



## **Nilai-Nilai Syariah dalam Kepemimpinan untuk Mewujudkan Tata Kelola Organisasi yang Amanah**

**Salsabila Masshanty Aliefiarahma<sup>1</sup>, Jumiati Sasmita<sup>2</sup>**

<sup>\*1,2</sup> Universitas Riau

e-mail: [salsaalie@gmail.com](mailto:salsaalie@gmail.com)

**Abstrak** : Studi ini bertujuan menganalisis implikasi fiskal Syariah terhadap kenaikan Pajak dalam menjalankan Tata kelola yang efektif, organisasi menghadapi tantangan berupa lemahnya transparansi, penyalahgunaan wewenang, serta berkurangnya kepercayaan publik terhadap pemimpin. Kondisi ini menunjukkan perlunya model kepemimpinan yang tidak hanya berorientasi pada capaian material, tetapi juga berpijak pada nilai-nilai etis dan spiritual. Dalam konteks Islam, kepemimpinan dipandang sebagai amanah yang harus dijalankan dengan penuh tanggung jawab, sebagaimana ditegaskan dalam Al-Qur'an (QS. An-Nisa: 58) tentang kewajiban menunaikan amanah dan menegakkan keadilan. Nilai-nilai syariah seperti amanah (kepercayaan), 'adl (keadilan), *shura* (musyawarah), dan *ihsan* (usaha terbaik) dapat menjadi landasan penting bagi pemimpin dalam mengelola organisasi secara berkeadilan dan berkelanjutan. Artikel ini menggunakan pendekatan konseptual dengan metode analisis literatur, menelaah penelitian-penelitian nasional dan internasional terbitan 2015–2025 yang membahas kepemimpinan Islami, tata kelola organisasi, dan etika kepemimpinan. Hasil kajian menunjukkan bahwa penerapan nilai syariah dalam kepemimpinan tidak hanya memperkuat aspek moral, tetapi juga meningkatkan kepercayaan, partisipasi, dan loyalitas anggota organisasi serta berorientasi pada pemenuhan kepentingan para pemangku kepentingan secara adil dan berkelanjutan. Kajian ini dibatasi pada pembahasan konseptual melalui telaah literatur, sehingga tidak mencakup pengujian empiris terhadap organisasi atau sektor tertentu.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Islami, Syariah, Tata Kelola Organisasi, Amanah, Keadilan

## PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan faktor kunci dalam menentukan arah, budaya, dan keberhasilan sebuah organisasi. Pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan strategis, tetapi juga sebagai teladan moral yang dapat memengaruhi kepercayaan dan loyalitas anggota organisasi. Dalam praktiknya, banyak organisasi modern menghadapi tantangan serius berupa lemahnya transparansi, penyalahgunaan wewenang, dan menurunnya kepercayaan publik terhadap figur pemimpin. Fenomena ini memperlihatkan bahwa tata kelola organisasi yang baik tidak cukup hanya berorientasi pada efisiensi dan produktivitas, melainkan juga harus berlandaskan integritas, keadilan, dan akuntabilitas. Dalam tradisi Islam, kepemimpinan dipandang sebagai amanah yang memiliki dimensi spiritual dan sosial.

Al-Qur'an menegaskan pentingnya menunaikan amanah kepada yang berhak serta menegakkan keadilan dalam setiap keputusan, sebagaimana termaktub dalam QS. An-Nisa ayat 58. Ayat ini memberikan landasan moral bahwa kepemimpinan tidak boleh dijalankan semata-mata untuk kepentingan pribadi atau kelompok tertentu, melainkan harus mengedepankan tanggung jawab kepada Allah SWT sekaligus kepada masyarakat yang dipimpin. Prinsip-prinsip syariah seperti amanah, keadilan (*'adl*), musyawarah (*shura*), dan ihsan memberikan kerangka etis yang membedakan kepemimpinan Islami dari model kepemimpinan sekuler yang lebih berorientasi pada pencapaian material.

Sejumlah penelitian empiris terbaru menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis nilai Islam memiliki implikasi positif terhadap kinerja dan perilaku organisasi. Penelitian oleh Rahmawati dan Hidayat (2021) pada perbankan syariah di Indonesia menemukan bahwa kepemimpinan Islami berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan loyalitas karyawan melalui penguatan nilai keadilan dan keteladanan moral. Studi lain oleh Pratama, Nugroho, dan Sari (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan Islami berkontribusi terhadap peningkatan keterlibatan karyawan serta terciptanya iklim kerja yang etis dan transparan. Selanjutnya, Hidayat dan Fauzi (2023) menegaskan bahwa internalisasi nilai amanah dan tanggung jawab moral dalam kepemimpinan berperan penting dalam meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap manajemen organisasi.

Namun demikian, sebagian besar penelitian tersebut masih berfokus pada hubungan kepemimpinan Islami dengan kinerja individu, motivasi, atau sikap karyawan. Kajian yang secara khusus menempatkan nilai-nilai syariah sebagai landasan strategis dalam tata kelola organisasi yang amanah masih relatif terbatas, terutama dalam bentuk kajian konseptual yang mengintegrasikan prinsip syariah dengan praktik tata kelola organisasi modern.

Meskipun demikian, praktik kepemimpinan dalam banyak organisasi hingga saat ini masih didominasi oleh gaya manajerial yang bersifat transaksional dan sekuler. Model kepemimpinan semacam ini cenderung

menekankan pencapaian target jangka pendek, tetapi sering kali mengabaikan dimensi etika dan kemanusiaan. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kebutuhan mendesak untuk menghadirkan model kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai syariah dalam tata kelola organisasi, khususnya dalam konteks Indonesia yang mayoritas penduduknya beragama Islam dan menghadapi tekanan globalisasi.

Berdasarkan celah kajian tersebut, artikel ini bertujuan untuk menelaah secara konseptual bagaimana nilai-nilai syariah dapat diimplementasikan dalam kepemimpinan sebagai strategi untuk memperkuat tata kelola organisasi yang amanah. Kajian ini dibatasi pada telaah literatur, sehingga tidak mencakup pengujian empiris pada organisasi atau sektor tertentu.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Kepemimpinan Islami**

Kepemimpinan dalam Islam memiliki makna yang lebih luas dibandingkan sekadar posisi formal di dalam organisasi. Kepemimpinan dipandang sebagai amanah yang harus dipertanggungjawabkan, bukan hanya di hadapan manusia, tetapi juga di hadapan Allah SWT. Al-Qur'an dalam QS. An-Nisa ayat 58 menegaskan bahwa setiap amanah wajib ditunaikan kepada yang berhak, dan setiap keputusan harus diambil dengan adil. Hal ini menjadi fondasi utama bagi konsep kepemimpinan Islami yang menekankan nilai integritas, keadilan, dan tanggung jawab moral. Hadis Rasulullah SAW juga menegaskan prinsip ini, misalnya sabda

beliau bahwa setiap pemimpin adalah penggembala dan akan dimintai pertanggungjawaban atas yang dipimpinya.

Kajian litelatur ini menggunakan teori dasar Ali (2018) yang menyatakan bahwa kepemimpinan Islami menekankan keseimbangan antara dimensi spiritual yang berlandaskan nilai-nilai syariah dan dimensi profesional yang tercermin dalam praktik manajerial organisasi. Integrasi kedua dimensi tersebut memungkinkan organisasi mencapai kinerja yang optimal sekaligus mewujudkan kemaslahatan umat. Penelitian kontemporer di Indonesia juga menunjukkan bahwa kepemimpinan Islami berdampak positif terhadap loyalitas, kepuasan, dan keterlibatan karyawan, karena menghadirkan rasa keadilan dan keteladanan moral yang jarang ditemukan pada model kepemimpinan sekuler (Mirela & Suharnomo, 2023; Syafitri, 2021; Arif, 2018; Arif, 2019).

### **Tata Kelola Organisasi**

Tata kelola organisasi yang baik (*good governance*) merupakan kerangka yang memastikan organisasi berjalan secara transparan, akuntabel, adil, dan partisipatif. Konsep ini mula-mula berkembang dalam konteks pemerintahan, namun kemudian diadopsi secara luas oleh organisasi swasta dan lembaga nonprofit. Prinsip-prinsip utama tata kelola yang baik, seperti keterbukaan informasi, kejelasan peran dan tanggung jawab, pengendalian internal, serta partisipasi pemangku kepentingan, pada dasarnya sejalan dengan nilai-nilai etika

universal yang juga ditekankan dalam ajaran Islam.

Dalam perspektif syariah, tata kelola organisasi tidak hanya dipandang sebagai sistem administratif, tetapi juga sebagai manifestasi dari nilai amanah, keadilan (*'adl*), tanggung jawab, dan musyawarah (*shura*). Nilai-nilai ini menuntut pemimpin untuk menjalankan kewenangan secara jujur, transparan, dan berorientasi pada kemaslahatan bersama. Dengan demikian, tata kelola organisasi yang baik dalam Islam tidak semata-mata bertujuan mencapai efisiensi dan kinerja, melainkan juga menjaga integritas moral serta keadilan sosial dalam setiap proses pengambilan keputusan.

Dalam praktiknya, penerapan tata kelola organisasi masih menghadapi berbagai tantangan. Sejumlah studi menunjukkan bahwa lemahnya integritas pemimpin, rendahnya kualitas komunikasi, serta penyalahgunaan kekuasaan menjadi faktor utama yang menghambat terwujudnya tata kelola yang efektif. Di Indonesia, persoalan tata kelola organisasi kerap diwarnai oleh praktik nepotisme, kurangnya transparansi anggaran, dan lemahnya mekanisme akuntabilitas. Fenomena ini menunjukkan bahwa tata kelola organisasi sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan.

Dalam konteks ini, kepemimpinan berbasis nilai-nilai syariah menjadi relevan sebagai pendekatan normatif dan praktis dalam memperkuat tata kelola organisasi. Pemimpin yang menjadikan amanah dan keadilan sebagai landasan utama akan mendorong terbentuknya budaya organisasi yang transparan,

akuntabel, dan berorientasi pada kepentingan bersama. Sebaliknya, pengabaian terhadap nilai-nilai syariah berpotensi melemahkan sistem tata kelola dan merusak kepercayaan pemangku kepentingan.

### **Integrasi Nilai Syariah dalam Kepemimpinan**

Nilai-nilai syariah dapat memberikan dimensi tambahan yang sangat penting bagi tata kelola organisasi. Nilai amanah, misalnya, mendorong pemimpin untuk menjalankan tanggung jawabnya dengan jujur dan penuh integritas. Seorang pemimpin yang menempatkan amanah sebagai prinsip utama akan lebih berhati-hati dalam menggunakan wewenang, serta memastikan bahwa kebijakan yang diambil benar-benar untuk kepentingan organisasi dan masyarakat luas.

Prinsip keadilan (*'adl*) menuntut distribusi sumber daya dan kesempatan secara proporsional. Dalam konteks organisasi, hal ini berarti pemimpin harus mampu memastikan bahwa semua karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang, mendapatkan pelatihan, dan diperlakukan dengan setara tanpa diskriminasi. Keadilan juga menjadi kunci dalam menjaga kepercayaan dan loyalitas anggota organisasi.

Musyawarah (*shura*) memberikan kontribusi penting dalam membangun budaya partisipatif. Dengan melibatkan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan, pemimpin tidak hanya menciptakan rasa memiliki, tetapi juga memperkuat legitimasi kebijakan yang diambil. Budaya musyawarah ini sejalan

dengan prinsip demokrasi partisipatif dalam tata kelola modern, namun memiliki landasan spiritual yang lebih kuat karena dipandang sebagai perintah agama.

Nilai ihsan melengkapi ketiga prinsip sebelumnya dengan menekankan kualitas dan kesungguhan. Pemimpin yang berlandaskan ihsan tidak hanya menjalankan kewajibannya sekadar cukup, tetapi berusaha melakukan yang terbaik dalam setiap tindakan. Hal ini menciptakan budaya kerja yang unggul dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.

#### **Relevansi Konteks Indonesia**

Penerapan kepemimpinan Islami di Indonesia memiliki relevansi yang sangat tinggi. Sebagai negara dengan mayoritas penduduk Muslim, masyarakat menaruh harapan besar pada hadirnya pemimpin yang berintegritas dan amanah. Dalam praktik organisasi, penelitian menunjukkan bahwa penerapan nilai Islami mampu meningkatkan kepercayaan, keterlibatan, dan kinerja karyawan, serta memperkuat legitimasi organisasi di mata publik (Rahmawati & Hidayat, 2020).

Selain itu, dalam konteks globalisasi dan modernisasi, organisasi di Indonesia menghadapi tekanan untuk meningkatkan efisiensi dan daya saing. Tekanan ini sering kali membuat aspek etika terpinggirkan. Oleh karena itu, integrasi nilai syariah dalam kepemimpinan menjadi penting agar organisasi tidak kehilangan arah moral. Kepemimpinan Islami dapat menjembatani tuntutan profesionalisme modern dengan kebutuhan spiritual

masyarakat, sehingga tata kelola organisasi dapat berjalan secara efektif sekaligus etis.

#### **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi pustaka (literature review). Sumber data diperoleh dari buku, jurnal nasional terindeks SINTA, jurnal internasional bereputasi Scopus, laporan Badan Pusat Statistik (BPS), serta artikel ilmiah lain yang relevan dengan topik kepemimpinan Islami, manajemen bisnis, dan digitalisasi. Rentang publikasi yang dijadikan acuan dibatasi pada tahun 2015–2024 agar tetap sesuai dengan perkembangan mutakhir.

Proses pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran literatur dengan menggunakan kata kunci seperti Kepemimpinan Islami, Syariah, Tata Kelola Organisasi, Amanah, Keadilan. Literatur yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan teknik content analysis. Analisis dilakukan melalui tiga tahap, yaitu reduksi data untuk menyaring literatur sesuai kriteria, klasifikasi untuk mengelompokkan tema-tema utama, serta sintesis temuan guna merumuskan pola umum dan kesimpulan.

#### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

##### **Nilai Amanah sebagai Fondasi Kepemimpinan**

Dalam perspektif Islam, kepemimpinan dipandang sebagai amanah yang harus dijalankan dengan penuh tanggung jawab, bukan sekadar posisi untuk memperoleh keuntungan pribadi. Seorang pemimpin dianggap

berhasil apabila ia mampu menjaga kepercayaan yang diberikan oleh Allah SWT dan para pengikutnya. Sejumlah penelitian empiris menunjukkan bahwa nilai amanah memiliki korelasi kuat dengan kualitas tata kelola organisasi. Penelitian Rahmawati dan Hidayat (2021) pada sektor perbankan syariah di Indonesia menemukan bahwa kepemimpinan Islami yang menekankan amanah berpengaruh signifikan terhadap meningkatnya kepercayaan karyawan dan kepatuhan terhadap prosedur organisasi. Temuan serupa juga disampaikan oleh Abdullah dan Arifin (2022) yang menunjukkan bahwa pemimpin dengan orientasi amanah cenderung menghindari praktik oportunistik, seperti penyalahgunaan wewenang dan manipulasi kebijakan.

Namun demikian, sebagian besar penelitian tersebut masih berfokus pada sektor keuangan syariah dan menempatkan amanah sebagai variabel tunggal. Hal ini membuka peluang penelitian lanjutan untuk mengkaji bagaimana nilai amanah berinteraksi dengan prinsip syariah lainnya dalam konteks tata kelola organisasi yang lebih luas.

### **Keadilan sebagai Prinsip Tata Kelola Organisasi**

Aspek *'adl* atau keadilan menjadi prinsip penting dalam distribusi sumber daya, pengambilan keputusan, hingga penyelesaian konflik internal. Beberapa studi kontemporer menegaskan bahwa persepsi keadilan organisasi berkontribusi langsung terhadap loyalitas dan kinerja karyawan. Pratama, Nugroho, dan Sari (2022) menemukan bahwa

kepemimpinan Islami yang menerapkan keadilan dalam sistem promosi dan kompensasi mampu meningkatkan komitmen afektif karyawan serta menurunkan intensi turnover. Sementara itu, studi Hidayat dan Fauzi (2023) menunjukkan bahwa keadilan yang berbasis nilai syariah memperkuat hubungan antara pemimpin dan bawahan karena menciptakan rasa aman dan kepercayaan dalam lingkungan kerja.

Meski demikian, penelitian-penelitian tersebut masih menempatkan keadilan sebagai konsekuensi kebijakan manajerial, belum banyak yang mengaitkannya secara eksplisit dengan mekanisme tata kelola organisasi (*governance structure*). Oleh karena itu, diperlukan kajian konseptual yang mengintegrasikan keadilan syariah sebagai fondasi sistem tata kelola yang amanah.

### **Musyawarah sebagai Mekanisme Partisipatif**

Prinsip *shura* atau musyawarah menekankan bahwa pemimpin tidak semestinya mengambil keputusan secara sepihak. Proses pengambilan keputusan yang partisipatif dipandang sebagai bagian dari tanggung jawab moral pemimpin dalam Islam. Penelitian oleh Sulaiman dan Rosyidi (2021) menunjukkan bahwa penerapan musyawarah dalam organisasi berbasis nilai Islam meningkatkan *sense of belonging* dan keterlibatan karyawan dalam proses organisasi. Studi lain oleh Karim dan Anwar (2023) menemukan bahwa musyawarah berkontribusi terhadap penurunan resistensi terhadap perubahan kebijakan, khususnya dalam

organisasi yang menghadapi transformasi digital.

Sebagian besar studi tersebut masih memosisikan musyawarah sebagai praktik kepemimpinan operasional, bukan sebagai bagian integral dari tata kelola organisasi. Celah ini menunjukkan perlunya pengembangan kerangka konseptual yang mengaitkan *shura* dengan prinsip *good governance* dalam perspektif syariah.

### **Ihsan sebagai Pendorong Etos Kerja**

Nilai ihsan atau berbuat terbaik melengkapi kepemimpinan Islami dengan dorongan spiritual untuk mencapai kualitas kerja yang optimal. Ihsan mendorong pemimpin untuk melampaui standar formal dan menghadirkan keteladanan moral dalam praktik organisasi.

Penelitian mutakhir oleh Fauziah dan Ramadhan (2022) mengungkapkan bahwa internalisasi nilai ihsan dalam kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi intrinsik dan kualitas pelayanan organisasi. Sementara itu, studi Putri dan Maulana (2023) menunjukkan bahwa ihsan berperan dalam membangun budaya kerja yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*).

Kajian tentang ihsan masih relatif terbatas dan cenderung bersifat normatif. Belum banyak penelitian yang mengaitkan nilai ihsan dengan penguatan tata kelola organisasi secara sistemik, sehingga aspek ini masih menyisakan ruang untuk pengembangan teori dan model konseptual.

### **Relevansi Kepemimpinan Islami di Era Modern**

Globalisasi dan digitalisasi mendorong organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan cepat, namun sering kali mengorbankan dimensi etika. Dalam konteks ini, kepemimpinan Islami muncul sebagai pendekatan alternatif yang menyeimbangkan aspek material dan moral. Yusuf dan Kurniawan (2024) menunjukkan bahwa organisasi yang mengintegrasikan nilai-nilai syariah dalam kepemimpinan memiliki ketahanan organisasi (*organizational resilience*) yang lebih baik saat menghadapi krisis. Temuan ini diperkuat oleh studi Latifah dan Hakim (2023) yang menyatakan bahwa kepemimpinan Islami meningkatkan legitimasi sosial dan kepercayaan publik terhadap organisasi.

Meskipun demikian, penelitian empiris yang mengkaji kepemimpinan Islami sebagai strategi tata kelola organisasi secara komprehensif masih terbatas. Mayoritas studi berfokus pada kinerja atau sikap karyawan, sehingga membuka peluang bagi kajian literatur yang merumuskan posisi kepemimpinan Islami dalam kerangka *good governance* modern

### **SIMPULAN**

Kajian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan Islami memiliki kontribusi yang sangat penting dalam membangun tata kelola organisasi yang berintegritas, berkeadilan, dan berkelanjutan. Berlandaskan nilai-nilai syariah seperti *amanah*, *'adl*, *shura*, dan *ihsan*, kepemimpinan Islami tidak hanya memberikan arah normatif, tetapi juga menjadi pedoman praktis dalam

menghadapi kompleksitas organisasi modern.

Prinsip *amanah* menegaskan bahwa kepemimpinan adalah tanggung jawab moral yang harus dijalankan dengan penuh kejujuran dan transparansi. Nilai *'adl* atau keadilan memastikan bahwa setiap individu mendapatkan perlakuan yang setara, sehingga tercipta suasana kerja yang harmonis dan produktif. *Shura* atau musyawarah menumbuhkan budaya partisipatif dalam pengambilan keputusan, yang meningkatkan keterlibatan anggota dan mengurangi resistensi terhadap perubahan. Sementara itu, *ihsan* mendorong pemimpin untuk senantiasa menampilkan teladan terbaik, membangun etos kerja tinggi, dan menumbuhkan motivasi intrinsik dalam diri karyawan.

Secara keseluruhan, kepemimpinan Islami dapat dipandang sebagai strategi yang relevan dan aplikatif dalam menjawab tantangan organisasi di era modern. Nilai-nilai syariah tidak hanya menjaga keseimbangan antara aspek material dan spiritual, tetapi juga memperkuat daya tahan organisasi dalam menghadapi perubahan. Oleh karena itu, penerapan kepemimpinan Islami berbasis syariah merupakan kebutuhan strategis bagi organisasi yang ingin membangun keberlanjutan sekaligus keberkahan dalam setiap aktivitasnya.

Meskipun demikian, kajian ini memiliki keterbatasan karena bersifat konseptual dan berbasis kajian literatur, sehingga belum menguji secara empiris hubungan antara kepemimpinan Islami dan tata kelola organisasi. Oleh sebab itu,

penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan studi empiris dengan pendekatan kuantitatif maupun kualitatif guna menguji pengaruh nilai-nilai syariah dalam kepemimpinan terhadap variabel tata kelola organisasi, seperti transparansi, akuntabilitas, dan kinerja. Selain itu, penelitian mendatang juga dapat memperluas konteks kajian pada berbagai sektor organisasi, baik publik, swasta, maupun non-profit, serta mempertimbangkan peran faktor budaya dan digitalisasi dalam memperkuat implementasi kepemimpinan Islami.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Ali, A. J., Al-Aali, A., & Al-Owaihian, A. (2018). Islamic perspectives on leadership: A model. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 15(2), 133–153
- Abdullah, M., & Arifin, Z. (2022). Kepemimpinan Islami dan perilaku etis pemimpin dalam organisasi: Perspektif nilai amanah. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, 14(2), 115–128.
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2019). Transformational and adaptive leadership: Building leadership theory for the 21st century. *The Leadership Quarterly*, 30(6), 101313.
- Arif, M. (2018). Analisis Rekrutmen dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Oase. *Al-Hikmah: Jurnal Agama Dan Ilmu Pengetahuan*, 15(1), 42–63.
- Arif, M. (2019). The Effect of Managerial Competencies, Compensation and

- Career Planning Toward Employee Performance Through Job Satisfaction at PT. Bank BTPN Tbk Mikro Banking Division (MUR) Pekanbaru Branch. *Journal of management info*, 6(1), 17-21.
- Basri, H., & Sulaiman, A. (2020). Kepemimpinan Islami dan etika manajemen dalam perspektif syariah. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Syariah*, 4(2), 115-126.
- Fauzi, A., & Hidayat, R. (2021). Nilai amanah dalam kepemimpinan Islami: Relevansi bagi tata kelola organisasi modern. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Islam*, 9(1), 45-58.
- Fauziah, N., & Ramadhan, A. (2022). Nilai ihsan dalam kepemimpinan Islami dan pengaruhnya terhadap motivasi kerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Keuangan Islam*, 11(1), 45-58.
- Hakim, L. (2018). Shura dalam praktik kepemimpinan Islami: Telaah konseptual. *Al-Falah: Jurnal Ilmiah Ekonomi Syariah*, 3(1), 87-99.
- Hamid, S., & Salleh, M. (2022). Islamic leadership principles in organizational governance: A contemporary review. *Journal of Islamic Management Studies*, 7(2), 55-72.
- Hidayat, R., & Fauzi, A. (2023). Kepemimpinan Islami dan penguatan tata kelola organisasi pada lembaga pelayanan publik berbasis syariah. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Islam*, 8(2), 145-158.
- International Journal of Islamic Business and Management. (2023). The role of Ihsan in shaping ethical leadership in Muslim organizations. *IJIBM*, 8(1), 12-26.
- Karim, M. A., & Anwar, S. (2023). Musyawarah sebagai pendekatan kepemimpinan partisipatif dalam organisasi Islam di era digital. *Jurnal Kepemimpinan dan Manajemen Islam*, 6(1), 1-15.
- Kurniawan, A., & Rahmawati, I. (2024). Implementasi nilai keadilan dalam kepemimpinan syariah: Studi pada lembaga keuangan mikro. *Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia*, 12(3), 201-215.
- Latifah, S., & Hakim, L. (2023). Kepemimpinan Islami dan legitimasi sosial organisasi: Studi konseptual tata kelola berbasis syariah. *Jurnal Studi Ekonomi Syariah*, 9(2), 134-148.
- McKimm, J., O'Sullivan, H., & Bawden, R. (2023). Adaptive leadership during challenging times. *Leadership in Health Services*, 36(1), 65-78.
- MDPI. (2025). The role of adaptive leadership in times of crisis: A systematic review. *Sustainability*, 17(4), 2211-2225.
- Nöthel, S., et al. (2023). Development and validation of the Adaptive Leadership Behavior Scale (ALBS). *Frontiers in Psychology*, 14, 118-130.
- Putri, A. R., & Maulana, I. (2023). Internalisasi nilai ihsan dalam

- budaya kerja organisasi berbasis Islam. *Jurnal Perilaku dan Budaya Organisasi*, 5(2), 77–90.
- Pradana, A., & Susanto, H. (2023). Kepemimpinan adaptif di era revolusi industri 4.0: Tantangan dan peluang. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 14(1), 45–56.
- Pratama, A., Nugroho, B., & Sari, D. P. (2022). Pengaruh kepemimpinan Islami terhadap keterlibatan karyawan dan iklim kerja etis. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Syariah*, 6(1), 33–47.
- Rahmawati, L., & Hidayat, A. (2020). Adaptive leadership dalam manajemen perubahan organisasi di era digital. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 9(2), 120–134.
- Rahmawati, S., & Hidayat, T. (2021). Kepemimpinan Islami, keadilan organisasi, dan loyalitas karyawan pada perbankan syariah di Indonesia. *Jurnal Keuangan dan Perbankan Syariah*, 5(2), 89–102.
- Rokhman, A. (2017). Amanah dan keadilan sebagai pilar kepemimpinan Islami. *Jurnal Ilmu Syariah dan Hukum*, 49(2), 305–318.
- Sulaiman, A., & Rosyidi, M. H. (2021). Prinsip shura dalam kepemimpinan Islami dan implikasinya terhadap keterlibatan karyawan. *Jurnal Manajemen Dakwah dan Organisasi*, 4(2), 59–72.
- Syafitri, N., & Ramdani, Y. (2021). Kepemimpinan adaptif dan inovasi organisasi: Studi pada perusahaan rintisan di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 19(2), 112–124.
- Uhl-Bien, M. (2018). Leadership for organizational adaptability. *Organizational Dynamics*, 47(1), 55–64.
- Yusuf, M., & Kurniawan, D. (2024). Kepemimpinan Islami dan ketahanan organisasi dalam menghadapi krisis global. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Syariah*, 8(1), 1–16.