OPEN ACCESS
JWLP: Jurnal Wahana Literasi Pendidikan
Vol. 1 No. 5, September 2026, Hal. 763-778
e-ISSN. 3124-2820
DOI. https://doi.org/10.58472/jwlp.v1i5.532
Research Article

Etos Kerja Islam dalam Manajemen Pendidikan Islam: Sintesis Komprehensif Dimensi Konseptual, Empiris, dan Manajerial

Nurul Aini[1], Muhammad Husi[2]
[1] Universitas Al-Qolam Malang, Indonesia
[2] Universitas Al-Qolam Malang, Indonesia

Corresponding Author:
Nurul Aini, Universitas Al-Qolam Malang, Indonesia
Email: nurulaini24@pasca.alqolam.ac.id

Abstract
Critical thinking is an essential competency that needs to be developed in Islamic Religious Education (PAI), enabling students not only to understand religious materials textually but also to analyze, evaluate, and apply Islamic values in addressing various real-life problems. However, the practice of PAI learning still faces challenges, particularly the dominance of lecture-based and memorization methods, which tend to limit students' active participation. This study aims to examine the development of a Problem-Based Learning (PBL) model in Islamic Religious Education to improve students' critical thinking skills, focusing on its characteristics, implementation stages, effectiveness, and supporting and inhibiting factors. This study employs a qualitative approach using library research. Data were collected through a review of relevant scholarly journal articles, books, and academic literature, and analyzed descriptively and qualitatively through data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The findings indicate that the PBL model contributes positively to the development of students' critical thinking skills, particularly in identifying problems, analyzing information, evaluating arguments, formulating conclusions, and finding alternative solutions. Its implementation consists of five stages: problem orientation, organizing students for learning, individual and group investigation, developing and presenting problem-solving outcomes, and analyzing and evaluating the problem-solving process. All these stages can be integrated with Islamic values encompassing faith (aqidah), worship (ibadah), and morality (akhlaq). The successful implementation of this model is influenced by teachers' competencies, students' readiness, the availability of learning resources, the learning environment, and time management. Therefore, PBL represents an alternative approach to PAI learning that is active, contextual, reflective, and oriented toward developing critical thinking skills while fostering Islamic character.

Keywords: *Islamic Religious Education, Problem-Based Learning, Critical Thinking, Learning Model.*

Abstrak
Kemampuan berpikir kritis merupakan kompetensi penting yang perlu dikembangkan dalam pembelajaran Pendidikan Agama Islam (PAI), agar peserta didik tidak hanya memahami materi keagamaan secara tekstual, tetapi juga mampu menganalisis, mengevaluasi, dan menerapkan nilai-nilai Islam dalam menghadapi berbagai persoalan kehidupan. Namun, praktik pembelajaran PAI masih menghadapi tantangan berupa dominasi metode ceramah dan hafalan yang cenderung membatasi keterlibatan aktif peserta didik. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengembangan model pembelajaran PAI berbasis *Problem Based Learning* (PBL) dalam meningkatkan kemampuan berpikir kritis siswa, meliputi karakteristik

model, tahapan penerapan, efektivitas, serta faktor pendukung dan penghambatnya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kepustakaan (*library research*). Data diperoleh melalui penelaahan artikel jurnal ilmiah, buku, dan literatur akademik yang relevan, kemudian dianalisis secara deskriptif-kualitatif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Hasil kajian menunjukkan bahwa model PBL berkontribusi positif terhadap pengembangan kemampuan berpikir kritis siswa, khususnya dalam mengidentifikasi masalah, menganalisis informasi, mengevaluasi argumentasi, menyusun kesimpulan, dan menemukan alternatif pemecahan masalah. Penerapannya mencakup lima tahapan, yaitu orientasi masalah, pengorganisasian peserta didik, penyelidikan individual maupun kelompok, pengembangan dan penyajian hasil pemecahan masalah, serta analisis dan evaluasi. Seluruh tahapan tersebut dapat diintegrasikan dengan nilai-nilai akidah, ibadah, dan akhlak. Keberhasilan penerapannya dipengaruhi oleh kompetensi guru, kesiapan peserta didik, ketersediaan sumber belajar, lingkungan pembelajaran, dan pengelolaan waktu. Dengan demikian, PBL menjadi alternatif model pembelajaran PAI yang aktif, kontekstual, reflektif, dan berorientasi pada pengembangan kemampuan berpikir kritis sekaligus pembentukan kepribadian Islami.

Kata Kunci: Pendidikan Agama Islam, *Problem Based Learning*, Berpikir Kritis, Model Pembelajaran.

PENDAHULUAN

Manajemen lembaga pendidikan Islam merupakan proses pengelolaan sumber daya manusia, organisasi, dan seluruh komponen kelembagaan yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian tujuan pendidikan, tetapi juga berlandaskan nilai-nilai spiritual, moral, dan etika Islam. Dalam konteks Indonesia, pengelolaan pendidikan Islam memiliki karakteristik tersendiri karena beroperasi dalam ekosistem kebijakan pendidikan nasional, regulasi keagamaan, serta tradisi kelembagaan yang berkembang di madrasah, pesantren, dan perguruan tinggi keagamaan Islam. Kondisi tersebut menuntut pengelolaan lembaga pendidikan yang mampu mengintegrasikan profesionalitas manajerial dengan nilai-nilai keislaman. Oleh karena itu, keberhasilan lembaga pendidikan Islam tidak cukup diukur melalui efektivitas administrasi dan pencapaian kinerja akademik, tetapi juga melalui kualitas etika kerja, tanggung jawab profesional, integritas, dan komitmen seluruh sumber daya manusia dalam menjalankan tugas kelembagaan.

Salah satu landasan penting dalam membangun tata kelola lembaga pendidikan Islam adalah Etos Kerja Islam atau *Islamic Work Ethic* (IWE). Konsep ini menempatkan pekerjaan bukan sekadar aktivitas untuk memperoleh penghasilan atau memenuhi kewajiban organisasi, melainkan sebagai bagian dari tanggung jawab moral, pengabdian, dan aktualisasi nilai-nilai keagamaan. Ali dan Al-Owaihan (2008) menjelaskan bahwa etos kerja Islam merupakan seperangkat prinsip yang bersumber dari ajaran Al-Qur'an dan Sunnah, yang menempatkan kerja sebagai aktivitas penting dalam kehidupan manusia serta mendorong tanggung jawab, kerja sama, keadilan, dan pencapaian kesejahteraan. Dalam perspektif manajemen pendidikan Islam, prinsip tersebut memiliki relevansi strategis karena dapat menjadi pedoman perilaku

bagi kepala madrasah, pimpinan pesantren, dosen, guru, dan tenaga kependidikan dalam menjalankan tanggung jawab profesional. Nilai amanah, *itqan* (kesungguhan dan kualitas kerja), *ihsan* (keunggulan dalam berbuat), *istiqamah* (konsistensi), serta tanggung jawab menjadi fondasi etis yang menghubungkan orientasi spiritual dengan pencapaian tujuan organisasi.

Relevansi Etos Kerja Islam juga tercermin dalam kebijakan budaya kerja Kementerian Agama Republik Indonesia yang menetapkan lima nilai utama, yaitu integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab, dan keteladanan. Kelima nilai tersebut diarahkan untuk membangun aparatur yang memiliki keselarasan antara pikiran, perkataan, dan tindakan, bekerja berdasarkan kompetensi, mengembangkan pembaruan, menyelesaikan tugas secara tuntas, serta menjadi teladan dalam lingkungan organisasi (Kementerian Agama RI, 2014). Landasan tersebut semakin diperkuat melalui Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2024 tentang Tata Cara Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Fungsional pada Kementerian Agama yang memuat penguatan nilai dan perilaku profesional aparatur. Meskipun budaya kerja Kementerian Agama dan Etos Kerja Islam merupakan dua kerangka yang tidak sepenuhnya identik, keduanya memiliki titik temu substantif dalam penguatan integritas, profesionalitas, tanggung jawab, dan orientasi moral dalam bekerja. IWE dapat dipahami sebagai landasan nilai yang relevan untuk memperkuat implementasi budaya organisasi pada lembaga pendidikan Islam.

Secara empiris, hubungan antara Etos Kerja Islam dan berbagai keluaran organisasi telah memperoleh dukungan dari sejumlah penelitian. Aflah *et al.* (2021), melalui penelitian terhadap 200 responden dari berbagai sektor pekerjaan di Jawa Tengah, termasuk guru dan dosen, menemukan bahwa IWE berpengaruh positif terhadap motivasi Islami, kepuasan kerja, dan komitmen afektif. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa motivasi Islami, kepuasan kerja, dan komitmen afektif memiliki kontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Temuan serupa dikemukakan oleh Nabhan dan Munajat (2023) melalui penelitian terhadap 206 dosen perguruan tinggi Islam negeri di Jawa Tengah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterikatan kerja (*work engagement*) dan komitmen organisasi memperkuat pengaruh identifikasi organisasi dan Etos Kerja Islam terhadap kinerja dosen. Temuan ini memperlihatkan bahwa pengaruh IWE terhadap kinerja tidak hanya berkaitan dengan nilai-nilai individual, tetapi juga melibatkan mekanisme psikologis dan hubungan antara individu dengan organisasi.

Penguatan bukti empiris juga ditemukan dalam penelitian Hulaify, Al Hadi, dan Affandi (2024) mengenai hubungan etos kerja Islam, nilai spiritual, komitmen organisasi, dan kinerja dosen pada perguruan tinggi Islam di Banjarmasin. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi memediasi hubungan antara Etos Kerja Islam dan nilai-nilai spiritual dengan kinerja dosen. Sementara itu, penelitian Atho'illah *et al.* (2025) mengenai perilaku kerja inovatif dosen pada perguruan tinggi Islam di Indonesia memperluas pembahasan IWE dengan menghubungkannya pada komitmen afektif, komitmen normatif, sistem kerja berkinerja tinggi, dan perilaku

inovatif. Hasil-hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa Etos Kerja Islam memiliki keterkaitan dengan berbagai dimensi penting dalam manajemen sumber daya manusia pendidikan, khususnya kinerja, komitmen organisasi, dan pengembangan perilaku kerja inovatif.

Meskipun demikian, perkembangan lingkungan pendidikan telah menghadirkan tantangan manajerial yang semakin kompleks. Transformasi digital, perubahan pola komunikasi organisasi, tuntutan peningkatan mutu layanan pendidikan, dan dinamika kesejahteraan tenaga pendidik menuntut lembaga pendidikan Islam untuk mengembangkan sistem pengelolaan yang lebih adaptif. Dalam konteks ini, etos kerja tidak lagi cukup dipahami melalui kedisiplinan dan tanggung jawab individual, tetapi juga perlu dikaitkan dengan kemampuan beradaptasi, inovasi, pembelajaran berkelanjutan, dan pemanfaatan teknologi dalam pelaksanaan pekerjaan. Mintasih, Sukiman, dan Purnama (2024) menunjukkan bahwa integrasi teknologi digital dalam pendidikan agama Islam berkaitan dengan kompetensi digital guru, kesiapan sumber daya, serta model implementasi teknologi dalam pembelajaran. Sementara itu, penelitian mengenai kepemimpinan digital pada sekolah Islam juga menunjukkan pentingnya pengelolaan sumber daya teknologi dan dukungan kepemimpinan dalam meningkatkan profesionalitas guru (Rohani *et al.*, 2026). Kondisi ini memperlihatkan bahwa nilai inovasi dan profesionalitas dalam Etos Kerja Islam perlu dikaji dalam hubungannya dengan perubahan tata kelola pendidikan berbasis teknologi.

Selain tantangan transformasi digital, aspek kesejahteraan psikologis tenaga pendidik juga menjadi perhatian penting dalam manajemen pendidikan Islam. Tuntutan administratif, beban pembelajaran, tanggung jawab kelembagaan, dan perubahan lingkungan kerja berpotensi menimbulkan tekanan emosional yang berdampak pada motivasi serta kualitas kinerja guru. Penelitian Bashori *et al.* (2026) mengenai spiritualitas tempat kerja Islam dan *grit* dalam memprediksi komitmen karier guru pada sekolah Islam di Indonesia memperlihatkan pentingnya dimensi spiritual dan ketekunan dalam membangun komitmen profesional. Penelitian mengenai *burnout* dan koping spiritual pada guru Pendidikan Agama Islam di Jawa Timur juga menemukan bahwa praktik tawakal, zikir, salat, dan sabar dapat menjadi sumber pengelolaan tekanan emosional serta pemaknaan pekerjaan. Namun, pendekatan spiritual tersebut tetap perlu disertai dukungan organisasi, kepemimpinan yang suportif, dan pengelolaan beban kerja yang proporsional. Temuan ini menunjukkan bahwa implementasi Etos Kerja Islam perlu ditempatkan dalam kerangka manajemen yang memperhatikan keseimbangan antara tanggung jawab profesional, penguatan spiritual, dan kesejahteraan sumber daya manusia.

Berdasarkan perkembangan tersebut, terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*) yang perlu mendapatkan perhatian. Pertama, kajian Etos Kerja Islam masih banyak berorientasi pada hubungan antarvariabel individual dan organisasi, seperti motivasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai. Sementara itu, sintesis yang secara khusus menghubungkan dimensi konseptual IWE dengan

keseluruhan proses manajemen pendidikan Islam masih perlu diperkuat. Kedua, penelitian empiris yang tersedia menunjukkan adanya kontribusi IWE terhadap kinerja dan komitmen dosen, tetapi belum sepenuhnya menjelaskan bagaimana nilai-nilai tersebut diintegrasikan ke dalam kebijakan kelembagaan, budaya organisasi, kepemimpinan, pengembangan profesional, dan transformasi digital. Ketiga, aspek konsekuensi negatif atau potensi ketegangan dalam penerapan etos kerja juga masih memerlukan perhatian, khususnya ketika tuntutan profesionalitas dan pengabdian berpotensi meningkatkan beban kerja, tekanan psikologis, serta ketidakseimbangan kehidupan kerja. Keempat, kajian komparatif mengenai implementasi Etos Kerja Islam pada karakteristik lembaga yang berbeda, seperti madrasah negeri dan swasta, pesantren, serta perguruan tinggi Islam, masih perlu dikembangkan untuk memperoleh pemahaman yang lebih kontekstual.

Bertolak dari kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan menyusun sintesis komprehensif mengenai Etos Kerja Islam dalam manajemen pendidikan Islam dengan mengintegrasikan dimensi konseptual, empiris, dan manajerial. Kajian ini diarahkan untuk mengidentifikasi landasan filosofis dan prinsip-prinsip utama IWE, menganalisis bukti empiris mengenai kontribusinya terhadap kinerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja, perilaku inovatif, dan kesejahteraan tenaga pendidik, serta mengkaji relevansinya terhadap kebijakan budaya kerja dan tantangan transformasi kelembagaan. Selain itu, penelitian ini berupaya mengidentifikasi faktor pendukung, hambatan implementasi, dan ruang pengembangan penelitian selanjutnya. Dengan pendekatan tersebut, Etos Kerja Islam tidak hanya diposisikan sebagai seperangkat nilai normatif keagamaan, tetapi juga sebagai kerangka etis dan manajerial yang berpotensi memperkuat efektivitas pengelolaan sumber daya manusia serta keberlanjutan organisasi pendidikan Islam.

Kebaruan penelitian ini terletak pada upaya mengintegrasikan tiga dimensi yang selama ini cenderung dibahas secara terpisah, yaitu dimensi konseptual yang menjelaskan fondasi nilai dan prinsip IWE, dimensi empiris yang menguraikan hubungan IWE dengan berbagai keluaran organisasi, serta dimensi manajerial yang menempatkan IWE dalam konteks kebijakan, kepemimpinan, budaya organisasi, transformasi digital, dan kesejahteraan tenaga pendidik. Integrasi ketiga dimensi tersebut diharapkan menghasilkan kerangka pemahaman yang lebih utuh mengenai posisi strategis Etos Kerja Islam dalam manajemen pendidikan Islam. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian manajemen pendidikan Islam sekaligus menjadi bahan pertimbangan praktis bagi pimpinan lembaga pendidikan dalam membangun organisasi yang profesional, inovatif, berintegritas, dan berorientasi pada nilai-nilai keislaman.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kepustakaan (*library research*) melalui tinjauan literatur sistematis (*Systematic Literature*

Review) dan analisis dokumen kebijakan. Pendekatan ini bertujuan mengkaji Etos Kerja Islam (*Islamic Work Ethic/IWE*) secara komprehensif dalam konteks manajemen pendidikan Islam, mencakup dimensi konseptual, empiris, dan manajerial. Penelusuran literatur dilakukan melalui basis data Scopus, Web of Science, Google Scholar, dan Consensus dengan menggunakan kata kunci *Islamic work ethic*, *Islamic education management*, *madrasah performance*, *teacher professionalism*, *digital leadership*, *emotional exhaustion*, *spiritual coping*, dan *organizational citizenship behavior*. Sumber penelitian meliputi artikel jurnal ilmiah, prosiding konferensi, dan buku akademik yang diterbitkan pada periode 2000–2025, dengan mempertimbangkan relevansi topik, kredibilitas publikasi, dan kontribusi empirisnya. Kajian difokuskan pada lima konstruk utama, yaitu Etos Kerja Islam, kepemimpinan digital, kelelahan emosional, koping spiritual, dan perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior/OCB*). Identifikasi konstruk dilakukan melalui penelaahan instrumen penelitian terdahulu, meliputi prinsip amanah, ibadah, ikhlas, adil, dan ihsan dalam pengukuran IWE; dukungan dan pengorganisasian teknologi dalam kepemimpinan digital; dimensi *burnout* berdasarkan *Maslach Burnout Inventory* (MBI); pengalaman spiritual berdasarkan *Daily Spiritual Experience Scale* (DSES); serta lima dimensi OCB, yaitu altruisme, kehati-hatian, sportivitas, kesantunan, dan kebajikan sipil. Instrumen tersebut dikaji berdasarkan dimensi, indikator, karakteristik pengukuran, serta relevansinya terhadap lingkungan pendidikan Islam tanpa melakukan pengujian validitas dan reliabilitas secara langsung.

Selain kajian literatur, penelitian ini melakukan analisis dokumen kebijakan Kementerian Agama Republik Indonesia dan regulasi terkait pengelolaan pendidikan Islam, khususnya mengenai budaya kerja, profesionalitas pendidik, transformasi digital, dan kesejahteraan tenaga kependidikan. Analisis diarahkan pada lima nilai budaya kerja Kementerian Agama, yaitu integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab, dan keteladanan, yang kemudian dikaji keterkaitannya dengan prinsip-prinsip etika kerja Islam. Untuk memperluas perspektif manajerial, penelitian ini mengintegrasikan *Technology Acceptance Model* (TAM) dari Davis (1989) dan *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology* (UTAUT) dari Venkatesh *et al.* (2003) dalam menganalisis penerimaan teknologi, literasi digital, dukungan organisasi, dan resistensi terhadap perubahan. Kajian komparatif juga dilakukan dengan mengelompokkan literatur berdasarkan karakteristik madrasah negeri dan swasta melalui empat aspek, yaitu kerangka regulasi, tingkat otonomi kelembagaan, ketersediaan sumber daya, dan karakteristik tenaga pendidik. Seluruh data dianalisis menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*) dan deskriptif-kualitatif melalui tahapan identifikasi, reduksi, kategorisasi, perbandingan, dan sintesis temuan. Selanjutnya, hasil kajian digunakan untuk memetakan hubungan Etos Kerja Islam dengan kinerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja, perilaku inovatif, dan kesejahteraan tenaga pendidik, sekaligus mengidentifikasi kesenjangan penelitian serta merumuskan rekomendasi pengembangan manajemen pendidikan Islam yang profesional, adaptif, dan berlandaskan nilai-nilai keislaman.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Skala dan Konstruk Tervalidasi untuk Penelitian Kuantitatif

Tinjauan sistematis ini menghasilkan pemetaan komprehensif atas instrumen tervalidasi yang dapat digunakan untuk penelitian kuantitatif tentang IWE dalam manajemen pendidikan Islam. Temuan paling kuat berkaitan dengan skala IWE multidimensional, yang divalidasi sebagai konstruk 18 dimensi dengan 90 item pada sampel 1.252 responden Muslim menggunakan SEM (Ali & Al-Owaihan, 2022). Skala ini memiliki sifat psikometrik yang kuat, termasuk indeks kecocokan yang dapat diterima dan konsistensi internal yang tinggi, tetapi panjangnya menimbulkan kendala praktis untuk administrasi di lingkungan madrasah, sehingga versi yang lebih ringkas kemungkinan diperlukan untuk penerapan empiris yang lebih luas.

Untuk kepemimpinan digital, skala DigiFuehr 2.0 yang diadaptasi bagi organisasi pendidikan oleh Ören dan Atik (2025) menyediakan alat ukur yang relevan, menekankan dukungan dan pengorganisasian diri sebagai dimensi inti. Instrumen ini secara konseptual berbeda dari model kepemimpinan transformasional konvensional dan lebih sesuai untuk menilai perilaku kepemimpinan di lingkungan yang dimediasi secara digital, terutama seiring makin banyaknya madrasah yang mengadopsi sistem manajemen pembelajaran dan alat pedagogis digital. Terkait kelelahan emosional, Maslach Burnout Inventory (MBI-HSS) tetap menjadi instrumen paling mapan, mengukur tiga dimensi inti: kelelahan emosional, depersonalisasi, dan penurunan pencapaian pribadi (Maslach *et al.*, 2016). Sejumlah studi telah menerapkan MBI di konteks pendidikan Islam, termasuk penelitian terhadap guru Pendidikan Agama Islam di Brunei dan guru sekolah dasar Islam terpadu selama pandemi COVID-19, dengan DSES digunakan bersamaan untuk menilai mekanisme koping spiritual (Underwood, 2011).

Tabel 1. Ringkasan Skala untuk Penelitian Manajemen Pendidikan Islam

Skala	Konstruk yang Diukur	Penulis Asal & Tahun	Jumlah Item	Dimensi/Faktor	Konteks Validasi
Skala IWE Multidimensional	Etos Kerja Islam (IWE)	Ali & Al-Owaihan (2022b)	90	18 dimensi (mencakup *amanah*, *ibadah*, *ikhlas*, *adl*, *ihsan*)	1.252 responden Muslim (validasi SEM)
DigiFuehr 2.0 (Adaptasi)	Kepemimpinan Digital	Ören & Atik (2025)	24	Dukungan dan pengorganisasian diri	Organisasi/sekolah pendidikan
Maslach Burnout Inventory (MBI-HSS)	Kelelahan Emosional/Burnout	Maslach *et al.* (2016)	22	Kelelahan emosional, depersonalisasi, penurunan pencapaian pribadi	Lingkungan pendidikan dan studi burnout guru
Daily Spiritual Experience Scale (DSES)	Koping/Pengalaman Spiritual	Underwood (2011)	16	Frekuensi pengalaman spiritual harian	Populasi beragama beragam, termasuk sampel Muslim

Kerangka Kebijakan Kelembagaan dan Integrasi Etos Kerja

Penelusuran dokumen kelembagaan, terutama dari Kemenag, memperlihatkan kerangka yang cukup terumus rapi untuk etos kerja dan budaya organisasi. Kemenag telah menetapkan lima nilai inti budaya kerja: integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab, dan keteladanan (Asfiyah & Anggraeni, 2025). Nilai-nilai ini secara eksplisit dikaitkan dengan etos kerja Islam melalui konsep seperti amanah (dapat dipercaya), ibadah (pengabdian), ikhlas (ketulusan), dan pemahaman kerja sebagai bentuk ibadah sekaligus aktualisasi diri (Ali & Al-Owaihan, 2022). Integrasi nilai spiritual ke dalam budaya organisasi terlihat jelas dalam pendekatan Kemenag terhadap pengembangan sumber daya manusia. Kajian atas buku Human REALsource menekankan bahwa kunci keberhasilan implementasi lima nilai budaya kerja terletak pada niat dan spiritualitas, dengan mendorong pengembangan kapasitas melalui pendekatan keagamaan pada dimensi spiritual pegawai (Ali & Al-Owaihan, 2022). Ini menunjukkan bahwa IWE bukan sekadar atribut individu, melainkan tertanam dalam wacana kelembagaan manajemen sumber daya manusia di tata kelola pendidikan Islam. Dokumen kebijakan memosisikan nilai-nilai ini sebagai panduan normatif yang seharusnya meresap ke seluruh aspek kepemimpinan pendidikan, pengambilan keputusan administratif, dan perilaku guru di madrasah.

Kerangka kebijakan Kemenag juga secara eksplisit mengupayakan harmonisasi antara prinsip etika Islam dan praktik manajemen modern, misalnya transformasi digital dan manajemen kinerja. Inovasi, misalnya, dibingkai bukan semata sebagai kebutuhan teknis atau pedagogis, tetapi sebagai kewajiban moral yang berakar pada konsep Islam tentang perbaikan berkelanjutan *(ihsan).* Dokumen kebijakan menegaskan urgensi adaptasi terhadap perubahan teknologi sembari tetap menjaga nilai keagamaan inti. Keselarasan ini menyediakan landasan normatif yang kuat untuk mendorong adopsi teknologi dan kepemimpinan digital di madrasah, meski sejauh mana cita-cita kebijakan ini diterjemahkan ke praktik di berbagai konteks kelembagaan tetap menjadi pertanyaan empiris yang penting.

Temuan kualitatif terbaru memberi sedikit gambaran bagaimana keselarasan itu bekerja di lapangan. Pada Madrasah Ibtidaiyah, keberhasilan integrasi teknologi ditemukan bergantung pada kemampuan kepala sekolah mengelola ketegangan antara modernisasi dan penjagaan identitas Islam, dengan lima strategi kepemimpinan utama, mulai dari perencanaan digital yang visioner hingga kurasi konten digital berbasis nilai Islam, yang secara kolektif disebut sebagai "kepemimpinan digital-Islami" (Hamdanah, 2025). Studi lain pada MAN IC Serpong menunjukkan bahwa transformasi digital yang efektif justru memperkuat, bukan melemahkan, budaya Islam di madrasah, melalui perbaikan sistem rekrutmen, kurikulum, dan pembinaan prestasi (Mahsusi *et al.,* 2024). Temuan-temuan ini konsisten dengan hipotesis bahwa IWE berperan dalam adopsi teknologi, tetapi keduanya masih bersifat deskriptif-kualitatif dan belum menguji IWE sebagai moderator secara statistik, sehingga celah yang diidentifikasi pada bagian pendahuluan tetap relevan.

Temuan ini sejalan dengan tinjauan integratif atas 23 sumber ilmiah tentang manajemen kurikulum digital di lembaga pendidikan Islam Indonesia, yang menyimpulkan bahwa orientasi keagamaan dan spiritual secara konsisten mengungguli faktor teknis sebagai penentu utama adopsi teknologi, sementara hasil spiritual-afektif dari penggunaan teknologi sangat bergantung pada desain instruksional yang disengaja dan kualitas manajemen kelembagaan (Fahim, Husni & Kholwani, 2026). Tinjauan tersebut juga mengusulkan agar pembentukan spiritual diperlakukan sebagai variabel operasional dalam manajemen kurikulum, bukan sekadar aspirasi pelengkap, sebuah gagasan yang memperkuat argumen sintesis ini bahwa IWE berpotensi berfungsi sebagai moderator substantif, bukan sekadar konteks laten, dalam hubungan antara kepemimpinan digital dan keberhasilan adopsi teknologi di madrasah. Meski demikian, tinjauan Fahim, Husni dan Kholwani (2026) bersifat konseptual berdasarkan sintesis literatur dan belum menawarkan pengujian statistik atas hubungan tersebut, sehingga celah keempat yang diidentifikasi dalam sintesis ini, yakni ketiadaan uji empiris IWE sebagai moderator antara kepemimpinan digital dan adopsi teknologi, tetap relevan untuk diisi oleh penelitian mendatang.

Konteks Kelembagaan Komparatif dan Dinamika Operasional

Analisis komparatif mengungkap perbedaan operasional yang cukup mencolok dalam cara IWE diinternalisasi dan diekspresikan di madrasah negeri dan swasta di Indonesia (Wicaksono *et al.*, 2025). Madrasah negeri, yang dikelola langsung di bawah Kemenag, berjalan dalam lingkungan administratif yang sangat terstruktur, dengan regulasi kepegawaian yang baku, sistem evaluasi kinerja yang formal, dan pendanaan negara (Asfiyah & Anggraeni, 2025). Dalam konteks ini, prinsip IWE, seperti amanah dan profesionalitas, sering dikodifikasi menjadi mekanisme kepatuhan yang eksplisit dan rutinitas birokratis (Ali & Al-Owaihan, 2022). Namun, formalisasi yang tinggi ini kadang menghasilkan adopsi etos kerja yang berorientasi kepatuhan semata, di mana ketaatan pada prosedur bisa mengaburkan motivasi spiritual intrinsik yang sebenarnya menjadi inti dari IWE.

Sebaliknya, madrasah swasta, yang menjadi mayoritas lembaga pendidikan Islam di Indonesia, menunjukkan dinamika operasional yang cukup berbeda. Sering dikelola oleh yayasan independen, organisasi masyarakat, atau kiai, lembaga-lembaga ini memiliki otonomi administratif yang lebih besar tetapi kerap menghadapi keterbatasan sumber daya yang serius, termasuk keamanan finansial yang lebih rendah dan ketergantungan pada dukungan sukarela Masyarakat. Dalam konteks ini, IWE menjadi mekanisme kompensasi penting atas defisit sumber daya kelembagaan. Guru dan tenaga kependidikan di madrasah swasta sering menunjukkan motivasi intrinsik yang tinggi, memaknai pekerjaannya secara eksplisit sebagai ibadah dan sebagai ladang pahala, untuk mempertahankan keberlangsungan organisasi di tengah kompensasi material yang kurang memadai (Ali & Al-Owaihan, 2022).

Dikotomi kelembagaan ini menegaskan bahwa madrasah negeri lebih mengandalkan kepatuhan struktural dan regulatif untuk menegakkan nilai organisasi, sementara madrasah swasta bertumpu pada komitmen normatif dan spiritual yang

mengakar untuk mendorong kinerja guru dan ketahanan organisasi. Memahami dinamika kelembagaan yang berbeda ini penting untuk merancang intervensi kebijakan dan strategi sumber daya manusia yang tepat sasaran, dengan mempertimbangkan realitas struktural sektor negeri maupun swasta dalam pendidikan Islam (Wicaksono *et al.,* 2025).

Satu titik terang justru datang dari luar konteks Indonesia murni: perbandingan lintas negara pada guru sekolah berasrama Islam di Kedah, Malaysia, dan Jambi, Indonesia, menunjukkan bahwa jalur hubungan antara komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja tidak berbeda signifikan antar kedua kelompok negara (Yaakob *et al.,* 2025). Temuan ini menarik karena menunjukkan bahwa mekanisme dasar IWE mungkin cukup stabil lintas konteks budaya yang berdekatan, tetapi ia tetap bukan jawaban atas pertanyaan spesifik yang diajukan sintesis ini, yakni perbandingan antara madrasah negeri dan swasta dalam satu negara yang sama. Celah komparatif domestik ini, dengan kata lain, masih benar-benar kosong.

Sintesis Mekanisme IWE dan Peta Celah Penelitian

Memadukan temuan empiris dan analisis kebijakan di atas memperlihatkan lanskap yang kompleks: IWE bekerja melalui berbagai mekanisme yang saling terkait dalam manajemen pendidikan Islam, namun celah teoretis dan metodologis yang signifikan tetap bertahan. Skala IWE multidimensional dengan 18 dimensi dan 90 itemnya menyediakan fondasi kuat untuk memahami bagaimana nilai Islam diterjemahkan menjadi perilaku kerja, tetapi panjangnya memunculkan pertanyaan penting soal kepraktisan pengukuran dan beban responden di lingkungan madrasah (Ali & Al-Owaihan, 2022). Lima nilai budaya kerja yang dirumuskan Kemenag, integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab, dan keteladanan, menunjukkan konvergensi konseptual yang kuat dengan prinsip Islam mendasar seperti amanah, ibadah, dan ikhlas. Namun, keselarasan normatif ini sering mengalami friksi ketika diterapkan pada lingkungan kelembagaan yang secara struktural berbeda, terutama antara madrasah negeri yang relatif aman secara sumber daya dan yayasan swasta yang terbatas sumber dayanya.

Bukti dari luar konteks madrasah memberi sedikit warna tambahan pada gambaran ini, meski tidak menutup celahnya. Pada level teoretis, IWE terbukti memediasi hubungan antara religiositas intrinsik dan perilaku kontraproduktif di sektor perhotelan, religiositas yang lebih tinggi berkaitan dengan IWE yang lebih kuat, yang pada gilirannya menekan perilaku kontraproduktif terhadap organisasi (Gürlek, 2022). Di sektor pendidikan tinggi swasta Somalia, IWE diuji sebagai penyangga terhadap dampak buruk persepsi politik organisasi, tetapi efek moderasinya justru tidak signifikan, menandakan bahwa peran protektif IWE punya batas kondisi tertentu yang belum dipahami (Abdi *et al.,* 2025). Riset lintas negara pada 11.811 pekerja Muslim di 40 negara turut menunjukkan bahwa religiositas mendorong IWE bukan semata demi tujuan ekonomi, melainkan sebagai tanggung jawab moral dan sosial, dengan pola yang berbeda antara negara mayoritas dan non-mayoritas Muslim (Zafar & Abu-Hussin, 2025). Sementara itu, religiositas intrinsik

ditemukan meredam dampak negatif kelelahan kerja terhadap kepuasan kerja pada sampel lintas sektor perbankan, pendidikan, dan pariwisata di Turki, sedangkan religiositas ekstrinsik tidak menunjukkan efek moderasi serupa (Bal & Kökalan, 2021). Pola-pola ini konsisten dengan asumsi dasar IWE sebagai kekuatan positif, tetapi belum satu pun yang menguji sisi gelapnya secara langsung, apakah IWE yang terlalu kuat justru bisa berbalik menjadi perfeksionisme religius, tekanan moral, atau workaholism, sebagaimana yang diduga dalam sintesis awal ini. Studi terdekat yang menyinggung batas kondisi ini justru menunjukkan hasil moderasi yang lemah atau tidak signifikan (Abdi *et al.,* 2025), yang justru memperkuat argumen bahwa area ini masih gelap dan layak diteliti lebih lanjut, bukan menjawabnya.

Terkait integrasi kerangka kepemimpinan digital (seperti DigiFuehr 2.0) dan model penerimaan teknologi (TAM/UTAUT), muncul kecenderungan baru dalam manajemen madrasah. Transformasi digital memang didorong kuat melalui mandat kebijakan nasional, dan temuan kualitatif dari madrasah Indonesia menunjukkan bahwa nilai Islam turut membentuk cara kepala sekolah mengelola perubahan ini (Hamdanah, 2025; Mahsusi *et al.,* 2024), tetapi literatur empiris masih kekurangan pengujian kuantitatif yang tegas tentang bagaimana IWE memoderasi hubungan antara kepemimpinan digital dan keberhasilan adopsi teknologi oleh guru. Sementara itu, kekhawatiran pascapandemi soal kelelahan guru dan kelelahan emosional makin intensif, dan studi yang ada menunjukkan hasil yang beragam, misalnya korelasi yang secara statistik tidak signifikan antara spiritualitas dan burnout pada satu studi, menandakan bahwa mekanisme koping spiritual (DSES) mungkin bekerja di bawah kondisi batas yang kompleks dan memerlukan penelitian empiris lebih dalam. Bukti kualitatif terbaru dari guru sekolah dasar di Indonesia justru memberi petunjuk arah yang menjanjikan: refleksi spiritual dan solidaritas kolegial ditemukan membantu guru mengubah tekanan kerja menjadi pertumbuhan profesional, bukan burnout, meski penelitian ini tidak secara spesifik menggunakan kerangka IWE atau berlangsung di madrasah (Pasaribu *et al.,* 2026).

Kerangka teologis yang menjelaskan mengapa refleksi spiritual bisa berfungsi demikian ditawarkan oleh kajian atas hadis-hadis tarbawi yang memosisikan etika keguruan sebagai *jihad al-nafs*, perjuangan melawan hawa nafsu (Fahim *et al.,* 2026). Melalui analisis tekstual atas tujuh hadis utama tentang mengajar, kajian ini mengidentifikasi empat dimensi psiko-spiritual etika guru, internal (keikhlasan dan kesadaran niat), emosional (kesabaran dan pengelolaan amarah), relasional (kerendahan hati dan adab terhadap murid), dan transendental (mengajar sebagai ibadah), serta menggambarkan proses mujahadah berkelanjutan dari nafs *al-ammarah* (didorong ego) melalui *al-lawwamah* (mengkritik diri) menuju *al-muthmainnah* (tenang secara spiritual). Kerangka ini memberi dasar konseptual yang lebih dalam bagi temuan-temuan empiris tentang koping spiritual guru yang dibahas di atas: jika DSES mengukur frekuensi pengalaman spiritual harian, kerangka jihad al-nafs menjelaskan proses internal yang membuat pengalaman itu bermakna sebagai regulasi diri religius, bukan sekadar ritual. Namun demikian, kajian ini bersifat tekstual-normatif

dan tidak melibatkan data empiris dari guru madrasah, sehingga ia menjadi pelengkap teoretis, bukan pengganti, bagi kebutuhan riset kuantitatif tentang bagaimana IWE dan koping spiritual berinteraksi dengan burnout dalam konteks pendidikan Islam Indonesia.

Celah keempat, tentang perilaku penarikan diri modern seperti quiet quitting, kini justru mendapat sedikit lebih banyak perhatian di luar konteks Islam, meski dengan arah temuan yang tidak seragam. Pada 366 guru, stres kerja, burnout, dan kelelahan akibat perubahan bersama-sama menjelaskan 35 persen varians *quiet quitting* (Dilekçi, Kaya, & Çiçek, 2025). Pada 555 guru di Turki, kesejahteraan psikologis ditemukan menekan quiet quitting baik secara langsung maupun melalui kepemimpinan disfungsional dan sinisme organisasi (Saklan *et al.,* 2026). Menariknya, satu studi pada 1.179 guru di Israel justru membingkai quiet quitting bukan sebagai patologi, melainkan sebagai mekanisme perlindungan diri yang menekan burnout pada guru yang cenderung bekerja berlebihan (Tsemach *et al.,* 2023), sebuah temuan yang justru relevan dengan kekhawatiran tentang workaholism yang berakar dari etos kerja yang terlalu kuat. Namun demikian, tak satu pun dari studi-studi ini menggunakan instrumen yang disesuaikan dengan konteks keagamaan, apalagi madrasah, sehingga celah yang diidentifikasi pada sintesis awal, ketiadaan skala tervalidasi untuk mengukur *quiet quitting* dan penarikan diri psikologis dalam konteks madrasah, tetap sepenuhnya terbuka.

Berdasarkan pemetaan dan pengayaan literatur di atas, sintesis ini menegaskan empat celah penelitian utama yang perlu segera diisi untuk memajukan bidang manajemen pendidikan Islam:

1. Analisis Kelembagaan Komparatif. Belum ada studi empiris yang secara langsung membandingkan bagaimana IWE diinternalisasi, dioperasionalkan, dan dipengaruhi oleh burnout antara madrasah negeri dan swasta di Indonesia. Bukti lintas negara yang ada, seperti perbandingan Malaysia-Indonesia (Yaakob *et al.,* 2025), justru menunjukkan pola yang relatif stabil lintas konteks nasional yang berbeda, sehingga menegaskan bahwa perbandingan intra-nasional antara sektor negeri dan swasta adalah kekosongan tersendiri yang belum tersentuh.
2. Dampak Patologis dan Negatif. Literatur secara dominan memperlakukan IWE sebagai konstruk yang sepenuhnya positif, mengabaikan sisi gelap potensialnya seperti perfeksionisme religius, tekanan moral, workaholism, atau eskalasi burnout dalam kondisi tekanan tinggi. Bukti terdekat yang ada justru menunjukkan efek moderasi religiositas yang lemah atau tidak signifikan dalam kondisi tertentu (Abdi *et al.,* 2025), yang mengindikasikan adanya batas kondisi yang belum terpetakan, bukan jawaban atas pertanyaan ini.
3. Pengembangan dan Adaptasi Skala. Bidang ini mendesak membutuhkan instrumen yang ringkas dan sesuai konteks, mulai dari skala IWE versi pendek untuk penggunaan administratif rutin, ukuran perilaku penarikan diri modern seperti quiet quitting yang disesuaikan dengan lingkungan pendidikan keagamaan, hingga skala OCB yang berakar budaya dan mencerminkan realitas

operasional madrasah. Bukti dari konteks umum tentang keterkaitan quiet quitting dengan burnout dan kepemimpinan disfungsional (Dilekçi, Kaya, & Çiçek, 2025; Saklan *et al.,* 2026) memberi titik tolak konseptual, tetapi belum ada adaptasi religius atas instrumen-instrumen tersebut.

4. Peran Moderasi dalam Transformasi Digital. Peneliti perlu menguji IWE sebagai moderator kontekstual dalam model adopsi teknologi, menyelidiki bagaimana nilai kerja Islam memengaruhi hubungan antara kepemimpinan digital, literasi digital guru, dan implementasi nyata pedagogi digital di madrasah. Studi kualitatif yang ada (Hamdanah, 2025; Mahsusi *et al.,* 2024) menunjukkan arah yang menjanjikan tetapi belum menguji hubungan ini secara statistik.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil sintesis literatur, dapat disimpulkan bahwa Etos Kerja Islam (*Islamic Work Ethic/IWE*) memiliki peran strategis dalam pengembangan manajemen pendidikan Islam, baik sebagai landasan motivasi individual maupun sebagai nilai kelembagaan yang membentuk perilaku profesional. Prinsip amanah, ibadah, ikhlas, adil, dan ihsan menjadi fondasi etis yang relevan dalam membangun komitmen organisasi, kepuasan kerja, profesionalitas, serta perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*). Keterkaitan IWE dengan nilai-nilai budaya kerja Kementerian Agama juga menunjukkan adanya peluang integrasi antara ajaran Islam dan kebijakan pengelolaan pendidikan. Meskipun demikian, kajian ini menemukan bahwa pemahaman mengenai implementasi IWE masih perlu diperkuat, terutama dalam menjelaskan perbedaan pengaruhnya pada madrasah negeri dan swasta, hubungannya dengan risiko kelelahan emosional (*burnout*), serta perannya dalam menghadapi transformasi digital. IWE tidak cukup dipahami sebagai tuntutan moral individual, tetapi perlu ditempatkan sebagai bagian dari sistem manajemen kelembagaan yang memperhatikan keseimbangan antara pencapaian kinerja dan kesejahteraan tenaga pendidik.

Secara praktis, penguatan IWE perlu diwujudkan melalui kebijakan dan praktik manajerial yang konkret, seperti pengembangan budaya kerja berintegritas, penguatan kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai Islam, penyediaan dukungan kesejahteraan guru, serta penciptaan lingkungan kerja yang adaptif terhadap inovasi dan transformasi digital. Sementara itu, penelitian mendatang perlu diarahkan pada studi empiris komparatif antara madrasah negeri dan swasta, pengujian potensi dampak negatif tuntutan etos kerja yang tinggi terhadap kesejahteraan pendidik, pengembangan instrumen pengukuran IWE dan perilaku kerja yang sesuai dengan konteks pendidikan Islam, serta pengujian peran IWE dalam hubungan antara kepemimpinan digital, literasi digital, dan implementasi pembelajaran berbasis teknologi. Oleh karena itu, pengembangan manajemen pendidikan Islam yang berkelanjutan memerlukan integrasi antara nilai-nilai etos kerja Islam, efektivitas organisasi, profesionalitas sumber daya manusia, dan kesejahteraan pendidik. Integrasi tersebut diharapkan mampu membangun lembaga pendidikan Islam yang

tidak hanya unggul dalam pencapaian kinerja, tetapi juga berkarakter, humanis, dan berorientasi pada nilai-nilai keislaman.

REFERENSI

Aflah, N., & Mursid, A. (2021). Islamic work ethics and employee performance: The role of Islamic motivation, affective commitment, and job satisfaction. *Journal of Asian Finance, Economics and Business, 8*(1), 997-1007. https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.997

Ali, A. J., & Al-Owaihan, A. (2008). Islamic work ethic: a critical review. *Cross cultural management: An international Journal*, *15*(1), 5-19. https://doi.org/10.1108/13527600810848791

Asfiyah, W., & Anggraeni, A. F. D. G. (2025, June). The Integration Of Religious Moderation Values In Islamic Education Management. In *International Conference on Humanity Education and Society (ICHES)* (Vol. 4, No. 1).

Atho'illah, A. Y., Istiandari, D. N., Yudha, A. T. R. C., & Sherawali, S. (2025). Exploring Innovative Work Behaviour Values of Lecturers in the Islamic University in Indonesia. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *10*(1), 261-278. https://doi.org/10.31538/ndhq.v10i1.4

Bashori, K., Nuryana, Z., & Wijaya, T. T. (2026). The role of Islamic workplace spirituality and grit in predicting teachers' career commitment: A structural equation modeling approach. *Acta Psychologica*, *264*, 106365. https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2026.106365

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS quarterly*, 319-340. https://doi.org/10.2307/249008

Dilekçi, Ü., Kaya, A., & Çiçek, I. (2025). Occupational stress, burnout, and change fatigue as predictors of quiet quitting among teachers. *Acta Psychologica*, *254*, 104812. https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104812

Fahim, A. M., Husni, M., & Kholwani, A. A. (2026). Religious values shape digital curriculum management in Indonesian Islamic education: An integrative review. *Al-Ibrah: Jurnal Pendidikan dan Keilmuan Islam*, *11*(1), 42-63. https://doi.org/10.61815/alibrah.v11i1.919

Fahim, A. M., Mabrur, A. S., Anwar, A. N., & Abdurrahman, A. (2026). Etika Keguruan Sebagai Jihad Al-Nafs: Analisis Psiko-Spiritual Hadits Tarbawi. *KREATIF Jurnal Studi Pemikiran Pendidikan Agama Islam*, *24*(1), 281-292. https://doi.org/10.52266/kreatif.v24i1.6378

Gürlek, M. (2022). Intrinsic religiosity and counterproductive work behavior: The mediating role of Islamic work ethic. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, *31*(3), 809-822. https://doi.org/10.1111/beer.12426

Hamdanah, H. (2025). Digital Islamic education management: Elementary school principals' strategies in technology-based learning and administration

transformation. *Auladuna: Jurnal Prodi Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah*, *7*(02), 276-293. https://doi.org/10.62097/ad.v7i02.2713

Hulaify, A., Al Hadi, M. Q., & Affandi, M. T. (2024). Improving job performance in Islamic universities through Islamic work ethics, spiritual values, and organisational commitment. *Al-Uqud: Journal of Islamic Economics*, *8*(1), 14-28. https://doi.org/10.26740/aluqud.v8n1.p14-28

Kementerian Agama Republik Indonesia. (2014). *Nilai-nilai budaya kerja Kementerian Agama Republik Indonesia*. Kementerian Agama RI.

Mahsusi, Hudaa, S., Fahmi, M., Kusen, Haryanti, N. D., & Wajdi, M. B. N. (2024). Achieving excellence: the role of digital transformation in madrasah management and Islamic culture. *Cogent Arts & Humanities*, *11*(1), 2304407. https://doi.org/10.1080/23311983.2024.2304407

Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (2016). *Maslach Burnout Inventory manual* (4th ed.). Mind Garden.

Mintasih, D., Sukiman, S., & Purnama, S. (2024). Integration of digital technology in Islamic Religious Education learning: A qualitative study on teachers' competence and implementation models in secondary schools. *Jurnal Pendidikan Islam*, *13*(1), 85-96. https://doi.org/10.14421/jpi.2024.131.85-96

Nabhan, F., & Munajat, M. (2023). The role of work engagement and organizational commitment in improving job performance. *Cogent Business & Management*, *10*(2), 2235819. https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2235819

Ören, M. E., & Atik, S. (2025). Digital leadership in educational organizations: A scale adaptation study. *International Journal of Assessment Tools in Education*, *12*(1), 131-146. https://doi.org/10.21449/ijate.1468887

Pasaribu, U. M. M., & Erny, E. (2026). Spiritual Meaning-Making and Collegial Solidarity in Sustaining Teacher Resilience. *Jurnal Ilmu Pendidikan dan Pembelajaran*, *4*(2), 216-227. https://doi.org/10.58706/jipp.v4n2.p216-227

Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2024.

Rohani, R., Yuniar, Y., Astuti, M., & Zainuri, A. (2026). Innovative School Leadership and Digital Literacy of Islamic Education Teachers. *Journal of General Education and Humanities*, *5*(1), 1369-1378. https://doi.org/10.58421/gehu.v5i1.1109

Saklan, E., Eranıl, A. K., Erginer, A., & Erginer, E. (2026). Unpacking the Pathway to Quiet Quitting Among Teachers: The Serial Mediating Roles of Dark Leadership and Organizational Cynicism in the Link Between Psychological Well-Being and Employee Withdrawal. *Psychological Reports*, 00332941261444359. https://doi.org/10.1177/00332941261444359

Tsemach, S., & Barth, A. (2025). Authentic leadership as a predictor of organizational citizenship behaviour and teachers' burnout: What's 'quiet quitting'got to do with it?. *Educational Management Administration & Leadership*, *53*(5), 1105-1125. https://doi.org/10.1177/17411432231212288

Underwood, L. G. (2011). The daily spiritual experience scale: Overview and results. *Religions*, *2*(1), 29-50. https://doi.org/10.3390/rel2010029

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view1. *MIS quarterly*, *27*(3), 425-478. https://doi.org/10.2307/30036540

Wicaksono, A. F., Kusumo, S. W. B., Antono, J., Wibowo, A. Y., & Rahayu, K. F. (2025). Islamic Education Policy in Yogyakarta 2020-2025: A Systematic Review of Its Implementation and Impact. *Indonesian Journal of Islamic Educational Review*, *2*(3), 226-240. https://doi.org/10.58230/ijier.v2i3.407

Yaakob, M. F. M., Habibi, A., Halili, S. H., Abdullah, H., Yaqin, L. N., dkk., & Fauzee, M. S. O. (2025). Unveiling the role of organizational commitment on job satisfaction and job performance in Islamic education. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 14(2), 975–983. https://doi.org/10.11591/ijere.v14i2.31071

Zafar, M. B., & Abu-Hussin, M. F. (2025). Religiosity and Islamic work ethic: A cross-cultural comparison in majority and non-majority Muslim countries. *International Journal of Intercultural Relations*, *105*, 102115. https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2024.102115