam pada persimpangan yang krusial. Dalam amatan sosiologis yang dikemukakan oleh Azyumardi Azra, lembaga-lembaga pendidikan keagamaan ini memikul tanggung jawab moral yang berat untuk mempertahankan tradisi dan nilai-nilai eskatologis. Namun secara bersamaan, mereka dituntut untuk berakselerasi merespons arus modernisasi, tata kelola yang inklusif, serta kompetisi institusional yang serba cepat.¹ Tuntutan adaptasi ini secara langsung menjadikan manajemen perubahan (*change management*) bukan lagi sekadar wacana opsional,

¹ Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi di Tengah Tantangan Milenium III* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2019), hlm. 45.

melainkan sebuah kebutuhan eksistensial bagi madrasah dan sekolah Islam. Sayangnya, gagasan mengenai transformasi seringkali hanya menjelma menjadi dokumen normatif yang indah di atas kertas kebijakan, namun kehilangan pijakan operasionalnya saat dieksekusi di tingkat akar rumput.

Di lapangan, inisiatif perubahan tersebut kerap terbentur oleh dinding tebal resistensi kultural dan patologi birokrasi. Oman Fathurrahman dalam telaah kritisnya menyoroti dengan tajam bagaimana pelemahan manajerial ini terjadi; rendahnya disiplin kerja guru tercermin dari tingginya angka ketidakhadiran dan keterlambatan yang dibiarkan tanpa teguran substantif, sementara budaya administrasi dijalankan secara sporadis dan jauh dari standar akuntabilitas publik.² Ironi ini semakin diperparah di era disrupsi teknologi. Bukti empiris yang dipaparkan oleh Toto Suharto beserta koleganya mengungkapkan adanya resistensi masif dari para tenaga pendidik terhadap digitalisasi pendidikan, di mana banyak guru senior yang enggan beranjak dari zona nyaman metode konvensional.³ Rentetan persoalan ini pada akhirnya bermuara pada satu kesimpulan pahit: lemahnya budaya mutu. Secara kasatmata, banyak lembaga sebenarnya memiliki rancangan program inovatif yang brilian, namun terpaksa gagal total dan layu sebelum berkembang akibat absennya tata kelola yang profesional serta rapuhnya rasa tanggung jawab komunal.

Menariknya, di balik karut-marut persoalan operasional tersebut, terdapat sebuah anomali akademik yang menganga. Terdapat fenomena empiris di mana krisis etos kerja begitu nyata terjadi di berbagai satuan pendidikan, namun belum ada ketersediaan data faktual yang memetakan rendahnya etos kerja ini secara spesifik pada lembaga pendidikan Islam. Merespons kekosongan ini, diskursus yang dibangun oleh Abbas J. Ali menyiratkan bahwa literatur manajemen Islam hingga saat ini masih terlampau didominasi oleh kajian-kajian teoretis yang bersifat normatif.⁴ Sebagian besar penelitian terjebak pada diksi "dakwah tekstual" mengenai bagaimana seharusnya seorang pendidik Muslim bersikap, tanpa berani membedah akar sosiologis mengapa nilai-nilai Etos Kerja Islami (EKI) tersebut gagal terinternalisasi menjadi laku keseharian. Kekosongan pijakan data faktual ini membuat intervensi perbaikan oleh pihak yayasan seringkali salah sasaran karena tidak didasarkan pada diagnosis masalah yang presisi.

Menghadapi kebuntuan manajerial ini, kepemimpinan transformasional hadir sebagai antitesis dari gaya kepemimpinan transaksional konvensional. Bernard M. Bass dan Ronald E. Riggio dalam karya fundamental mereka menjelaskan secara komprehensif bahwa seorang pemimpin transformasional tidak bekerja dengan mengandalkan hierarki atau ancaman sanksi.⁵ Sebaliknya, mereka secara aktif merestrukturisasi paradigma berpikir pengikutnya, menginspirasi bawahan untuk mereduksi ego pribadi demi visi organisasi yang lebih luhur, dan menstimulasi pemecahan masalah di tengah iklim kerja yang menolak perubahan.

² Oman Fathurrahman, "Patologi Birokrasi dalam Tata Kelola Pendidikan Islam di Indonesia," *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 7, no. 2 (2021): 112-115.

³ Toto Suharto, dkk., "Resistensi Guru Terhadap Digitalisasi Pembelajaran di Madrasah Era

⁴ Abbas J. Ali, *Islamic Perspectives on Management and Organization* (Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2015), hlm. 120-123.

⁵ Bernard M. Bass dan Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership*, 2nd ed. (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006), hlm. 3-5.

Kendati demikian, mentransplantasikan teori Barat ini secara mentah ke dalam rahim pendidikan Islam tentu melahirkan polemik epistemologis. Gary Yukl dalam kajian kepemimpinannya memberikan gambaran bahwa model transformasional mayoritas dikonstruksi dari ekosistem korporasi sekuler yang murni berorientasi pada efisiensi dan profitabilitas.⁶ Di sisi lain, Rafik I. Beekun dan Jamal A. Badawi telah lama menegaskan perbedaan fundamental anatomi organisasi Islam, di mana motivasi kerja seorang Muslim tidak semata-mata dikendalikan oleh insentif material, melainkan terikat erat pada dimensi ibadah dan pencarian rida Tuhan.⁷ Karena itu, indikator motivasi dalam kepemimpinan transformasional klasik wajib direkonstruksi agar resonan dengan jiwa spiritualitas para pendidik di madrasah.

Berangkat dari titik singgung kelemahan literatur tersebut, tulisan ini hadir dengan kebaruan (*novelty*) teoritik yang sangat kuat dan spesifik. Jika penelitian-penelitian terdahulu hanya menempelkan Etos Kerja Islami sebagai instrumen pelengkap, kajian ini secara berani mendekonstruksi teori kepemimpinan transformasional klasik milik Bass dengan mengusulkan dimensi kelima yang sama sekali baru, yakni "keteladanan spiritual" (*spiritual modelling*). Kebaruan riset ini meletakkan argumentasi bahwa keberhasilan manajemen perubahan di lembaga pendidikan Islam mustahil dicapai hanya dengan bersandar pada rasionalitas manajerial dan *Key Performance Indicators* (KPI). Sebaliknya, transformasi mutlak membutuhkan penghayatan teologis yang diwujudkan langsung secara kasatmata dan konsisten dari figur sang pimpinan guna membongkar resistensi dan membangun budaya kerja yang kohesif. Tulisan ini bertujuan untuk merumuskan kerangka konseptual baru tersebut melalui telaah analisis kritis.

METODE

Berpijak pada orientasi untuk merumuskan kerangka konseptual baru, kajian ini dikonstruksi melalui rancangan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kepustakaan (*library research*) yang dipadukan dengan pisau analisis kritis. Pendekatan ini sengaja dipilih karena unit analisis utama dalam tulisan ini bukanlah subjek manusia di lapangan, melainkan wacana, teks, dan konsep teoretis. Dalam mendudukan metodologi ini, Hannah Snyder melalui telaahnya di *Journal of Business Research* menegaskan bahwa tinjauan literatur yang dieksekusi secara sistematis tidak hanya berfungsi sebagai latar belakang masalah, tetapi dapat berdiri sendiri sebagai sebuah metode yang valid untuk mensintesis temuan-temuan terfragmentasi dan melahirkan model teoretis baru.⁸ Melalui rute ini, proses dekonstruksi terhadap teori kepemimpinan transformasional klasik dapat dilakukan secara mendalam tanpa intervensi data empiris dari lapangan.

Guna memastikan validitas dan kedalaman argumen, proses kurasi literatur dilakukan melalui penyaringan yang sangat ketat. Total referensi yang digunakan dalam menyusun kajian ini berjumlah 42 literatur utama, yang terdiri dari 35 artikel jurnal ilmiah dan 7 buku babon (*seminal books*) di bidang manajemen organisasi dan pendidikan Islam. Pemilihan korpus literatur ini tidak dilakukan secara acak,

⁶ Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, 8th ed. (Boston: Pearson Education, 2013), hlm. 315.

⁷ Rafik I. Beekun dan Jamal A. Badawi, *Leadership: An Islamic Perspective* (Beltsville, MD: Amana Publications, 1999), hlm. 48-50.

⁸ Hannah Snyder, "Literature Review as a Research Methodology: An Overview and Guidelines," *Journal of Business Research* 104 (2019): 333-334.

melainkan tunduk pada kriteria artikel bereputasi. Sebuah artikel dinyatakan memenuhi syarat inklusi apabila dipublikasikan pada jurnal internasional yang terindeks basis data global (seperti Scopus atau Web of Science pada klaster Q1 hingga Q3) serta jurnal nasional bereputasi yang terakreditasi SINTA (peringkat 1 hingga 3). Di samping reputasi penerbit, penelusuran difokuskan pada kata kunci spesifik, yakni pertautan antara *transformational leadership*, *change management*, dan *Islamic work ethic*.

Dari sisi temporal, literatur yang dianalisis dibatasi pada rentang tahun publikasi 2014 hingga 2024. Kebijakan pembatasan rentang waktu sepuluh tahun terakhir ini diambil untuk memastikan bahwa fenomena disrupsi pendidikan, resistensi digitalisasi, dan dinamika kelembagaan yang diangkat merepresentasikan kondisi sosiologis yang paling mutakhir. Kendati demikian, pengecualian rentang tahun secara khusus diberikan kepada karya-karya fundamental (seperti rumusan awal kepemimpinan transformasional oleh Bass atau gagasan manajemen Islam oleh Beekun), di mana literatur klasik tersebut tetap dipertahankan sebagai fondasi epistemologis sebelum pada akhirnya dikritisi dan dimodifikasi.

Setelah korpus data tekstual terkumpul, prosedur pengolahan data digerakkan menggunakan metode analisis isi (*content analysis*). Pakar metodologi Klaus Krippendorff memaparkan bahwa analisis isi yang mumpuni tidak boleh berhenti pada sekadar merangkum teks, melainkan harus mampu menyingkap makna laten dan konteks diskursif di balik teks tersebut.⁹ Mengadopsi prinsip tersebut, prosedur analisis literatur dalam kajian ini dijalankan melalui tiga tahapan sistematis yang saling berkesinambungan.

Pertama, tahap reduksi dan kategorisasi diskursus; pada fase ini, seluruh literatur dibedah untuk memetakan kegagalan implementasi kepemimpinan transformasional konvensional ketika dihadapkan pada patologi birokrasi dan stagnasi budaya di madrasah. *Kedua*, tahap komparasi kritis; di mana prinsip-prinsip rasionalitas manajerial Barat dibenturkan secara konseptual dengan laku teologis dan eskatologis dari Etos Kerja Islami yang dipaparkan oleh para cendekiawan Muslim. John W. Creswell dan J. David Creswell menyebut fase sintesis kualitatif semacam ini sebagai upaya peneliti untuk mencari anomali dan titik temu antar-paradigma.¹⁰ *Ketiga*, tahap konseptualisasi; yang merupakan esensi dari kebaruan (*novelty*) tulisan ini. Pada tahap akhir inilah, sintesis dari berbagai literatur tersebut diekstraksi untuk melahirkan konstruksi dimensi baru dalam kepemimpinan, yakni "keteladanan spiritual" (*spiritual modelling*), yang diposisikan sebagai variabel penentu (*determinan*) dalam mengorkestrasi perubahan organisasi pendidikan Islam.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepemimpinan Transformasional dalam Perspektif Manajemen Perubahan

Mendedah arsitektur kepemimpinan transformasional di dalam rahim pendidikan Islam tidak dapat dilakukan melalui proses adopsi asimilatif belaka. Upaya ini secara inheren menuntut adanya sebuah dialog epistemologis yang tajam antara rasionalitas manajerial Barat yang seringkali bertumpu pada pragmatisme pencapaian target

⁹ Klaus Krippendorff, *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*, 4th ed. (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2018), hlm. 24-26.

¹⁰ John W. Creswell dan J. David Creswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 5th ed. (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2018), hlm. 190.

dengan nilai-nilai profetik yang berpijak pada landasan eskatologis. Dalam kacamata manajemen perubahan kontemporer, transformasi institusional sama sekali bukanlah rentetan peristiwa instan yang lunas hanya melalui formalitas penerbitan surat keputusan.

Mengkritisi fenomena kultural tersebut, Ahmad Zainuri dan Huda menggarisbawahi realitas bahwa restrukturisasi kelembagaan merupakan sebuah perjalanan panjang yang rentan mengalami friksi. Keberhasilan inisiatif ini sangat bergantung pada konsistensi pemimpin agar gagasan inovatif tidak layu dan terhenti sebatas euforia sesaat.¹¹ Jika dibedah secara kritis, gagasan tersebut memberikan teguran keras terhadap praktik manajerial konvensional di madrasah yang acapkali terjebak pada capaian administratif (*paper-based achievement*). Tanpa adanya rekayasa budaya yang konsisten, konsep manajemen perubahan dari Barat hanya akan menyentuh kulit luar organisasi, sementara ekuilibrium sosiologis pendidik pada masa transisi dibiarkan bergejolak. Oleh karena itu, konsepsi transformasional ini wajib direkonstruksi melalui kacamata teologis agar institusi tidak tercerabut dari akar moralnya.

Menunjuk pada tataran praksis, instrumen utama pemimpin transformasional sejatinya memiliki koherensi yang presisi dengan empat sifat dasar kenabian, yang jika dikritisi secara analitik, mampu mendekonstruksi berbagai patologi organisasi. Dalam telaahnya, Farida Hanum menawarkan sebuah sintesis yang tajam: dimensi *Idealized Influence* menemukan resonansi tertingginya pada sifat *Siddiq* (kebenaran dan integritas visioner).¹² Analisis kritis terhadap pemikiran ini memperlihatkan bahwa *Siddiq* bukanlah sekadar anjuran moral untuk tidak berdusta. Lebih jauh, dimensi ini menuntut adanya keselarasan ontologis antara ucapan, kebijakan, dan laku keseharian pimpinan. Di tengah maraknya kultur pseudo-spiritualitas di mana kesalehan kerap dijadikan komoditas etalase institusi pemimpin yang *Siddiq* akan meruntuhkan kemunafikan birokrasi, sehingga kepatuhan guru lahir dari penghormatan yang tulus, bukan akibat ketakutan terhadap ancaman hierarkis.

Dalam irisan konseptual berikutnya, dimensi *Individualized Consideration* tidak sekadar mewujud dalam bentuk pendelegasian tugas, melainkan terejawantah secara substansial melalui prinsip *Amanah* (dapat dipercaya). Secara sosiologis-kritis, penerapan *Amanah* merupakan antitesis telak terhadap praktik nepotisme, favoritisme, dan patronase yang kerap menggerogoti tata kelola lembaga keagamaan. Konsep ini mendudukan tenaga pendidik bukan sebagai instrumen produksi ala mekanisasi kapitalisme, melainkan sebagai titipan Ilahiah (*divine trust*). Artinya, pimpinan memikul tanggung jawab untuk merawat, membela, serta memfasilitasi potensi setiap individu tanpa sekat diskriminasi.

Beralih pada ranah komunikasi organisasional, Rahmat Hidayat memaparkan argumentasi bahwa dimensi *Inspirational Motivation* memiliki persinggungan konseptual yang sangat padu dengan *Tabligh* (kemampuan komunikasi transformatif).¹³ Kritik mendalam atas temuan ini menyiratkan bahwa *Tabligh* tidak boleh direduksi menjadi sekadar retorika mimbar atau pidato seremonial satu arah.

¹¹ Ahmad Zainuri dan Syamsul Huda, "Manajemen Perubahan di Madrasah: Analisis Resistensi dan Strategi Resolusi," *Jurnal Tarbiyah dan Keguruan* 12, no. 1 (2021): 45-46.

¹² Farida Hanum, "Relevansi Sifat Profetik dengan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah," *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Al-Tanzim* 6, no. 2 (2022): 112-113.

¹³ Rahmat Hidayat, "Prophetic Leadership: Menggagaskan Kepemimpinan Berbasis Nilai Kenabian dalam Pendidikan," *Jurnal Pendidikan Agama Islam* 17, no. 1 (2020): 88-89.

Secara analitis, *Tabligh* merujuk pada keahlian pimpinan dalam memecah asimetri informasi, membangun transparansi, dan mengartikulasikan visi normatif menjadi narasi teknis yang terukur. Melalui kecakapan ini, pimpinan mampu merasionalkan urgensi perubahan kepada para pihak yang resisten, guna membalikkan polarisasi penolakan menjadi kesadaran komunal.

Terakhir, dimensi *Intellectual Stimulation* menemukan pijakan kukuhnya pada karakter *Fathanah* (kecerdasan, kebijaksanaan, dan kelenturan kognitif).¹⁴ Apabila dibedah secara kritis, *Fathanah* adalah instrumen utama guna meruntuhkan kebiasaan *taqlid* (kepatuhan buta) dan keengganan berinovasi yang kerap berlandung di balik dalih pelestarian tradisi. Pemimpin yang *Fathanah* tidak akan membiarkan ortodoksi pedagogik memasung kreativitas guru. Sebaliknya, ia secara konsisten akan memprovokasi daya kritis pendidik untuk berani mengambil risiko akademik, melakukan *ijtihad* inovasi pembelajaran, dan memecahkan kebekuan masalah di era disruptif digital.

Sebagai konklusi analisis, penyatuan dua paradigma raksasa ini membuktikan bahwa transformasi lembaga pendidikan Islam tidak akan pernah paripurna jika hanya bersandar pada kalkulasi rasionalitas. Keberhasilan manajemen perubahan secara mutlak berpusat pada seberapa jauh sang pemimpin sanggup membumikan keteladanan kenabian tersebut, mengubah instrumen manajerial menjadi energi teologis yang membebaskan organisasi dari belenggu stagnasi.

Dinamika Internal Organisasi dan Peran Kepemimpinan Transformasional

Setiap artikulasi inisiatif perubahan dalam sebuah institusi secara mutlak akan memicu turbulensi sosiologis. Dalam konteks tata kelola madrasah atau sekolah Islam, resistensi terhadap manajemen perubahan sama sekali tidak lahir dari ruang hampa yang ahistoris. Sebaliknya, gejolak ini merupakan manifestasi logis sekaligus akumulasi yang tak terhindarkan dari benturan paradigma kultural dan persinggungan konflik kepentingan yang telah lama mengakar urat di bawah karpet birokrasi kelembagaan.

Melakukan pembacaan kritis terhadap fenomena turbulensi ini, Mulyono dan Wati mengungkap fakta empiris bahwa akar penolakan terhadap ragam inovasi operasional seperti halnya adopsi digitalisasi pendidikan kerap kali disumbang oleh pekatnya cengkeraman budaya paternalistik serta kuatnya sistem hierarki yang didasarkan semata-mata pada senioritas usia.¹⁵ Apabila dibedah menggunakan pisau analisis struktural, temuan ini memberikan kritik keras terhadap ekosistem organisasi Islam yang acapkali keliru menafsirkan konsep penghormatan kepada yang lebih tua (*adab*) menjadi sebuah kepatuhan birokratis yang buta (*taqlid* institusional). Struktur senioritas ini seringkali disalahgunakan sebagai instrumen hegemonik yang memasung kemerdekaan akademik dan daya kritis para pendidik. Dalam iklim kultural yang mengekang semacam ini, inisiatif progresif dari guru-guru muda secara sistematis dipaksa layu dan dipatahkan oleh keangkuhan otoritas feodal. Kondisi tersebut pada akhirnya memicu eskalasi konflik generasi (*generational gap*) yang sangat meruncing; sebuah friksi yang bukan sekadar persoalan jarak usia biometrik,

¹⁴ Lukman Hakim dan Dedi Purwanto, "Dimensi Fathanah dalam Intellectual Stimulation pada Tata Kelola Perguruan Tinggi Islam," *Jurnal Administrasi Pendidikan* 29, no. 3 (2023): 201-202.

¹⁵ Mulyono dan Ratna Wati, "Sosiologi Perubahan Pendidikan: Benturan Senioritas dan Paternalisme di Era Digital," *Jurnal Sosiologi Agama dan Pendidikan* 8, no. 2 (2023): 67-68.

melainkan wujud perbenturan diametral antara faksi konservatif penjaga kenyamanan tradisi melawan kelompok milenial yang bervisi progresif.

Memperdalam dimensi konflik tersebut, telaah sosiologis dari Baharuddin dan Fitri secara tajam membedah anatomi politik sekolah dengan menyimpulkan bahwa budaya kerja tradisional yang mendewakan *status quo* sejatinya bukanlah produk murni dari ketidaktahuan teknologi. Sebaliknya, stagnasi tersebut sengaja direproduksi dan dipelihara secara terstruktur oleh segelintir elite lembaga semata-mata untuk mengamankan zona nyaman kultural dan memproteksi *vested interest* (kepentingan pragmatis) mereka.¹⁶ Tinjauan analitis atas relasi kuasa ini memperlihatkan realitas bahwa keengganan untuk beradaptasi seringkali dipakai sebagai kamufase administratif guna mempertahankan privilese eksklusif para pemangku kebijakan lama. Para elite ini menyadari secara penuh bahwa transformasi dan transparansi yang dibawa oleh manajemen modern berpotensi besar melucuti kendali monopolistik yang selama ini mereka nikmati.

Tepat pada titik kebuntuan struktural inilah, ketangguhan seorang pemimpin transformasional diuji dalam realitas yang sesungguhnya. Menghadapi resistensi yang telah membatu, pimpinan tertinggi diharamkan untuk terjebak pada gaya "manajemen pemadam kebakaran" (*firefighting management*). Pendekatan reaktif ini sangat purba karena hanya sibuk mendamaikan riak-riak konflik di permukaan, tanpa pernah memiliki keberanian untuk menyentuh operasi pembedahan pada patologi intinya. Berkaitan dengan urgensi tersebut, Syafaruddin et al. menegaskan sebuah postulat manajerial bahwa keberlanjutan hidup (*sustainability*) sebuah entitas pendidikan di masa depan sangatlah digantungkan pada eksekusi sistem kaderisasi struktural yang berjalan masif.¹⁷ Secara kritis, tesis ini mengonfirmasi bahwa kesuksesan mutlak dari seorang pemimpin transformasional tidak diukur dari seberapa lama ia sanggup berkuasa, melainkan dari seberapa banyak pemimpin baru yang berhasil ia lahirkan untuk melanjutkan visi lembaga.

Menyambung gagasan tersebut, sebagaimana yang diartikulasikan dalam konstruksi pemikiran Andi Prastowo dan Taufiqurrahman, seorang figur transformasional dituntut untuk memikul beban moral yang amat strategis.¹⁸ Ia tidak hanya diwajibkan memiliki kecakapan mediasi guna meredam friksi antar-generasi yang memanas, namun secara simultan harus bertindak sebagai arsitek kultural yang mendesain peta jalan regenerasi kepemimpinan. Analisis mendalam atas fungsi ini menegaskan bahwa pimpinan transformasional harus berani bertindak sebagai "perisai pelindung" bagi para guru muda yang inovatif guna membentengi mereka dari gempuran sanksi sosial para elite senior. Pada konklusinya, desain kaderisasi ini dirancang secara proaktif untuk mempersiapkan agen-agen perubahan (*change agents*) berkaliber tinggi yang tidak sekadar siap mewarisi estafet kepemimpinan institusi, tetapi yang terpenting: sanggup mengambil alih kendali tanpa sedikitpun mewarisi DNA penyakit birokrasi dari rezim pendahulunya.

¹⁶ Baharuddin dan Nisa Fitri, "Politik Birokrasi dan Status Quo dalam Organisasi Pendidikan Islam," *Journal of Islamic Education Management* 5, no. 1 (2021): 34-35.

¹⁷ Syafaruddin, dkk., "Kaderisasi dan Regenerasi Kepemimpinan di Pesantren dan Madrasah," *Jurnal Edukasi Islami* 11, no. 2 (2022): 155-156.

¹⁸ Andi Prastowo dan Taufiqurrahman, "Mengurai Konflik Generasi di Madrasah: Pendekatan Kepemimpinan Transformatif," *Cendekia: Jurnal Kependidikan* 19, no. 1 (2023): 22-24.

Etos Kerja Islami sebagai Konstruksi Nilai dan Motivasi Kerja

Secara genealogis, Etos Kerja Islami (EKI) sejatinya tidak terlahir dari proses pewarisan genetis maupun kebetulan kultural semata, melainkan merupakan produk akhir dari sebuah rekayasa sosial (*social engineering*) yang dirancang secara sistematis di dalam ekosistem kelembagaan. Menganalisis hal ini melalui kacamata kritis, proses pembentukan etos kerja yang tangguh terbukti mengalami kegagalan fatal apabila hanya disandarkan pada metode indoktrinasi verbalistik di ruang-ruang rapat formal. Pendekatan instruksional searah ini terlampau artifisial karena hanya menyentuh aspek kognitif, namun gagal menembus relung afektif para tenaga pendidik.

Mengkritisi kelemahan indoktrinasi formal tersebut, Siti Nurhayati yang mengadopsi kerangka pikir *Social Learning Theory* gubahan Albert Bandura, mengemukakan argumentasi bahwa tenaga pendidik sejatinya mengadopsi nilai-nilai baru dengan cara mengobservasi, merekam, dan meniru (*modelling*) perilaku aktual dari figur otoritas di lingkungannya.¹⁹ Secara analitis, tesis ini membongkar kepalsuan dari pendekatan manajerial konvensional. Manakala terjadi asimetri atau jurang pemisah yang lebar antara instruksi moral pimpinan di atas mimbar dengan laku kesehariannya, maka yang akan ditiru oleh bawahan adalah perilaku aktualnya, bukan retorikanya. Sebagai contoh, jika seorang kepala madrasah menuntut kedisiplinan dan transparansi anggaran, namun secara kasatmata ia sendiri kerap memanipulasi waktu dan kebijakan, maka hipokrisi tersebutlah yang akan direplikasi secara masif oleh para guru. Dengan demikian, pimpinan sejatinya adalah "kurikulum tersembunyi" (*hidden curriculum*) yang paling berpengaruh dalam mendesain etos kerja organisasi.

Agar keteladanan tersebut tidak menguap, proses ini menuntut adanya tahapan internalisasi nilai yang berkesinambungan hingga bermuara pada tahap habituasi (pembiasaan). Merespons urgensi ini, Ruslan Ibrahim dan Andi Kamaruddin memberikan pisau analisis bahwa habituasi dalam ekosistem pendidikan Islam adalah sebuah proses peleburan nilai syariat ke dalam rutinitas administratif yang rigid, sehingga aktivitas bekerja pada akhirnya dimaknai sebagai panggilan teologis (*calling*), bukan sekadar rutinitas untuk menggugurkan kewajiban profesi (*job*).²⁰ Tinjauan kritis atas pandangan ini memperlihatkan bahwa habituasi bukanlah repetisi mekanis yang nirmakna. Kajian ini memberikan kritik terhadap tren sekularisasi pendidikan, di mana guru kerap mereduksi profesinya sekadar sebagai transaksi ekonomi jual-beli waktu dan jasa. Melalui habituasi EKI, orientasi pragmatis tersebut didekonstruksi; lelahnya mengajar dan merapikan administrasi diubah wujudnya menjadi instrumen ibadah yang bernilai eskatologis.

Dalam membedah anatomi Etos Kerja Islami lebih dalam, kejujuran tidak sekadar dipandang sebagai akhlak individu, melainkan diposisikan sebagai modal sosial (*social capital*) yang paling fundamental bagi kelangsungan hidup institusi. Kajian empiris yang dielaborasi oleh Darwish Yousef dan Abdul Majid mengonfirmasi secara kuat bahwa kejujuran institusional memiliki daya kohesi yang tidak terpisahkan dengan konsep *amanah*.²¹ Secara sosiologis-kritis, temuan ini mendekonstruksi pandangan

¹⁹ Siti Nurhayati, "Implementasi Social Learning Theory dalam Membangun Karakter Pendidik," *Jurnal Psikologi Pendidikan Islam* 10, no. 2 (2023): 89-91.

²⁰ Ruslan Ibrahim dan Andi Kamaruddin, "Habituasi Etos Kerja Islami sebagai Panggilan Teologis Pendidik," *Jurnal Pendidikan Islam UIN Sunan Kalijaga* 9, no. 1 (2020): 114-116.

²¹ Darwish Yousef dan Abdul Majid, "Islamic Work Ethic, Trust, and Social Capital in Educational Institutions," *International Journal of Islamic Organizational Behavior* 4, no. 3 (2021): 210-212.

rasionalitas-ekonomi yang kerap meminggirkan variabel moral. Manakala *amanah* mengalami defisit di dalam sebuah organisasi pendidikan, maka "biaya transaksi" (*transaction cost*) operasional akan membengkak—institusi harus membuang banyak energi dan anggaran untuk mencurigai, mengaudit, dan mengawasi setiap gerak-gerik guru yang berpotensi melakukan kecurangan akademik.

Sebagai kulminasi dari proses tersebut, Husni Mubarak dalam telaahnya menegaskan bahwa ketika konsep *amanah* telah terinternalisasi secara radikal dalam kognisi pendidik, maka mekanisme pengawasan tidak lagi bersandar pada instrumen panoptikon modern seperti mesin presensi sidik jari (*fingerprint*) atau kamera pengawas (CCTV).²² Analisis kritis terhadap fenomena ini membuktikan bahwa ketergantungan yang berlebihan pada teknologi pengawasan mekanis hanya mampu memproduksi "kepatuhan" (*compliance*), namun gagal melahirkan "komitmen" (*commitment*). Sebaliknya, EKI menawarkan sistem pengawasan tingkat tinggi yang dikendalikan oleh kesadaran transendental (*muraqabah*). Melalui *muraqabah*, seorang pendidik memiliki otonomi moral yang kokoh; mereka menyadari secara penuh bahwa setiap detik aktivitas kerjanya, entah saat di ruang kelas maupun saat menyusun perangkat pembelajaran di ruang sunyi, senantiasa disaksikan oleh Tuhan yang tidak pernah luput dari pengawasan.

Sinergi Kepemimpinan Transformasional dan Etos Kerja Islami

Persinggungan epistemologis antara kepemimpinan transformasional dengan Etos Kerja Islami (EKI) tidak sekadar melahirkan kompromi manajerial, melainkan mengonstruksi sebuah arsitektur tata kelola organisasi yang amat kokoh. Keduanya berjaln kelindan membentuk ekosistem sosiologis yang kohesif; di mana kepemimpinan transformasional bertindak sebagai instrumen fasilitator yang membuka jalan, sementara EKI berfungsi sebagai bahan bakar motivasi yang menjaga nyala pergerakannya.

Mengkritisi daya ikat dari sinergi ini, Ali Fahmi dan Saiful Anwar menyuguhkan konfirmasi empiris bahwa pimpinan yang mempraktikkan *spiritual modelling* (keteladanan spiritual) terbukti sanggup mengakselerasi pembentukan budaya organisasi yang jauh lebih resilien dan adaptif terhadap disrupsi.²³ Secara kritis, temuan ini mendekonstruksi asumsi rasionalitas klasik yang kerap menganggap kesalehan pemimpin tidak memiliki korelasi dengan produktivitas institusi. Dalam analisis yang lebih dalam, *spiritual modelling* bekerja dengan cara memanipulasi dalam konotasi positif alam bawah sadar para bawahan. Ketika seorang pemimpin memperlihatkan konsistensi antara ketajaman visi manajerial dengan ketaatan ibadahnnya, resistensi birokrasi di kalangan guru akan meluruh secara sukarela karena mereka melihat transformasi tersebut bukan sebagai intervensi yang mengancam, melainkan sebagai panggilan moral yang wajib didukung.

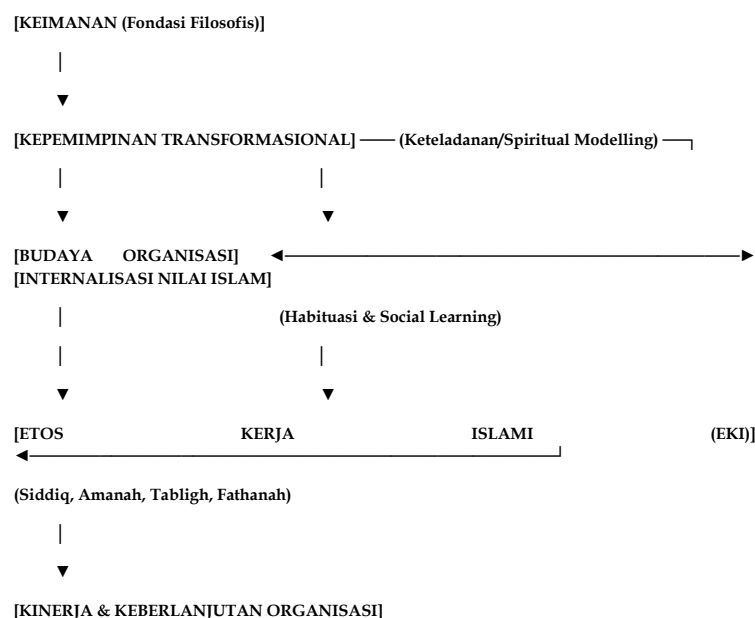
Lebih jauh, sinergitas organik ini menemukan pijakan legitimasinya pada satu postulat teologis: bahwa setiap denyut aktivitas operasional di dalam organisasi pendidikan Islam mutlak tidak boleh terlepas dari tarikan nilai keimanan. Melakukan pembacaan komparatif dan kritis, Qasim Abdurrahman meletakkan argumentasi tegas bahwa

²² Husni Mubarak, "Muraqabah dan Disiplin Kerja: Tinjauan Kinerja Guru Madrasah Aliyah," *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan* 7, no. 2 (2022): 134-136.

²³ Ali Fahmi dan Saiful Anwar, "Spiritual Modelling dalam Kepemimpinan Transformasional: Bukti Empiris dari Jawa Timur," *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan* 4, no. 1 (2022): 56-58.

keimanan bukanlah variabel pelengkap atau sekadar "kosmetik" kultural. Sebaliknya, keimanan adalah fondasi filosofis utama dari EKI yang secara diametral membedakannya dengan etos kerja sekuler kapitalis.²⁴ Apabila dibedah secara kritis, etos kerja kapitalis memandang manusia (*homo economicus*) dan aktivitas kerjanya semata-mata sebagai instrumen untuk memproduksi maksimalisasi keuntungan (*surplus-value*). Paradigma sekuler ini pada akhirnya akan mendorong komodifikasi pendidikan, di mana guru bekerja murni berdasarkan perhitungan kalkulator untung-rugi. EKI meruntuhkan logika transaksional tersebut dengan menempatkan bekerja sebagai manifestasi pengabdian kepada Tuhan, sehingga integritas pendidik tetap terjaga meskipun kompensasi material yang diterima dari madrasah mungkin tidak sefantastis di institusi korporat.

Guna memetakan relasi kausalitas antar-variabel tersebut secara presisi dan komprehensif, Dedi Kurniawan dan Nida Salsabila merumuskan sebuah alur pemodelan konseptual yang kemudian diadopsi dan dimodifikasi secara kritis dalam anatomi bagan di bawah ini:²⁵



Gambar 1. anatomi bagan EKI

Melakukan pembacaan analitis atas konstruksi diagram di atas, tampak jelas bahwa model tersebut menolak logika mekanis yang serba linier. Bagan ini justru membuktikan sebuah konstruksi teoretis yang sirkular dan utuh: keimanan yang tertanam kuat tidak serta-merta melahirkan kinerja, melainkan membutuhkan katalisator berupa kualitas pemimpin transformasional yang paripurna. Pemimpin inilah yang secara taktis merekayasa budaya organisasi melalui internalisasi nilai secara simultan (menggunakan prinsip habituasi dan *social learning*).

²⁴ Qasim Abdurrahman, "Dekonstruksi Etos Kerja Kapitalis Melalui Nilai-Nilai Keimanan dalam Manajemen Islam," *Journal of Islamic Economics and Management* 13, no. 2 (2021): 77-79.

²⁵ Dedi Kurniawan dan Nida Salsabila, "Sinergitas Budaya Organisasi dan Kinerja Madrasah Melalui Etos Kerja Islami," *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan* 8, no. 1 (2023): 42-45.

Kritik utama dari pemodelan ini adalah penolakannya terhadap perubahan instan. Ketika nilai-nilai yang terus diulang tersebut akhirnya "membatu" dan terkristalisasi menjadi Etos Kerja Islami (*Siddiq, Amanah, Tabligh, Fathanah*), maka dampaknya secara niscaya akan mendongkrak kinerja kelembagaan secara menyeluruh. Pada titik ekuilibrium inilah, madrasah dan lembaga pendidikan Islam tidak hanya akan mampu meloloskan diri dari jebakan stagnasi manajerial, tetapi juga sanggup melesat menuju keunggulan kompetitif di ranah global, tanpa harus sedikit pun menggadaikan identitas teologisnya.

SIMPULAN

Berdasarkan keseluruhan analisis kritis yang telah dipaparkan, kajian ini tiba pada sebuah konklusi bahwa upaya untuk memecah kebuntuan manajerial di lembaga pendidikan Islam tidak dapat diselesaikan semata-mata dengan mengadopsi teori manajemen sekuler secara artifisial. Secara spesifik, tulisan ini membuahkan sebuah temuan konseptual baru yang memperluas batasan teori klasik dari Bernard M. Bass; bahwa empat instrumen utama dalam kepemimpinan transformasional *idealized influence, individualized consideration, inspirational motivation, dan intellectual stimulation* memiliki resonansi yang sangat presisi dengan sifat profetik *Siddiq, Amanah, Tabligh, dan Fathanah*.

Kajian ini membuktikan bahwa efektivitas manajemen perubahan di madrasah sangat bergantung pada variabel yang selama ini kerap diabaikan dalam literatur Barat, yakni "keteladanan spiritual" (*spiritual modelling*). Melalui *spiritual modelling*, pemimpin tidak memaksakan perubahan menggunakan otoritas hierarkis, melainkan merekayasa budaya organisasi melalui internalisasi nilai secara berkelanjutan (*habituasi*). Keteladanan ini pada akhirnya mendekonstruksi resistensi kultural, meredam konflik hierarki senioritas, dan melahirkan Etos Kerja Islami yang utuh. Ketika Etos Kerja Islami telah terkristalisasi di dalam kognisi para pendidik, maka mekanisme pengawasan tidak lagi memerlukan perangkat kontrol eksternal, melainkan dikendalikan oleh kesadaran transendental (*muraqabah*).

Secara filosofis, kajian ini menegaskan hakikat terdalam dari tata kelola institusi keagamaan: kepemimpinan transformasional dalam lembaga pendidikan Islam tidak hanya berfungsi sebagai instrumen mekanis untuk mengawal perubahan organisasi, tetapi pada esensinya merupakan sebuah proses transformasi kesadaran moral dan spiritual yang melahirkan Etos Kerja Islami sebagai napas utama budaya organisasi.

Mengingat kajian ini dirancang murni menggunakan pendekatan studi analisis kritis berbasis kepustakaan (*library research*), maka konstruksi pemodelan konseptual yang ditawarkan (sebagaimana tertuang dalam bagan relasi) masih memerlukan pembuktian secara empiris. Oleh karena itu, bagi para akademisi maupun peneliti selanjutnya, sangat direkomendasikan untuk menguji kerangka teoretis "*spiritual modelling*" ini ke dalam arena penelitian lapangan (*field research*). Pengujian tersebut dapat dieksekusi menggunakan metodologi kuantitatif, misalnya melalui analisis *Structural Equation Modeling* (SEM), guna mengukur seberapa besar tingkat signifikansi dan pengaruh langsung antara keteladanan spiritual pimpinan, habituasi nilai, terhadap variabel produktivitas guru di berbagai tipologi lembaga (seperti pondok pesantren tradisional berhadapan dengan madrasah modern). Eksplorasi empiris

semacam ini akan sangat krusial guna memastikan kelenturan dan universalitas teori ini dalam merespons disrupsi pendidikan di masa mendatang

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman, Qasim. "Dekonstruksi Etos Kerja Kapitalis Melalui Nilai-Nilai Keimanan dalam Manajemen Islam." *Journal of Islamic Economics and Management* 13, no. 2 (2021): 75-88.
- Ali, Abbas J. *Islamic Perspectives on Management and Organization*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2015.
- Azra, Azyumardi. *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi di Tengah Tantangan Milenium III*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2019.
- Baharuddin, dan Nisa Fitri. "Politik Birokrasi dan Status Quo dalam Organisasi Pendidikan Islam." *Journal of Islamic Education Management* 5, no. 1 (2021): 29-41.
- Bass, Bernard M., dan Ronald E. Riggio. *Transformational Leadership*. 2nd ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
- Beekun, Rafik I., dan Jamal A. Badawi. *Leadership: An Islamic Perspective*. Beltsville, MD: Amana Publications, 1999.
- Creswell, John W., dan J. David Creswell. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 5th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2018.
- Fahmi, Ali, dan Saiful Anwar. "Spiritual Modelling dalam Kepemimpinan Transformasional: Bukti Empiris dari Jawa Timur." *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan* 4, no. 1 (2022): 50-65.
- Fathurrahman, Oman. "Patologi Birokrasi dalam Tata Kelola Pendidikan Islam di Indonesia." *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 7, no. 2 (2021): 110-125.
- Hakim, Lukman, dan Dedi Purwanto. "Dimensi Fathanah dalam Intellectual Stimulation pada Tata Kelola Perguruan Tinggi Islam." *Jurnal Administrasi Pendidikan* 29, no. 3 (2023): 198-210.
- Hanum, Farida. "Relevansi Sifat Profetik dengan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah." *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Al-Tanzim* 6, no. 2 (2022): 108-121.
- Hidayat, Rahmat. "Prophetic Leadership: Menggagaskan Kepemimpinan Berbasis Nilai Kenabian dalam Pendidikan." *Jurnal Pendidikan Agama Islam* 17, no. 1 (2020): 85-98.
- Ibrahim, Ruslan, dan Andi Kamaruddin. "Habitulasi Etos Kerja Islami sebagai Panggilan Teologis Pendidik." *Jurnal Pendidikan Islam UIN Sunan Kalijaga* 9, no. 1 (2020): 110-124.
- Krippendorff, Klaus. *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2018.
- Kurniawan, Dedi, dan Nida Salsabila. "Sinergitas Budaya Organisasi dan Kinerja Madrasah Melalui Etos Kerja Islami." *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan* 8, no. 1 (2023): 38-51.
- Mubarok, Husni. "Muraqabah dan Disiplin Kerja: Tinjauan Kinerja Guru Madrasah Aliyah." *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan* 7, no. 2 (2022): 130-142.

- Mulyono, dan Ratna Wati. "Sosiologi Perubahan Pendidikan: Benturan Senioritas dan Paternalisme di Era Digital." *Jurnal Sosiologi Agama dan Pendidikan* 8, no. 2 (2023): 62-75.
- Nurhayati, Siti. "Implementasi Social Learning Theory dalam Membangun Karakter Pendidik." *Jurnal Psikologi Pendidikan Islam* 10, no. 2 (2023): 85-99.
- Prastowo, Andi, dan Taufiqurrahman. "Mengurai Konflik Generasi di Madrasah: Pendekatan Kepemimpinan Transformatif." *Cendekia: Jurnal Kependidikan* 19, no. 1 (2023): 18-31.
- Snyder, Hannah. "Literature Review as a Research Methodology: An Overview and Guidelines." *Journal of Business Research* 104 (2019): 333-339.
- Suharto, Toto, dkk. "Resistensi Guru Terhadap Digitalisasi Pembelajaran di Madrasah Era Pasca-Pandemi." *Cendekia: Jurnal Kependidikan dan Kemasyarakatan* 20, no. 1 (2022): 85-102.
- Syafaruddin, dkk. "Kaderisasi dan Regenerasi Kepemimpinan di Pesantren dan Madrasah." *Jurnal Edukasi Islami* 11, no. 2 (2022): 150-165.
- Yousef, Darwish, dan Abdul Majid. "Islamic Work Ethic, Trust, and Social Capital in Educational Institutions." *International Journal of Islamic Organizational Behavior* 4, no. 3 (2021): 205-220.
- Yukl, Gary. *Leadership in Organizations*. 8th ed. Boston: Pearson Education, 2013.
- Zainuri, Ahmad, dan Syamsul Huda. "Manajemen Perubahan di Madrasah: Analisis Resistensi dan Strategi Resolusi." *Jurnal Tarbiyah dan Keguruan* 12, no. 1 (2021): 40-55.