
INTEGRATION OF THE VALUES OF TAWHID, AMANAH, AND IHSAN IN THE THEORY OF ISLAMIC EDUCATIONAL ORGANIZATION: AN ETHICAL THEOLOGICAL APPROACH

Fil Isnaeni

Universitas Pamulang & Universitas PTIQ Jakarta
dosen01086@unpam.ac.id

Abstract

This article aims to conceptually analyze organizational theory from the perspective of Islamic values and ethics through the integration of three main principles, namely monotheism, amanah, and ihsan. This study uses a qualitative approach with the library research method. The results of the study show that monotheism functions as an ontological foundation that affirms that the existence of the organization is rooted in divine consciousness and oriented towards falah (success in the world-hereafter). Amanah plays a role as an epistemological principle that guides organizational governance based on justice, honesty, and moral responsibility. Meanwhile, ihsan is an axiological dimension that shapes the performance ethics and culture of professional organizations based on sincerity and spiritual awareness. The integration of these three values resulted in a holistic and equitable model of Islamic organizational theory, combining the rationality of modern management with Islamic spirituality. Implicitly, this theory not only enriches the academic discourse of Islamic management, but also offers a practical paradigm in building an organization that is efficient, moral, and oriented towards the benefit of the ummah (rahmatan lil 'alamin)..

Keywords: *Islamic Education; Tauhid; Ethis-Theologis*

PENDAHULUAN

Pendidikan Islam memiliki peran yang sangat strategis dalam membentuk manusia berilmu, berakhlak, dan bertanggung jawab terhadap Tuhan dan masyarakat. Dalam konteks kelembagaan, pendidikan Islam tidak hanya dipahami sebagai sistem transfer pengetahuan, tetapi juga sebagai sistem nilai dan pembinaan moral. Oleh karena itu, organisasi pendidikan Islam harus berlandaskan pada nilai-nilai teologis Islam yang mampu memandu seluruh aktivitasnya, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi. Nilai-nilai tersebut adalah tauhid, amanah, dan ihsan tiga konsep dasar yang menjadi pilar utama dalam membangun etika dan orientasi organisasi. Dalam konteks teori organisasi modern, prinsip-prinsip seperti efisiensi, struktur formal, dan pembagian kerja memang penting, tetapi dalam perspektif Islam, orientasi spiritual menjadi dimensi yang tak terpisahkan.¹ Organisasi pendidikan Islam semestinya tidak hanya mengutamakan efektivitas manajerial, melainkan juga menjadikan seluruh proses pengelolaan sebagai bagian dari ibadah kepada Allah SWT.²

¹ Rindia Ningsih dkk., "Analisis Pelaksanaan Pendidikan Karakter Untuk Mengatasi Krisis Moral Mahasiswa Program Studi Pendidikan Sejarah Universitas Islam Sumatera Utara," *Education & Learning* 3, no. 2 (Agustus 2023): 20–25, <https://doi.org/10.57251/el.v3i2.1033>.

² Dodi Ilham, "Challenge of Islamic Education and How to Change," *International Journal of Asian Education* 1,

Fenomena yang terjadi di banyak lembaga pendidikan Islam menunjukkan adanya kesenjangan antara nilai ideal Islam dan praktik organisasi di lapangan. Banyak sekolah dan madrasah yang berorientasi pada capaian administratif seperti akreditasi, ranking nasional, dan jumlah lulusan, namun kurang memperhatikan integrasi nilai-nilai spiritual dalam tata kelola lembaganya. Misalnya, sistem manajemen mutu sering kali hanya menekankan aspek prosedural, sementara dimensi amanah (kejujuran dan tanggung jawab) serta ihsan (kualitas kerja terbaik sebagai bentuk ibadah) tidak dijadikan ukuran kinerja organisasi. Dalam konteks ini, pendidikan Islam berisiko kehilangan ruhnya ketika manajemen lembaga tidak mencerminkan nilai tauhid yang menegaskan bahwa seluruh aktivitas organisasi merupakan manifestasi dari pengabdian kepada Tuhan³.

Krisis moral, lemahnya disiplin organisasi, hingga praktik birokrasi yang tidak transparan merupakan gejala yang sering muncul akibat rendahnya internalisasi nilai-nilai etis dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Amanah yang seharusnya menjadi prinsip dasar dalam memegang jabatan dan tanggung jawab seringkali digantikan oleh orientasi kekuasaan dan kepentingan pribadi. Begitu pula ihsan, yang menuntut profesionalisme dan semangat kerja terbaik karena Allah, sering tereduksi menjadi rutinitas formal semata⁴. Padahal, dalam Al-Qur'an (QS. An-Nisā': 58), Allah menegaskan pentingnya menunaikan amanah kepada yang berhak dan menegakkan keadilan dalam memutuskan perkara. Nilai tersebut memiliki relevansi besar terhadap struktur dan dinamika organisasi pendidikan Islam yang berkeadilan dan berorientasi kebaikan.

Kajian literatur modern menunjukkan bahwa integrasi nilai religius dalam organisasi dapat meningkatkan motivasi kerja, kepuasan, dan loyalitas pegawai. *Islamic Work Ethics* (IWE) terbukti berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan perilaku kerja produktif⁵. Demikian pula, penelitian tentang spiritual leadership menegaskan bahwa kepemimpinan berbasis nilai spiritual memperkuat hubungan antaranggota organisasi, menciptakan suasana kerja harmonis, dan meningkatkan kinerja⁶. Namun demikian, sebagian besar penelitian tersebut masih bersifat sektoral dan belum mengintegrasikan nilai tauhid,

no. 1 (Juni 2020): 09–20, <https://doi.org/10.46966/ijae.v1i1.16>.

³ M Rosyid, "Peran Kepemimpinan Digital dalam Manajemen Lembaga Pendidikan Islam," *Jurnal Kepemimpinan dan Pendidikan Islam* 3, no. 1 (2021): 10–25.

⁴ Miftah Mucharomah dkk., "Developing Children's Islamic Spiritual Intelligence in the Digital Age: Indonesian Family Education Methods," *International Journal of Instruction* 16, no. 1 (Januari 2023): 357–76, <https://doi.org/10.29333/iji.2023.16120a>.

⁵ Udin Udin dkk., "Islamic Work Ethics, Affective Commitment, and Employee's Performance in Family Business: Testing Their Relationships," *Sage Open* 12, no. 1 (Januari 2022): 21582440221085263, <https://doi.org/10.1177/21582440221085263>.

⁶ Muhammad Mamduh Nuruddin, Riyan Hidayatulloh, dan Septian Arief Budiman, "PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN INKLUSIF DALAM PENDIDIKAN ISLAM DI ERA 5.0: MENINGKATKAN KOLABORASI DIGITAL ANTARA SEKOLAH, PESANTREN, DAN MASYARAKAT," *JURNAL KEPEMIMPINAN & PENGURUSAN SEKOLAH* 10, no. 2 (Juni): 327–36, <https://doi.org/10.34125/jkps.v10i2.478>.

amanah, dan ihsan dalam kerangka teori organisasi secara utuh. Penelitian yang ada lebih menekankan hubungan antarvariabel (misalnya antara *Islamic work ethic* dan *job satisfaction*), tanpa menempatkan nilai-nilai teologis sebagai landasan konseptual organisasi pendidikan⁷.

Selain itu, sebagian penelitian di Indonesia masih bersifat deskriptif-normatif, dengan menyoroti pentingnya nilai Islam dalam kepemimpinan kepala madrasah, budaya sekolah, atau manajemen SDM, tetapi belum merumuskan model teoritis integratif. Selanjutnya kepemimpinan spiritual meningkatkan motivasi dan budaya kerja guru, namun belum menjelaskan secara konseptual bagaimana nilai tauhid dan amanah dapat membentuk sistem pengambilan keputusan atau mekanisme kontrol organisasi⁸. Dalam penelitiannya Rosyid menyoroti pentingnya etika Islam dalam tata kelola sekolah, tetapi kajiannya masih terbatas pada praktik kepemimpinan dan belum menyinggung aspek struktural organisasi⁹.

Dalam konteks global, studi tentang workplace spirituality menunjukkan bahwa nilai spiritual berperan penting dalam membentuk perilaku kerja yang positif. Yousaf melalui studi kualitatif di Akhuwat Foundation menemukan bahwa kepemimpinan spiritual yang didasari nilai-nilai Islam mendorong tumbuhnya loyalitas, kepercayaan, dan kolaborasi dalam organisasi. Hal ini memperlihatkan bahwa orientasi spiritual bukanlah penghambat efisiensi, melainkan justru menjadi kekuatan moral yang memperkuat fondasi organisasi. Namun, masih sedikit penelitian yang menempatkan nilai-nilai spiritual ini sebagai bagian dari teori organisasi pendidikan Islam yang memiliki karakter teologis¹⁰.

Jika ditinjau dari sisi teori, organisasi dalam Islam tidak semata dipandang sebagai sistem sosial, tetapi juga sebagai sistem nilai yang menegaskan hubungan vertikal manusia dengan Allah (tauhid) dan hubungan horizontal dengan sesama manusia (ukhuwah dan amanah). Prinsip tauhid menegaskan bahwa seluruh aktivitas organisasi harus berorientasi kepada keesaan Allah, bukan pada kepentingan individu atau kelompok. Amanah menjadi prinsip akuntabilitas yang memastikan setiap individu dalam organisasi menjalankan peran dan tanggung jawabnya dengan jujur. Sedangkan ihsan menjadi standar kualitas moral dan profesional dalam bekerja. Ketiga nilai ini membentuk integrasi antara aspek spiritual, etis,

⁷ Imran Hameed dkk., "How and When Islamic Work Ethic (IWE) Leads to Employee Promotive and Prohibitive Voice? The Interplay of Employee Moral Identity and Perceived Voice Opportunity," *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management* 13, no. 4 (Juli 2020): 593–612, <https://doi.org/10.1108/IMEFM-09-2019-0382>.

⁸ Muhammad Khusni Mubarak dkk., "A Character Education Framework Grounded in Exemplary Leadership: Insights and Applications," *Tadris: Jurnal Keguruan Dan Ilmu Tarbiyah* 9, no. 2 (Desember 2024): 659–73, <https://doi.org/10.24042/tadris.v9i2.25086>.

⁹ Rosyid, "Peran Kepemimpinan Digital dalam Manajemen Lembaga Pendidikan Islam."

¹⁰ Ummara Yousaf dkk., "Spiritually Empowered Leadership and Workplace Spirituality at Akhuwat Foundation: A Qualitative Case Study," *Qualitative Research in Financial Markets* 17, no. 5 (Desember 2025): 952–74, <https://doi.org/10.1108/QRFM-04-2024-0103>.

dan manajerial dalam teori organisasi pendidikan Islam¹¹.

Fenomena fragmentasi nilai dalam lembaga pendidikan Islam menjadi salah satu faktor yang menurunkan daya saing lembaga dan kualitas hasil pendidikan. Banyak organisasi pendidikan Islam yang mengadopsi sistem manajemen modern tanpa menyentuh dimensi spiritualnya. Padahal, sistem manajemen pendidikan Islam seharusnya mampu mengintegrasikan nilai-nilai keimanan dan etika kerja Islami sebagai penggerak utama organisasi. Hal ini menegaskan perlunya model organisasi yang tidak hanya rasional dan fungsional, tetapi juga spiritual dan etis. Model tersebut menuntut reorientasi teori organisasi pendidikan Islam agar berlandaskan pada tauhid, amanah, dan ihsan¹²

Penelitian terdahulu yang dilakukan di berbagai konteks memperkuat urgensi integrasi nilai-nilai Islam dalam manajemen lembaga pendidikan¹³ menemukan bahwa Islamic Work Ethics berperan signifikan dalam mendorong keterlibatan karyawan dan meningkatkan perilaku positif di tempat kerja menunjukkan bahwa IWE berhubungan positif dengan affective commitment dan kinerja organisasi¹⁴. Yousaf membuktikan bahwa spiritual leadership yang didasari nilai-nilai Islam menumbuhkan budaya organisasi yang beretika dan produktif. Meski demikian, seluruh penelitian ini belum mengembangkan konsep teoretis yang menggabungkan nilai tauhid, amanah, dan ihsan secara sistematis ke dalam struktur teori organisasi¹⁵.

Di Indonesia, penelitian terkait nilai-nilai Islam dalam manajemen pendidikan sebagian besar masih berfokus pada peran kepala sekolah atau budaya kerja guru. Kajian yang menelaah teori organisasi secara konseptual dalam perspektif Islam masih sangat terbatas. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan literatur antara teori organisasi modern yang banyak digunakan dalam pendidikan dan teori organisasi Islam yang berbasis nilai. Kesenjangan tersebut menjadi celah bagi penelitian ini untuk memberikan kontribusi ilmiah baru dalam pengembangan teori organisasi pendidikan Islam yang berkarakter etis-teologis.

Kebaruan (novelty) penelitian ini terletak pada upaya mengintegrasikan nilai tauhid, amanah, dan ihsan ke dalam teori organisasi pendidikan Islam secara konseptual dan aplikatif. Pertama, penelitian ini tidak hanya menggunakan nilai-nilai Islam sebagai variabel tambahan,

¹¹ Hameed dkk., "How and When Islamic Work Ethic (IWE) Leads to Employee Promotive and Prohibitive Voice?"

¹² Septian Arief Budiman, Zohaib Hasan Sain, dan Wiwit Kurniawan, "The Role of Religious Extracurricular Program Activities in Fostering Religious Moderation among Students of Public Universities," *Tarbiyah: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan* 10, no. 02 (2024): 231–42.

¹³ M. Syafiq Humaisi dan Muhammad Thoyib, "Charismatic Leadership in Improving the Quality of Islamic Boarding School Education," *Al-Hayat: Journal of Islamic Education* 9, no. 3 (September 2025): 662–77, <https://doi.org/10.35723/ajie.v9i3.208>.

¹⁴ Despoina Karagianni dan Anthony Jude Montgomery, "Developing Leadership Skills among Adolescents and Young Adults: A Review of Leadership Programmes," *International Journal of Adolescence and Youth* 23, no. 1 (Januari 2018): 86–98, <https://doi.org/10.1080/02673843.2017.1292928>.

¹⁵ Yousaf dkk., "Spiritually Empowered Leadership and Workplace Spirituality at Akhuwat Foundation."

tetapi menjadikannya fondasi utama dalam membangun kerangka teori organisasi yang khas Islam. Kedua, penelitian ini mengaitkan nilai-nilai tersebut dengan elemen-elemen organisasi seperti visi-misi, struktur, budaya organisasi, dan mekanisme akuntabilitas. Ketiga, penelitian ini mengusulkan model konseptual organisasi pendidikan Islam berbasis etika teologis yang dapat digunakan untuk menilai sejauh mana lembaga pendidikan telah menginternalisasi nilai-nilai spiritual dalam praktik manajerialnya. Dengan demikian, penelitian ini menawarkan pendekatan baru dalam teori organisasi yang tidak hanya bersifat instrumental, tetapi juga transendental.

Integrasi nilai tauhid, amanah, dan ihsan juga relevan dalam konteks kebijakan pendidikan Islam di Indonesia yang saat ini berupaya memperkuat dimensi karakter dan spiritualitas. Program-program seperti Penguatan Profil Pelajar Pancasila dan *Rahmatan lil 'Alamin* (P3RA) dalam madrasah merupakan bentuk aktualisasi nilai-nilai Islam dalam pendidikan. Namun, agar program tersebut berjalan efektif, diperlukan struktur organisasi dan sistem manajemen yang berlandaskan nilai tauhid, amanah, dan ihsan. Tanpa fondasi nilai yang kokoh, pendidikan Islam berpotensi kehilangan arah spiritual dan hanya menjadi institusi administratif semata.

Oleh karena itu, integrasi nilai-nilai Islam dalam teori organisasi pendidikan bukan hanya kebutuhan konseptual, tetapi juga kebutuhan praksis. Dunia pendidikan Islam memerlukan teori organisasi yang mampu menjembatani antara tuntutan efisiensi dan orientasi spiritual. Pendekatan etis-teologis ini dapat menjadi solusi terhadap problem etika, moral, dan akuntabilitas dalam lembaga pendidikan Islam. Dengan menjadikan tauhid sebagai orientasi utama, amanah sebagai dasar tanggung jawab, dan ihsan sebagai standar kualitas, organisasi pendidikan Islam dapat menjadi lembaga yang profesional sekaligus berkarakter spiritual tinggi.

KAJIAN TEORI

Integrasi nilai-nilai etis-teologis seperti tauhid, amanah, dan ihsan dalam teori organisasi pendidikan Islam merupakan pendekatan yang semakin mendapatkan perhatian dalam pengembangan model kepemimpinan dan tata kelola lembaga pendidikan. Dalam literatur organisasi modern, perhatian terhadap nilai moral, integritas, dan spiritualitas semakin meningkat, terutama setelah berkembangnya konsep spiritual leadership dan values-based organization pada dua dekade terakhir. Namun, pendekatan Islam menawarkan struktur etis yang lebih komprehensif karena bertumpu pada fondasi teologis yang tidak

hanya mengatur hubungan antarmanusia tetapi juga hubungan manusia dengan Allah. Inilah yang menjadi dasar pentingnya integrasi nilai-nilai fundamental seperti tauhid, amanah, dan ihsan dalam manajemen organisasi pendidikan Islam¹⁶.

Nilai Tauhid sebagai Fondasi Ontologis Organisasi Pendidikan Islam

Nilai tauhid dalam teori organisasi pendidikan Islam menempati posisi sentral karena menjadi dasar seluruh orientasi aktivitas organisasi. Dalam pandangan para ahli, tauhid bukan sekadar konsep teologis, tetapi juga sistem nilai yang membentuk cara pandang kepemimpinan, pengambilan keputusan, dan relasi sosial dalam organisasi¹⁷. Tauhid menghadirkan kesadaran bahwa seluruh aktivitas pendidikan harus berorientasi pada ibadah dan pengabdian kepada Allah, sehingga menuntut adanya integritas, keadilan, serta tanggung jawab moral dalam pengelolaan lembaga.

Penelitian kontemporer menunjukkan bahwa internalisasi nilai tauhid berkontribusi pada peningkatan komitmen organisasi, kejelasan visi, dan konsistensi etis para pemimpin lembaga pendidikan Islam. Misalnya, studi terbaru menemukan bahwa pemimpin yang menjadikan tauhid sebagai dasar kepemimpinan cenderung memiliki arah kebijakan yang lebih konsisten dan berorientasi jangka panjang, karena tujuan organisasinya tidak semata-mata profit atau keberhasilan administratif, tetapi kebermaknaan spiritual¹⁸. Selain itu, tauhid juga memperkuat kohesi internal organisasi dengan menegaskan bahwa seluruh warga sekolah memiliki tujuan transendental yang sama¹⁹. Dengan demikian, tauhid menjadi “bingkai epistemik” yang menyatukan seluruh komponen organisasi.

Amanah sebagai Prinsip Etik dalam Tata Kelola dan Kepemimpinan Pendidikan

Konsep amanah dalam organisasi pendidikan Islam berfungsi sebagai prinsip dasar tata kelola (*governance*), terutama terkait akuntabilitas, transparansi, dan integritas pemimpin. Dalam konteks manajemen modern, amanah dapat dipadankan dengan konsep *responsible governance*, tetapi dalam perspektif Islam, amanah memiliki dimensi spiritual yang lebih

¹⁶ Ismail Ismail, Hapzi Ali, dan Kasful Anwar Us, “FACTORS AFFECTING CRITICAL AND HOLISTIC THINKING IN ISLAMIC EDUCATION IN INDONESIA: SELF-CONCEPT, SYSTEM, TRADITION, CULTURE. (LITERATURE REVIEW OF ISLAMIC EDUCATION MANAGEMENT),” *Dinasti International Journal of Management Science* 3, no. 3 (Januari 2022): 407–37, <https://doi.org/10.31933/dijms.v3i3.1088>.

¹⁷ Riskiyah Hasanah dkk., “Integrating Situational Leadership and Traditional Values: Enhancing Student Discipline in Islamic Boarding Schools Through Holistic Training Programs,” *Communautaire: Journal of Community Service* 3, no. 2 (Agustus 2024): 138–51, <https://doi.org/10.61987/communautaire.v3i2.463>.

¹⁸ Siti Aisyah dan Badrudin Badrudin, “MANAJEMEN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH EFEKTIF PADA SEKOLAH INKLUSIF,” *Jurnal Isema: Islamic Educational Management* 1, no. 1 (Juni 2019), <https://doi.org/10.15575/isema.v1i1.4986>.

¹⁹ Ahmad M. Latief, Achmad Abubakar, dan Mardan, “QUR’ANIC VALUES AS THE FOUNDATION OF ISLAMIC WORK ETHIC: A THEMATIC STUDY ON THE CONCEPTS OF ‘AMAL, AMANAH, AND ISTIQĀMAH,” *Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 13, no. 3 (November 2025): 713–25, <https://doi.org/10.30603/tjmpi.v13i3.7033>.

berat karena memuat pertanggungjawaban tidak hanya kepada manusia tetapi juga kepada Allah²⁰.

Studi terkait dengan hal ini menegaskan bahwa lembaga pendidikan Islam yang menerapkan prinsip amanah menunjukkan kinerja organisasi yang lebih stabil, tingkat kepercayaan internal yang lebih tinggi, dan budaya kerja yang lebih kolaboratif²¹. Selain itu, penelitian menunjukkan bahwa amanah berperan dalam mereduksi konflik organisasi dan meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan, karena setiap individu menyadari tanggung jawabnya secara moral dan spiritual²². Dalam kepemimpinan, amanah mendorong pemimpin untuk mengedepankan kejujuran, fairness, dan konsistensi kebijakan, sehingga mampu menciptakan lingkungan organisasi yang aman dan berkeadilan.

Dalam perspektif pendidikan Islam, amanah tidak hanya terkait dengan pengelolaan sumber daya organisasi, tetapi juga menyangkut tanggung jawab pemimpin dalam menjaga visi-misi spiritual lembaga. Penelitian terbaru menegaskan bahwa pemimpin pendidikan Islam yang berlandaskan amanah cenderung lebih mampu menerapkan manajemen mutu yang berkelanjutan karena memiliki komitmen moral terhadap perbaikan dan kebaikan bersama²³. Hal ini menunjukkan bahwa amanah berfungsi sebagai “etika struktural” yang mengatur perilaku organisasi.

Ihsan sebagai Etika Kinerja dan Budaya Organisasi

Nilai ihsan dalam teori organisasi pendidikan Islam menekankan dimensi kualitas, keunggulan, dan orientasi pada kerja terbaik. Ihsan dipahami sebagai etos bekerja sebaik mungkin seolah-olah berada dalam pengawasan Allah. Penelitian terkini menyatakan bahwa ihsan memiliki kontribusi penting dalam budaya kualitas (*quality culture*) di lembaga pendidikan²⁴. Konsep ini mendorong seluruh warga organisasi untuk melampaui standar minimal dan berusaha mencapai keunggulan spiritual dan profesional.

Dalam organisasi pendidikan Islam, ihsan memunculkan budaya kerja yang **berorientasi** pada pelayanan, ketulusan, dan peningkatan mutu secara berkelanjutan. Studi-

²⁰ Mahmoud Ahmad Mahmoud dkk., “Factors Influencing the Financial Satisfaction of MSME Owners: The Mediating Role of Access to Islamic Financing,” *Management Research Review* 47, no. 3 (Januari 2024): 422–40, <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2022-0047>.

²¹ Agus Samsul Bassar, Uus Ruswandi, dan Mohamad Erihadiana, “Pendidikan Islam: Peluang dan Tantangan di Era Global dan Multikultural,” *J-PAI: Jurnal Pendidikan Agama Islam* 8, no. 1 (Desember 2021), <https://doi.org/10.18860/jpai.v8i1.9577>.

²² Zahraini Zahraini dkk., “Islamic Education Reform in the Digital Age: Challenges and Opportunities for a Modern Curriculum,” *Journal of Noesantara Islamic Studies* 2, no. 1 (Februari 2025): 1–11, <https://doi.org/10.70177/jnis.v2i1.1841>.

²³ Ningsih dkk., “Analisis Pelaksanaan Pendidikan Karakter Untuk Mengatasi Krisis Moral Mahasiswa Program Studi Pendidikan Sejarah Universitas Islam Sumatera Utara.”

²⁴ Muhammad Said Zulkarni Harahap, “MANAJEMEN PENGEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI BERBASIS IHSAN DI MAS AL-HIKMAH TEBING TINGGI,” *PIONIR: JURNAL PENDIDIKAN* 11, no. 1 (April 2022), <https://doi.org/10.22373/pjp.v11i1.13090>.

studi mutakhir menunjukkan bahwa ihsan meningkatkan motivasi intrinsik pendidik dan tenaga kependidikan, karena mereka bekerja bukan hanya untuk pemenuhan tugas, tetapi sebagai ibadah (Yunus, 2023). Selain itu, ihsan berkontribusi pada peningkatan kepuasan peserta didik dan kualitas proses pembelajaran, karena pendidik terdorong untuk memberikan layanan terbaik.

Ihsan juga memiliki implikasi penting dalam perubahan organisasi. Penelitian terbaru menyatakan bahwa organisasi pendidikan Islam yang menginternalisasi nilai ihsan lebih adaptif dan responsif terhadap tantangan eksternal, karena budaya ihsan mendorong inovasi dan kreativitas dalam menjalankan fungsi organisasi. Dengan demikian, ihsan menjadi kekuatan transformatif dalam pengembangan mutu lembaga.

Integrasi Tauhid, Amanah, dan Ihsan dalam Teori Organisasi Pendidikan

Islam

Integrasi tiga nilai utama ini membentuk kerangka organisasi yang tidak hanya struktural dan fungsional, tetapi juga spiritual dan etis. Dalam model organisasi pendidikan Islam, tauhid menjadi fondasi ontologis, amanah menjadi etika struktural, dan ihsan menjadi etika kinerja. Ketiganya menciptakan keseimbangan antara orientasi spiritual, akuntabilitas manajerial, dan kualitas profesional dalam lembaga pendidikan.

Argumentasi yang mendukung integrasi ketiga nilai ini meningkatkan efektivitas kepemimpinan, menciptakan budaya organisasi yang sehat, dan memperkuat tata kelola yang berorientasi pada nilai²⁵. Integrasi ini juga memunculkan model kepemimpinan transformatif Islam yang tidak hanya memimpin secara administratif, tetapi juga membina secara spiritual. Dengan demikian, pendekatan etis-teologis ini dapat menjadi basis pengembangan teori organisasi pendidikan Islam yang relevan dengan konteks modern.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian kepustakaan (library research), karena fokus kajian diarahkan pada analisis konseptual mengenai integrasi nilai tauhid, amanah, dan ihsan dalam teori organisasi pendidikan Islam. Seluruh proses penelitian dilakukan pada Januari–Maret 2025 melalui studi literatur terhadap berbagai sumber ilmiah, termasuk artikel jurnal bereputasi, buku akademik, prosiding, dan publikasi penelitian yang diterbitkan dalam kurun 2019–2024. Sumber data diperoleh sepenuhnya melalui penelusuran daring pada database ilmiah seperti Google Scholar, DOAJ, Scopus, dan portal jurnal nasional. Subjek penelitian adalah literatur akademik yang relevan dengan tema organisasi pendidikan Islam dan nilai-nilai Islam, sementara sasaran utamanya adalah temuan dan teori yang mendukung penyusunan kerangka kajian secara komprehensif.

²⁵ Aries Mahmudi, Abdul Hamid, dan Apri Wahyudi, *Kepemimpinan Dalam Pendidikan Islam* (Purbalingga: Eureka Media Aksara, 2024).

Pengumpulan data dilakukan melalui proses identifikasi kata kunci, seleksi sumber berdasarkan relevansi dan kredibilitas, serta pencatatan temuan-temuan penting menggunakan lembar ekstraksi data sebagai instrumen penelitian. Data yang terkumpul kemudian dianalisis melalui teknik analisis isi (content analysis), yaitu dengan mereduksi data, mengorganisasi informasi berdasarkan tema-tema utama, dan mensintesis keterkaitan antar konsep untuk menghasilkan pemahaman baru yang utuh. Validasi data dilakukan melalui triangulasi sumber dengan cara membandingkan pemikiran para ahli dari literatur berbeda agar diperoleh interpretasi yang kuat dan akurat. Penelitian ini dibatasi pada literatur lima tahun terakhir serta pada tiga nilai utama—tauhid, amanah, dan ihsan—sehingga analisis tetap fokus pada relevansinya terhadap teori organisasi pendidikan Islam.

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Hasil kajian menunjukkan bahwa integrasi nilai tauhid, amanah, dan ihsan merupakan fondasi etis-teologis yang sangat penting dalam pengembangan teori organisasi pendidikan Islam. Ketiga nilai tersebut tidak hanya menjadi dasar normatif, tetapi juga berfungsi sebagai instrumen manajerial yang membentuk karakter dan arah organisasi pendidikan. Temuan ini konsisten dengan kecenderungan penelitian manajemen modern yang semakin memberi ruang pada nilai spiritualitas dan etika sebagai komponen pembentuk efektivitas organisasi (Rahmatullah, 2021). Pada konteks pendidikan Islam, nilai-nilai tersebut hadir bukan hanya sebagai pedoman moral, tetapi sebagai struktur epistemologis yang mengarahkan tata kelola lembaga secara holistik. Oleh karena itu, pembahasan ini berupaya mendalami bagaimana ketiga nilai tersebut berperan dalam membangun dan memperkuat teori organisasi pendidikan Islam.

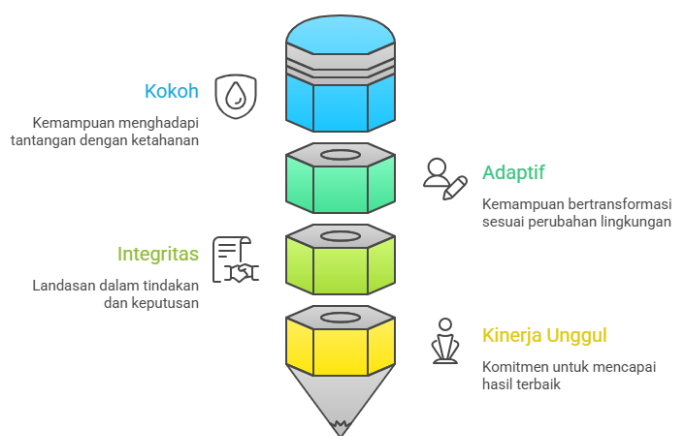
Nilai tauhid menempati posisi fundamental sebagai prinsip kesatuan yang mengarahkan seluruh aktivitas lembaga pendidikan menuju tujuan Ilahiah. Tauhid tidak hanya dipahami sebagai keyakinan ideologis, tetapi juga sebagai kerangka konsep yang menyatukan visi, misi, dan praktik operasional lembaga pendidikan. Dengan tauhid, seluruh proses pengambilan keputusan dalam organisasi diarahkan untuk berorientasi pada kemaslahatan dan keberkahan, bukan semata-mata profit atau pencapaian administratif. Temuan ini selaras dengan Harahap (2023) yang menegaskan bahwa tauhid berperan membentuk orientasi moral organisasi dan menjadi basis spiritual bagi kepemimpinan pendidikan Islam²⁶. Dalam kerangka teori organisasi, tauhid menjadi kompas strategis yang

²⁶ Harahap, "MANAJEMEN PENGEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI BERBASIS IHSAN DI MAS AL-HIKMAH TEBING TINGGI."

memberikan arahan jangka panjang serta mempengaruhi struktur, budaya, dan perilaku organisasi. Dengan demikian, tauhid menjadi unsur yang mempersatukan seluruh elemen lembaga dalam keberpihakan pada nilai Ilahiah sebagai tujuan tertinggi.

Nilai amanah memainkan peran sentral dalam membangun kepercayaan, akuntabilitas, dan integritas organisasi pendidikan Islam. Amanah dalam organisasi tidak hanya berarti memegang teguh kepercayaan, tetapi juga menjalankan tanggung jawab secara penuh dan transparan. Selanjutnya Nurhuda menunjukkan bahwa amanah menjadi faktor penentu dalam membangun kredibilitas kepemimpinan dan sistem tata kelola pendidikan yang akuntabel²⁷. Amanah memperkuat relasi antara pimpinan, pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, dan masyarakat sebagai pemangku kepentingan utama. Dalam praktiknya, amanah membentuk pola distribusi tugas, mekanisme pelaporan, serta sistem monitoring evaluasi yang berkeadilan. Dari perspektif teori organisasi, amanah menjadi mekanisme etis yang mengatur perilaku organisasi dan mencegah terjadinya penyimpangan atau penyalahgunaan wewenang. Hal ini memperkuat keberlanjutan lembaga karena organisasi yang menonjolkan amanah akan lebih dipercaya oleh masyarakat dan lebih mampu menghadapi tantangan perubahan zaman.

Nilai ihsan tampil sebagai dimensi yang mendorong kualitas dan keunggulan dalam pelayanan pendidikan. Ihsan dalam konteks organisasi pendidikan Islam berarti menjalankan pekerjaan secara optimal, profesional, dan bermutu tinggi, dengan merasakan kehadiran Tuhan dalam setiap aktivitas. Nilai ihsan memperkuat budaya mutu, meningkatkan motivasi kerja, dan menghasilkan praktik pendidikan yang unggul. Ihsan tidak hanya memengaruhi etos kerja guru dan tenaga kependidikan, tetapi juga mendorong inovasi pembelajaran dan pelayanan administratif.



Gambar1. Hasil Sinergi Nilai

²⁷ Abid Nurhuda, "Islamic Education in the Family: Concept, Role, Relationship, and Parenting Style," *Journal Corner of Education, Linguistics, and Literature* 2, no. 4 (Maret 2023): 359–68, <https://doi.org/10.54012/jcell.v2i4.153>.

Dalam perspektif teori organisasi, ihsan dapat disejajarkan dengan konsep *total quality management*, tetapi memiliki dimensi spiritual yang lebih dalam. Ihsan mendorong organisasi untuk mencapai standar terbaik bukan karena tuntutan eksternal, tetapi karena kesadaran batin untuk memberikan yang terbaik sebagai bentuk ibadah. Hal tersebut menjadi pembeda signifikan antara organisasi pendidikan Islam dan organisasi pendidikan umum.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa integrasi nilai tauhid, amanah, dan ihsan berdampak langsung pada struktur, budaya, dan perilaku organisasi. Ketika nilai tauhid hadir sebagai orientasi, nilai amanah sebagai prinsip tata kelola, dan nilai ihsan sebagai budaya mutu, organisasi pendidikan Islam membentuk ekosistem yang stabil dan progresif. Sinergi ketiga nilai tersebut menciptakan organisasi yang tidak hanya efisien secara manajerial, tetapi juga kokoh secara spiritual dan etis. Nilai-nilai Islam mampu memperkuat daya adaptif organisasi pendidikan sekaligus menjaga identitas keislaman lembaga. Integrasi nilai-nilai tersebut menjadikan organisasi pendidikan Islam memiliki keunikan dalam kepribadian lembaga, sehingga tidak sekadar terjebak pada regulasi administratif, tetapi tetap konsisten mengedepankan nilai-nilai transendental.

Secara teoretis, pembahasan ini memperlihatkan kontribusi signifikan terhadap pengembangan teori organisasi pendidikan Islam. Banyak teori organisasi modern yang menekankan aspek rasionalitas, struktur, efisiensi, dan kontrol. Namun, teori organisasi pendidikan Islam menawarkan pendekatan yang lebih holistik dengan memasukkan dimensi spiritual sebagai unsur transformasional. Dengan menempatkan tauhid sebagai dimensi metafisik, amanah sebagai dimensi etis, dan ihsan sebagai dimensi kualitas, teori organisasi pendidikan Islam memiliki kerangka yang lebih kuat dan berorientasi pada keberlanjutan. Temuan ini memperkaya literatur manajemen pendidikan yang selama ini lebih banyak dipengaruhi oleh teori Barat yang cenderung sekuler. Integrasi nilai Islam memberikan ciri khas pada pengembangan teori dan praktik organisasi pendidikan di dunia Muslim.

Dalam konteks implementasi, integrasi nilai tauhid, amanah, dan ihsan terbukti dapat memperbaiki atmosfer organisasi pendidikan. Ketika pimpinan menjadikan tauhid sebagai dasar visi, amanah sebagai karakter kerja, dan ihsan sebagai standar mutu, maka lembaga bergerak pada arah yang lebih jelas. Guru dan tenaga kependidikan bekerja bukan sekadar memenuhi kewajiban administratif, tetapi menyadari peran mereka sebagai pelaksana amanah Ilahiah. Peserta didik dididik dalam suasana yang lebih humanis dan bermoral. Masyarakat pun merasakan perubahan positif melalui pelayanan pendidikan yang lebih transparan, jujur, dan berkualitas. Lembaga pendidikan Islam yang menerapkan nilai-nilai spiritual cenderung memiliki kinerja yang lebih stabil dan memiliki loyalitas stakeholder yang tinggi.

Meski demikian, penelitian ini juga menemukan sejumlah tantangan. Tantangan

internal muncul berupa ketidakmerataan pemahaman nilai tauhid, amanah, dan ihsan di antara pendidik dan tenaga kependidikan. Tidak semua pimpinan menampilkan keteladanan dalam aspek amanah atau komitmen terhadap kualitas ihsan. Tantangan eksternal berupa birokrasi pemerintah, tuntutan kompetisi, dan modernisasi terkadang mendorong lembaga untuk lebih fokus pada aspek administratif daripada nilai-nilai spiritual. Namun demikian, nilai-nilai Islam justru dapat menjadi filter dan solusi atas berbagai problem tersebut. Dengan menguatkan tauhid sebagai arah, amanah sebagai etika tata kelola, dan ihsan sebagai standar mutu, organisasi pendidikan Islam dapat menjadi lembaga yang lebih kokoh menghadapi perubahan.

Tabel 1. Model Sinergi Nilai (Synergy Value Model)

Nilai	Fungsi Kunci	Dampak Organisasi
Tauhid	Arah dan orientasi	Visi-misi terarah, konsistensi spiritual
Amanah	Etika tata kelola	Organisasi dipercaya, akuntabel
Ihsan	Kualitas dan mutu	Layanan unggul, motivasi kerja tinggi

Secara keseluruhan, pembahasan ini menegaskan bahwa organisasi pendidikan Islam memiliki kekuatan tersendiri ketika dibangun dengan nilai tauhid, amanah, dan ihsan sebagai pilar utamanya. Ketiga nilai tersebut tidak hanya memberikan legitimasi spiritual, tetapi juga berfungsi sebagai mekanisme manajerial yang memperkuat efektivitas, integritas, dan kualitas lembaga. Oleh karena itu, integrasi nilai-nilai ini menjadi kontribusi penting dalam memperkaya teori organisasi pendidikan Islam modern dan memberikan arah bagi pengembangan praktik pendidikan Islam yang unggul, berkelanjutan, dan bermakna.

SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa integrasi nilai tauhid, amanah, dan ihsan dalam teori organisasi pendidikan Islam merupakan landasan etis-teologis yang sangat penting dalam membangun karakter, arah, dan keberlanjutan lembaga pendidikan Islam di era modern. Ketiga nilai tersebut tidak hanya berfungsi sebagai pedoman moral yang bersifat normatif, tetapi juga sebagai kerangka operasional yang dapat memperkuat visi kelembagaan, menegakkan akuntabilitas, serta meningkatkan mutu dan profesionalisme seluruh komponen organisasi. Nilai tauhid terbukti memberikan orientasi transendental yang mempersatukan seluruh aktivitas organisasi pada tujuan Ilahiah, sedangkan amanah membentuk tata kelola yang jujur, transparan, dan bertanggung jawab, serta ihsan mendorong terciptanya budaya kerja yang berkualitas, unggul, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, penulis meyakini bahwa ketiga nilai tersebut memiliki potensi strategis untuk terus dikembangkan sebagai model integratif dalam reformasi manajemen

pendidikan Islam, khususnya dalam menghadapi tantangan globalisasi, digitalisasi, dan kompleksitas sosial keagamaan yang semakin meningkat. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut sangat direkomendasikan untuk mengeksplorasi implementasi nilai-nilai ini secara empiris pada berbagai jenjang dan jenis lembaga pendidikan Islam, mengembangkan instrumen pengukuran integrasi nilai berbasis indikator kinerja organisasi, serta memperluas kajian pada konteks kepemimpinan, budaya organisasi, manajemen mutu, dan inovasi pembelajaran. Sebagai penutup, penulis menyampaikan penghargaan yang tinggi kepada lingkungan akademik, para pengajar, peneliti, dan praktisi pendidikan yang secara langsung maupun tidak langsung memberikan dorongan, masukan, dan inspirasi intelektual dalam penyusunan kajian ini. Dukungan institusi akademik yang menyediakan fasilitas dan akses sumber ilmiah berkualitas juga berkontribusi besar bagi pendalaman analisis dalam penelitian ini. Penulis berharap bahwa kajian ini tidak hanya memberikan kontribusi konseptual bagi pengembangan teori organisasi pendidikan Islam, tetapi juga menjadi rujukan praktis yang dapat digunakan lembaga pendidikan untuk membangun tata kelola yang lebih bermartabat, berintegritas, dan berkualitas tinggi melalui penguatan nilai-nilai tauhid, amanah, dan ihsan. Semoga penelitian ini menjadi pijakan yang mendorong lahirnya kajian-kajian lanjutan yang lebih komprehensif, kritis, dan inovatif dalam menghadirkan model organisasi pendidikan Islam yang relevan dengan kebutuhan zaman sekaligus setia pada prinsip-prinsip spiritual yang melandasinya.

DAFTAR RUJUKAN

- Ahmad M. Latief, Achmad Abubakar, dan Mardan. "QUR'ANIC VALUES AS THE FOUNDATION OF ISLAMIC WORK ETHIC: A THEMATIC STUDY ON THE CONCEPTS OF 'AMAL, AMANAH, AND ISTIQĀMAH." *Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 13, no. 3 (November 2025): 713–25. <https://doi.org/10.30603/tjmpi.v13i3.7033>.
- Aisyah, Siti, dan Badrudin Badrudin. "MANAJEMEN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH EFEKTIF PADA SEKOLAH INKLUSIF." *Jurnal Isema: Islamic Educational Management* 1, no. 1 (Juni 2019). <https://doi.org/10.15575/isema.v1i1.4986>.
- Bassar, Agus Samsul, Uus Ruswandi, dan Mohamad Erihadiana. "Pendidikan Islam: Peluang dan Tantangan di Era Global dan Multikultural." *J-PAI: Jurnal Pendidikan Agama Islam* 8, no. 1 (Desember 2021). <https://doi.org/10.18860/jpai.v8i1.9577>.
- Budiman, Septian Arief, Zohaib Hasan Sain, dan Wiwit Kurniawan. "The Role of Religious Extracurricular Program Activities in Fostering Religious Moderation among Students of Public Universities." *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan* 10, no. 02 (2024): 231–42.
- Hameed, Imran, Zeeshan Ahmed Bhatti, Muhammad Asif Khan, dan Sumaiya Syed. "How and When Islamic Work Ethic (IWE) Leads to Employee Promotive and Prohibitive Voice? The Interplay of Employee Moral Identity and Perceived Voice Opportunity." *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management* 13, no. 4 (Juli 2020): 593–612. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-09-2019-0382>.
- Harahap, Muhammad Said Zulkarni. "MANAJEMEN PENGEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI BERBASIS IHSAN DI MAS AL-HIKMAH TEBING TINGGI." *PIONIR: JURNAL PENDIDIKAN* 11, no. 1 (April 2022). <https://doi.org/10.22373/pjp.v11i1.13090>.
- Hasanah, Riskiyah, Khoirun Nisa', Akmal Mundiri, Umar Manshur, dan Zainal Munir. "Integrating Situational Leadership and Traditional Values: Enhancing Student Discipline in Islamic Boarding Schools Through Holistic Training Programs." *Communautaire: Journal of Community Service* 3, no. 2 (Agustus 2024): 138–51. <https://doi.org/10.61987/communautaire.v3i2.463>.
- Humaisi, M. Syafiq, dan Muhammad Thoyib. "Charismatic Leadership in Improving the Quality of Islamic Boarding School Education." *Al-Hayat: Journal of Islamic Education* 9, no. 3 (September 2025): 662–77. <https://doi.org/10.35723/ajie.v9i3.208>.
- Ilham, Dodi. "Challenge of Islamic Education and How to Change." *International Journal of Asian Education* 1, no. 1 (Juni 2020): 09–20. <https://doi.org/10.46966/ijae.v1i1.16>.
- Ismail, Ismail, Hapzi Ali, dan Kasful Anwar Us. "FACTORS AFFECTING CRITICAL AND HOLISTIC THINKING IN ISLAMIC EDUCATION IN INDONESIA: SELF-CONCEPT, SYSTEM, TRADITION, CULTURE. (LITERATURE REVIEW OF ISLAMIC EDUCATION MANAGEMENT)." *Dinasti International Journal of Management Science* 3, no. 3 (Januari 2022): 407–37. <https://doi.org/10.31933/dijms.v3i3.1088>.
- Karagianni, Despoina, dan Anthony Jude Montgomery. "Developing Leadership Skills among Adolescents and Young Adults: A Review of Leadership Programmes."

International Journal of Adolescence and Youth 23, no. 1 (Januari 2018): 86–98.
<https://doi.org/10.1080/02673843.2017.1292928>.

Mahmoud, Mahmoud Ahmad, Umar Habibu Umar, Muhammad Bilyaminu Ado, dan Tasiu Tijjani Kademi. “Factors Influencing the Financial Satisfaction of MSME Owners: The Mediating Role of Access to Islamic Financing.” *Management Research Review* 47, no. 3 (Januari 2024): 422–40. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2022-0047>.

Mahmudi, Aries, Abdul Hamid, dan Apri Wahyudi. *Kepemimpinan Dalam Pendidikan Islam*. Purbalingga: Eureka Media Aksara, 2024.

Mubarok, Muhammad Khusni, Abd. Syakur, Moh. Farih Fahmi, dan Rizki Prasetya. “A Character Education Framework Grounded in Exemplary Leadership: Insights and Applications.” *Tadris: Jurnal Keguruan Dan Ilmu Tarbiyah* 9, no. 2 (Desember 2024): 659–73. <https://doi.org/10.24042/tadris.v9i2.25086>.

Mucharomah, Miftah, Corresponding author, IAIN Pekalongan, Indonesia, m.sugeng.s@iainpekalongan.ac.id, MSI 17 Pabean, Pekalongan, Indonesia, miftahmucharomah@gmail.com, Wirani Atqia, IAIN Pekalongan, Indonesia, wirani.atqia@iainpekalongan.ac.id, Rofiqotul Aini, dan IAIN Pekalongan, Indonesia, rofiqotul.aini@iainpekalongan.ac.id. “Developing Children’s Islamic Spiritual Intelligence in the Digital Age: Indonesian Family Education Methods.” *International Journal of Instruction* 16, no. 1 (Januari 2023): 357–76. <https://doi.org/10.29333/iji.2023.16120a>.

Muhammad Mamduh Nuruddin, Riyan Hidayatulloh, dan Septian Arief Budiman. “PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN INKLUSIF DALAM PENDIDIKAN ISLAM DI ERA 5.0: MENINGKATKAN KOLABORASI DIGITAL ANTARA SEKOLAH, PESANTREN, DAN MASYARAKAT.” *JURNAL KEPEMIMPINAN & PENGURUSAN SEKOLAH* 10, no. 2 (Juni): 327–36. <https://doi.org/10.34125/jkps.v10i2.478>.

Ningsih, Rindia, Muhammad Ricky Hardiyansyah, Muhammad Adika Nugraha, Nurasiah Nurasiah, dan Abdul Azis. “Analisis Pelaksanaan Pendidikan Karakter Untuk Mengatasi Krisis Moral Mahasiswa Program Studi Pendidikan Sejarah Universitas Islam Sumatera Utara.” *Education & Learning* 3, no. 2 (Agustus 2023): 20–25. <https://doi.org/10.57251/el.v3i2.1033>.

Nurhuda, Abid. “Islamic Education in the Family: Concept, Role, Relationship, and Parenting Style.” *Journal Corner of Education, Linguistics, and Literature* 2, no. 4 (Maret 2023): 359–68. <https://doi.org/10.54012/jcell.v2i4.153>.

Rosyid, M. “Peran Kepemimpinan Digital dalam Manajemen Lembaga Pendidikan Islam.” *Jurnal Kepemimpinan dan Pendidikan Islam* 3, no. 1 (2021): 10–25.

Udin, Udin, Radyan Dananjoyo, Mohsin Shaikh, dan Densy Vio Linarta. “Islamic Work Ethics, Affective Commitment, and Employee’s Performance in Family Business: Testing Their Relationships.” *Sage Open* 12, no. 1 (Januari 2022): 21582440221085263. <https://doi.org/10.1177/21582440221085263>.

Yousaf, Ummara, Muhammad Faizan Khan, Ismail Khan, Muhammad Zubair Khan, dan Muhammad Nadeem Dogar. “Spiritually Empowered Leadership and Workplace Spirituality at Akhuwat Foundation: A Qualitative Case Study.” *Qualitative Research in*

Financial Markets 17, no. 5 (Desember 2025): 952–74.
<https://doi.org/10.1108/QRFM-04-2024-0103>.

Zahraini, Zahraini, Akib Akib, Rosidin Rosidin, dan Otong Sulaeman. “Islamic Education Reform in the Digital Age: Challenges and Opportunities for a Modern Curriculum.” *Journal of Noesantara Islamic Studies* 2, no. 1 (Februari 2025): 1–11.
<https://doi.org/10.70177/jnis.v2i1.1841>.