
KECERDASAN MULTIDIMENSI PEMIMPIN: KUNCI TRANSFORMASI PENDIDIKAN ISLAM YANG BERKELANJUTAN

Fatkurohim, Nur Efendi¹

Universitas Islam Negeri Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung
Email: fatkurohim.doku@gmail.com, nurefendi2016@gmail.com

Abstract

This study aims to examine the transformation of leaders' intelligence in the development of Islamic educational institutions through a qualitative case study approach. The main focus is on six types of intelligence: intellectual, emotional, spiritual, social, moral, and adaptive, which are integrated into a transformative leadership framework. Data was obtained through in-depth interviews, participatory observation, and documentation at three Islamic educational institutions that have successfully undergone institutional transformation. The results show that the synergistic integration of the six intelligences can encourage innovative, ethical, and sustainable institutional change. These findings expand the theoretical discourse on Islamic educational leadership and provide a new, more holistic model for responding to global challenges and social change. This study recommends strengthening values-based leadership training and developing instruments for measuring leadership intelligence to support a more systemic transformation of Islamic education.

Keywords: *Leader, Intelligence Multidimensional, Islamic Education Transformation.*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji transformasi kecerdasan pemimpin dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam melalui pendekatan kualitatif studi kasus. Fokus utama terletak pada enam jenis kecerdasan: intelektual, emosional, spiritual, sosial, moral, dan adaptif, yang diintegrasikan dalam kerangka kepemimpinan transformatif. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi pada tiga lembaga pendidikan Islam yang berhasil melakukan transformasi kelembagaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa integrasi enam kecerdasan secara sinergis dapat mendorong perubahan kelembagaan yang inovatif, beretika, dan berkelanjutan. Temuan ini memperluas wacana teoritik kepemimpinan pendidikan Islam dan memberikan model baru yang lebih holistik dalam merespons tantangan global dan perubahan sosial. Penelitian ini merekomendasikan penguatan pelatihan kepemimpinan berbasis nilai serta pengembangan instrumen pengukuran kecerdasan kepemimpinan untuk mendukung transformasi pendidikan Islam secara lebih sistemik.

Kata Kunci: *Pemimpin, Kecerdasan Multidimensi, Transformasi Pendidikan Islam.*

Pendahuluan

Pendidikan Islam memegang peranan strategis dalam membentuk peradaban yang berakar pada nilai-nilai ilahiyah dan kemanusiaan. Sebagai sistem pendidikan yang tidak hanya berorientasi pada aspek kognitif, pendidikan Islam juga berfungsi membentuk karakter moral, spiritual, dan sosial peserta didik. Dalam lintasan sejarah, lembaga-lembaga pendidikan Islam berperan melahirkan generasi ulul albab yang berilmu, beradab, dan berdaya saing tinggi. Namun, di tengah percepatan globalisasi dan revolusi digital, lembaga pendidikan Islam menghadapi tantangan baru berupa disrupsi teknologi, perubahan sosial-budaya, serta

¹ Universitas Islam Negeri Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung

kompleksitas kepemimpinan yang menuntut kemampuan berpikir adaptif dan multidimensional.²

Ismail Raji al-Faruqi menegaskan bahwa pendidikan Islam harus mengintegrasikan seluruh disiplin ilmu dalam kerangka tauhid agar pengetahuan tidak terfragmentasi, tetapi berorientasi pada makna dan pengabdian kepada Allah.³ Integrasi ini menuntut model kepemimpinan yang tidak sekadar administratif, tetapi memiliki kemampuan epistemologis, emosional, dan spiritual untuk mengarahkan lembaga pada transformasi nilai. Dalam konteks modern, stagnasi inovasi, rendahnya kualitas sumber daya manusia, serta lemahnya kepemimpinan yang berwawasan global menjadi persoalan mendesak yang menuntut redefinisi kepemimpinan pendidikan Islam.⁴

Kepemimpinan pendidikan Islam tidak cukup dijalankan dengan pola konvensional yang menekankan otoritas struktural semata. Pemimpin yang efektif harus memiliki kecerdasan multidimensi—yakni kemampuan berpikir intelektual, kepekaan emosional, kedalaman spiritual, keteguhan moral, keterampilan sosial, serta ketanggungan adaptif. Howard Gardner melalui teori *multiple intelligences* menegaskan bahwa kecerdasan manusia bersifat majemuk dan dapat dikembangkan lintas dimensi melalui pendidikan dan pengalaman.⁵ Dalam konteks kepemimpinan pendidikan Islam, pandangan ini relevan untuk menegaskan bahwa keberhasilan transformasi kelembagaan sangat bergantung pada kemampuan pemimpin mengintegrasikan potensi kognitif dan afektif secara utuh.⁶

Sejumlah penelitian terdahulu telah membahas peran kecerdasan tertentu dalam kepemimpinan pendidikan. Misalnya, Daniel Goleman menyoroti pentingnya *emotional intelligence* dalam membangun relasi organisasi,⁷ sementara Danah Zohar dan Ian Marshall menekankan *spiritual intelligence* sebagai landasan etis dalam pengambilan keputusan.⁸ Namun, penelitian-penelitian tersebut umumnya bersifat parsial dan tidak menelaah hubungan sinergis antara berbagai bentuk kecerdasan dalam konteks kepemimpinan pendidikan Islam. Beberapa studi lokal, seperti Nurhayati⁹ dan Akbar,¹⁰ juga masih membatasi pembahasan pada dua dimensi kecerdasan (emosional dan spiritual), tanpa menunjukkan integrasi komprehensif dalam praksis kepemimpinan lembaga. Dengan demikian, terdapat *research gap* yang signifikan terkait model kepemimpinan Islam berbasis enam kecerdasan terpadu yang mampu menjawab tantangan transformasi kelembagaan di era disrupsi.

² M. Amin Abdullah, *Studi Agama: Normativitas atau Historisitas?* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1999), 115.

³ Al-Faruqi, I. R. *Islamization of Knowledge: General Principles and Work Plan*. (Herndon: International Institute of Islamic Thought, 1982), 15–18.

⁴ Danim, S. *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Pembelajaran*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 12.

⁵ Gardner, H. *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. (New York, NY: Basic Books, 1983), 21.

⁶ Langgulong, H. *Manusia dan Pendidikan: Suatu Analisa Psikologi dan Pendidikan*. (Jakarta: Pustaka Al-Husna, 2002), 67–69.

⁷ Goleman, D. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. (New York, NY: Bantam Books, 1995), 22.

⁸ Zohar, D., & Marshall, I. *Spiritual Intelligence: The Ultimate Intelligence*. (London: Bloomsbury Publishing, 2000), 3–4.

⁹ Nurhayati, S. *Peran Kecerdasan Spiritual dalam Kepemimpinan Pendidikan Islam*. (Bandung: Alfabeta, 2020), 15–17.

¹⁰ Akbar, M. *Kecerdasan Emosional dan Kinerja Organisasi Pendidikan*. (Jakarta: Pustaka Edukasi, 2028), 72.

Selain itu, perubahan sosial dan teknologi yang cepat menuntut pemimpin pendidikan Islam untuk memiliki *adaptive intelligence*—kemampuan menavigasi perubahan dengan tetap berpegang pada nilai-nilai Islam. Dimensi adaptif ini relatif baru dalam kajian kepemimpinan pendidikan Islam dan masih jarang dibahas dalam literatur akademik. Padahal, kemampuan adaptif terbukti menjadi faktor kunci dalam mempertahankan eksistensi lembaga pendidikan Islam di tengah situasi krisis, seperti pandemi dan pergeseran paradigma pembelajaran digital.¹¹

Berangkat dari realitas tersebut, penelitian ini hadir untuk mengisi kekosongan literatur dengan menawarkan model kepemimpinan pendidikan Islam berbasis kecerdasan multidimensi (intelektual, emosional, spiritual, sosial, moral, dan adaptif). Melalui pendekatan studi kasus pada tiga lembaga pendidikan Islam yang berhasil melakukan transformasi kelembagaan, penelitian ini berupaya mengidentifikasi pola integrasi antar dimensi kecerdasan yang berkontribusi terhadap keberhasilan perubahan.

Dengan demikian, fokus penelitian ini diarahkan untuk menjawab pertanyaan utama:

1. Bagaimana enam dimensi kecerdasan pemimpin berperan dalam proses transformasi kelembagaan pendidikan Islam?
2. Bagaimana integrasi antar dimensi tersebut membentuk model kepemimpinan yang holistik dan berkelanjutan?

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam memperkaya khazanah keilmuan kepemimpinan pendidikan Islam serta kontribusi praktis bagi pengembangan pelatihan dan kebijakan rekrutmen pemimpin lembaga yang berorientasi nilai, etika, dan daya adaptif tinggi. Model kepemimpinan berbasis kecerdasan multidimensi ini diyakini mampu menjadi kunci strategis untuk memperkuat relevansi, keberlanjutan, dan daya saing lembaga pendidikan Islam di era transformasi global.¹²

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, karena tujuan utama penelitian adalah memahami secara mendalam proses transformasi kecerdasan pemimpin dalam mengembangkan pendidikan Islam. Studi kasus dipilih sebagai metode karena mampu menggali realitas yang kompleks dan kontekstual, serta memungkinkan pemahaman yang menyeluruh terhadap dinamika internal dalam lembaga pendidikan. Seperti dikemukakan oleh Yin, studi kasus relevan digunakan ketika peneliti ingin menjawab pertanyaan “bagaimana” dan “mengapa” terhadap suatu fenomena sosial yang berlangsung dalam konteks kehidupan nyata.¹³ Dalam konteks ini, studi kasus memberikan fleksibilitas eksplorasi yang lebih tinggi terhadap aspek-aspek kepemimpinan dan kecerdasan pemimpin yang saling terhubung secara dinamis.

Keabsahan pendekatan studi kasus dalam penelitian ini didukung oleh prinsip naturalistik, yaitu pengamatan terhadap realitas sebagaimana adanya, tanpa rekayasa atau intervensi eksperimental. Validitas metode ini diperkuat dengan teknik triangulasi data, baik triangulasi sumber maupun metode. Selain itu, penelitian ini juga menerapkan prinsip *trustworthiness* yang terdiri dari kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas. Dengan demikian,

¹¹ Northouse, P. *Leadership: Theory and Practice*, 9th ed. (California: Sage Publications, 2022), 183.

¹² Rahman, F. *Islam and Modernity: Transformation of an Intellectual Tradition*. Chicago: University of Chicago Press, 1982), 112.

¹³ Yin, R. K. *Qualitative Research from Start to Finish*. New York, NY: The Guilford Press, 2011), 8–9.

hasil penelitian tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga dapat diuji secara ilmiah dalam konteks akademik yang lebih luas.

Pemilihan lokasi penelitian dilakukan secara purposif terhadap tiga lembaga pendidikan Islam yang telah menunjukkan transformasi kelembagaan yang signifikan dalam lima tahun terakhir. Ketiga lembaga tersebut adalah: (1) MI NU Plus Wateskroyo di Kabupaten Tulungagung, (2) Pondok Pesantren Putri Wali Songo Cukir Jombang, dan (3) Lembaga Pendidikan Islam Al Azhaar Masjid Baitul Khoir Bandung. Ketiga lembaga ini dipilih karena masing-masing mewakili karakteristik yang berbeda dari segi bentuk kelembagaan (madrasah, pesantren, dan lembaga pendidikan berbasis masjid), letak geografis, serta pola kepemimpinan yang unik. Pemilihan ini juga mempertimbangkan keberhasilan masing-masing lembaga dalam melakukan inovasi kurikulum, transformasi digital, serta peningkatan kualitas tata kelola secara signifikan dan berkelanjutan.

Informan utama dalam penelitian ini adalah para pemimpin lembaga, yaitu kepala sekolah, direktur pesantren, dan rektor lembaga pendidikan. Selain itu, informan pendukung terdiri dari guru senior, staf administrasi, serta perwakilan orang tua/wali murid. Pemilihan informan dilakukan dengan teknik purposive sampling berdasarkan pertimbangan pengalaman dan keterlibatan mereka secara langsung dalam proses transformasi lembaga. Peneliti juga mempertimbangkan keterbukaan informan dalam berbagi narasi dan refleksi selama proses pengambilan data.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama: wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur, sehingga memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap pengalaman dan perspektif informan, sambil tetap berpegang pada pedoman pertanyaan yang telah disiapkan. Observasi partisipatif dilakukan dengan mengikuti langsung kegiatan kepemimpinan, rapat manajemen, dan aktivitas harian di lembaga, guna memahami konteks tindakan para pemimpin secara langsung. Dokumentasi yang dikumpulkan meliputi visi-misi lembaga, struktur organisasi, program kerja, laporan tahunan, hingga arsip digital yang mendukung proses transformasi.

Dalam menganalisis data, peneliti menggunakan pendekatan analisis tematik. Proses dimulai dari transkripsi wawancara, kemudian dilakukan koding terbuka untuk mengidentifikasi unit-unit makna dalam narasi informan. Misalnya, kutipan seperti "*kami selalu memulai rapat dengan dzikir bersama dan diskusi nilai*" dikategorikan sebagai indikator dari dimensi *kecerdasan spiritual*. Koding kemudian dilanjutkan ke tahap aksial dengan mengelompokkan data berdasarkan enam dimensi kecerdasan yang menjadi fokus penelitian, yaitu intelektual, emosional, spiritual, sosial, moral, dan adaptif. Tahap terakhir adalah interpretasi tema, di mana peneliti menyusun narasi yang menggambarkan bagaimana integrasi antar dimensi kecerdasan berkontribusi terhadap transformasi kelembagaan.

Untuk menjaga keabsahan interpretasi, teknik *member checking* dilakukan dengan mengonfirmasi temuan awal kepada informan utama guna memastikan bahwa narasi yang dibangun sesuai dengan pengalaman mereka. Selain itu, dilakukan audit trail yang memungkinkan penelusuran terhadap setiap langkah analisis, termasuk keputusan-keputusan dalam pengkategorian data. Pendekatan ini tidak hanya memperkuat kredibilitas temuan, tetapi juga memberikan ruang bagi pembaca untuk memahami proses analitis secara transparan.

Peneliti juga menyadari pentingnya etika penelitian, terutama dalam menjaga kerahasiaan identitas informan dan menjamin kenyamanan selama proses penggalan data. Oleh karena itu, seluruh informan diberikan kebebasan untuk menolak menjawab pertanyaan tertentu atau

menghentikan partisipasi sewaktu-waktu. Peneliti menandatangani pernyataan etis dan membangun komunikasi berbasis kepercayaan dengan seluruh informan.

Dengan pendekatan kualitatif studi kasus ini, penelitian diharapkan dapat memberikan pemahaman yang mendalam, kontekstual, dan reflektif terhadap fenomena transformasi kecerdasan pemimpin dalam pendidikan Islam. Selain itu, desain ini juga membuka ruang bagi konstruksi teori baru yang berangkat dari realitas lapangan, bukan semata dari konstruksi teoritis sempit.

Hasil Penelitian

1. Kecerdasan Intelektual

Kepala Madrasah di MI NU Plus Wateskroyo menunjukkan kapasitas kecerdasan intelektual yang menonjol, terutama dalam hal kemampuan berpikir strategis dan inovatif. Ia tidak hanya menjalankan kurikulum formal, tetapi juga merancang program tambahan yang bernama “Ngaji Digital” sebagai respon atas tantangan era digital. Program ini merupakan bentuk penggabungan antara literasi Al-Qur’an dengan pembelajaran sains berbasis teknologi. Siswa diajak menghafal ayat-ayat Al-Qur’an sambil memahami konsep-konsep sains melalui aplikasi visual yang menarik dan kontekstual. Pendekatan ini tidak hanya menanamkan nilai-nilai keagamaan, tetapi juga mengembangkan daya pikir kritis dan analitis siswa sejak dini.

Keunggulan intelektual pemimpin juga terlihat dalam inisiatifnya mendorong guru untuk ikut serta dalam pengembangan konten digital. Ia memfasilitasi pelatihan dasar pemrograman dan desain grafis sederhana bagi para guru, sehingga mereka mampu menciptakan media pembelajaran interaktif berbasis Android secara mandiri. Melalui pendekatan ini, pemimpin tidak hanya mentransfer visi inovatif, tetapi juga membangun kapasitas teknis timnya. Strategi ini menunjukkan kemampuan berpikir sistemik dan reflektif dalam melihat tantangan pendidikan sebagai peluang untuk tumbuh. Selain itu, pemimpin juga rutin melakukan evaluasi dan revisi terhadap program, menandakan adanya proses berpikir kritis dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.

Kecerdasan intelektual ini semakin tampak dari kemampuannya menyelaraskan program “Ngaji Digital” dengan visi dan misi lembaga secara keseluruhan. Ia tidak bekerja sendiri, melainkan melibatkan para guru dan wali murid dalam diskusi perumusan arah kurikulum dan kebijakan lembaga. Model kepemimpinan seperti ini membangun rasa memiliki di kalangan seluruh elemen lembaga, sekaligus menciptakan budaya berpikir kolektif dan inovatif. Kemampuan untuk membaca tren global, mengantisipasi tantangan lokal, dan meramunya menjadi strategi kelembagaan adalah ciri dari kecerdasan intelektual yang matang. Hasilnya, MI NU Plus menjadi salah satu madrasah yang dikenal adaptif dan progresif di wilayahnya.

2. Kecerdasan Emosional

Di Pondok Pesantren Putri Wali Songo, kecerdasan emosional menjadi fondasi utama dalam membangun kepemimpinan yang humanis dan inklusif. Pengasuh pesantren menunjukkan kepekaan tinggi terhadap dinamika psikologis para guru dan santri dengan membuka ruang komunikasi bernama “Curhat Pekan”. Forum ini bukan sekadar tempat mengungkapkan keluh kesah, tetapi menjadi wahana reflektif untuk mengevaluasi kinerja

serta menumbuhkan motivasi secara kolektif. Dengan mendengarkan secara aktif dan memberikan respon yang empatik, pengasuh menciptakan suasana batin yang hangat dan penuh penerimaan. Hal ini memperlihatkan bahwa kecerdasan emosional mampu menumbuhkan rasa aman psikologis yang menjadi dasar penting bagi stabilitas kelembagaan.

Gaya komunikasi yang digunakan pengasuh pesantren pun mencerminkan kematangan emosional yang tinggi. Ia menghindari pendekatan konfrontatif, memilih kata-kata yang merangkul dan mendamaikan dalam menghadapi konflik internal. Ketika terjadi kesalahpahaman antara santri atau guru, ia tidak langsung menyalahkan, tetapi mengajak semua pihak untuk merenungkan duduk perkara dan mencari solusi bersama. Dalam situasi seperti ini, kemampuan mengelola emosi pribadi dan memahami perasaan orang lain menjadi keterampilan utama yang ia miliki. Kepemimpinan yang demikian menunjukkan bahwa relasi yang sehat dalam organisasi tidak dibentuk oleh instruksi kaku, melainkan oleh keteladanan dalam merespon secara emosional dan etis.

Dampak nyata dari kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional ini sangat terasa dalam performa kelembagaan. Para guru menjadi lebih loyal karena merasa dihargai secara personal, bukan hanya sebagai tenaga pengajar. Santri pun tumbuh dalam lingkungan yang suportif, di mana mereka bebas mengekspresikan keresahan tanpa takut dihakimi. Bahkan, keterlibatan wali murid meningkat karena mereka melihat adanya atmosfer pesantren yang terbuka dan solutif. Tidak mengherankan jika dalam dua tahun terakhir, tingkat pergantian guru mengalami penurunan signifikan. Hal ini membuktikan bahwa kecerdasan emosional bukan hanya bersifat personal, tetapi juga strategis dalam menjaga kontinuitas dan kualitas lembaga pendidikan Islam.

3. Kecerdasan Spiritual

Pemimpin LPI Al Azhaar Masjid Baitul Khoir Bandung menunjukkan teladan nyata dalam menerapkan kecerdasan spiritual dalam kepemimpinan sehari-hari. Ia meyakini bahwa pendidikan Islam yang bermakna tidak hanya berorientasi pada pencapaian akademik, melainkan juga pada pembangunan karakter ruhani seluruh civitas akademika. Pandangan ini menjadikan aspek spiritual sebagai fondasi utama dalam setiap kebijakan dan interaksi kelembagaan. Kesadaran spiritual tersebut diwujudkan dalam rutinitas pertemuan pimpinan yang selalu diawali dengan tilawah Al-Qur'an, dzikir, serta perenungan tanggung jawab kepemimpinan sebagai amanah dari Allah SWT. Dengan demikian, suasana kerja tidak hanya diwarnai oleh profesionalisme, tetapi juga oleh kekhusyukan dan semangat pengabdian.

Komitmen spiritual sang pemimpin juga tampak dalam inisiatifnya membentuk program "Halaqah Pemimpin" yang rutin dilaksanakan setiap bulan. Forum ini menjadi ruang bersama bagi para dosen, staf, dan pengelola lembaga untuk menggali makna keikhlasan, niat, dan nilai-nilai luhur dalam bekerja. Melalui halaqah ini, para peserta diajak untuk merefleksikan tujuan akhir dari segala aktivitas kelembagaan: bukan hanya target administratif, tetapi juga kontribusi sosial dan pahala ukhrawi. Tradisi ini perlahan membentuk budaya kerja yang penuh makna, di mana setiap tugas dipandang sebagai bagian dari ibadah. Halaqah tersebut juga mempererat hubungan antarpersonel karena dilandasi oleh nilai spiritualitas yang sama, bukan sekadar relasi fungsional semata.

Kehadiran dimensi spiritual dalam kepemimpinan ini berdampak positif terhadap etos kerja dan loyalitas internal lembaga. Para pegawai menunjukkan semangat kolektif yang

tinggi dalam menjalankan tugas dan tidak mudah goyah ketika menghadapi tekanan atau kendala eksternal. Mereka merasa bahwa bekerja di LPI Al Azhaar bukan sekadar mencari nafkah, melainkan sebagai bagian dari pengabdian kepada umat dan tanggung jawab keagamaan. Hal ini menciptakan iklim kelembagaan yang solid, kohesif, dan berdaya tahan tinggi. Integrasi antara nilai spiritual dan manajerial ini memperkuat identitas lembaga sebagai institusi pendidikan Islam yang tidak hanya unggul secara intelektual, tetapi juga kuat dalam hal spiritualitas dan tanggung jawab sosial.

4. Kecerdasan Sosial

Kepala sekolah Lembaga A menunjukkan kecerdasan sosial yang tinggi dalam menjalin hubungan strategis dengan berbagai pihak di luar lembaga. Ia aktif membangun komunikasi yang intensif dan bersifat personal dengan alumni, tokoh masyarakat, hingga aparat desa, menjadikan mereka sebagai mitra dalam pengembangan sekolah. Salah satu bentuk keberhasilannya adalah ketika ia mampu meyakinkan seorang tokoh desa untuk menghibahkan tanah sebagai lokasi pembangunan laboratorium sains berbasis ekologi Islami. Prestasi ini bukan semata hasil lobi formal, tetapi buah dari pendekatan persuasif yang dilandasi nilai kepercayaan, kesamaan visi, dan komunikasi yang hangat. Kepala sekolah tidak sekadar memposisikan diri sebagai administrator, tetapi sebagai jembatan sosial antara lembaga dan komunitas sekitarnya.

Kecerdasan sosialnya juga tercermin dalam kemampuannya membangun partisipasi aktif dari para orang tua murid melalui program “Sabtu Gotong Royong”. Dalam kegiatan ini, orang tua dilibatkan langsung dalam menjaga dan merawat lingkungan sekolah, yang pada gilirannya memperkuat rasa memiliki terhadap lembaga. Pendekatan yang digunakan bukanlah instruksi satu arah, melainkan dialog kekeluargaan yang menumbuhkan kesadaran kolektif. Kepala sekolah memahami bahwa membangun jejaring sosial yang kuat harus dimulai dari relasi yang bersifat humanis dan berorientasi pada nilai bersama. Berkat kecakapan sosial ini, citra lembaga di mata publik semakin positif, dan dukungan terhadap program-program pendidikan menjadi semakin luas dan berkelanjutan.

5. Kecerdasan Moral

Di Lembaga B, kekuatan kepemimpinan sangat bertumpu pada kecerdasan moral pemimpinnya, terutama dalam menghadapi situasi-situasi yang menuntut ketegasan etika. Salah satu contoh nyata terlihat ketika seorang guru senior yang juga merupakan kerabat dekat pengasuh terbukti melanggar aturan disiplin dan etika kelembagaan. Situasi ini tentu bukan perkara mudah, karena menyangkut pertimbangan emosional, hubungan keluarga, dan risiko terhadap reputasi pribadi. Namun, pemimpin lembaga tersebut tidak membiarkan hubungan personal mengaburkan integritasnya sebagai pengelola lembaga. Ia memilih untuk tetap menjunjung tinggi prinsip keadilan dengan mempertimbangkan kepentingan lembaga secara menyeluruh.

Keputusan untuk menonaktifkan guru tersebut tidak diambil secara sepihak atau emosional. Sang pengasuh menginisiasi musyawarah bersama dewan guru dan perwakilan wali santri guna mencapai kesepakatan bersama yang adil dan transparan. Sikap ini menunjukkan bahwa kecerdasan moral tidak hanya menyangkut keberanian mengambil keputusan sulit, tetapi juga melibatkan kearifan dalam melibatkan berbagai pihak. Pendekatan musyawarah menjadikan keputusan tersebut tidak hanya sah secara kelembagaan, tetapi juga diterima secara sosial dan emosional oleh komunitas. Nilai moral

yang ditunjukkan dalam proses tersebut turut memperkuat kepercayaan internal terhadap kepemimpinan beliau.

Tindakan tegas dan adil yang diambil pemimpin lembaga tersebut menjadi teladan yang kuat bagi para guru dan staf lainnya. Mereka melihat bahwa dalam lembaga ini, tidak ada tempat bagi kompromi terhadap prinsip etika, sekalipun menyangkut orang dalam. Keberanian moral seperti ini sangat penting dalam membentuk budaya organisasi yang sehat, jujur, dan bertanggung jawab. Para guru menjadi lebih termotivasi untuk bekerja sesuai aturan karena tahu bahwa pemimpinnya memegang prinsip moral yang kokoh. Dalam jangka panjang, kecerdasan moral ini menjadi fondasi yang menjaga martabat lembaga dan memastikan bahwa nilai-nilai keislaman tidak hanya menjadi slogan, tetapi juga dipraktikkan secara nyata dalam kepemimpinan.

6. Kecerdasan Adaptif

Ketika pandemi melanda dan sistem pendidikan terguncang, Lembaga C menunjukkan kemampuan adaptasi yang luar biasa berkat kepemimpinan rektornya yang responsif. Dalam waktu singkat, ia membentuk tim krisis pendidikan yang fokus pada perancangan sistem pembelajaran daring, yang berhasil diluncurkan hanya dalam dua minggu. Hal ini tidak hanya menunjukkan kecepatan dalam bertindak, tetapi juga ketangguhan mental untuk mengelola perubahan secara efisien. Kepemimpinan semacam ini mencerminkan kecerdasan adaptif yang tinggi—kemampuan untuk membaca situasi darurat, membuat keputusan cepat, dan mengeksekusi solusi secara efektif. Tanpa sikap ini, keberlanjutan proses belajar-mengajar akan terganggu, dan lembaga bisa kehilangan kepercayaan dari masyarakat.

Selain aspek teknis, rektor juga memberi perhatian pada kesiapan psikologis guru dan siswa. Ia menyelenggarakan sesi orientasi daring untuk membekali para guru dengan keterampilan baru, sekaligus menyemangati siswa agar tidak merasa cemas menghadapi pembelajaran jarak jauh. Pendekatan ini menunjukkan bahwa adaptasi bukan hanya soal teknologi, tetapi juga tentang membangun ketahanan emosional seluruh elemen lembaga. Bahkan, media sosial lembaga dimanfaatkan sebagai sarana komunikasi efektif dengan orang tua murid, agar mereka tetap terlibat dan memahami arah kebijakan pendidikan selama masa krisis. Hal ini memperlihatkan betapa luas dan menyeluruhnya cakupan kecerdasan adaptif, meliputi aspek teknis, sosial, hingga psikologis.

Keberhasilan Lembaga C dalam menghadapi pandemi menjadi bukti bahwa kepemimpinan yang adaptif mampu menjadi jangkar dalam masa penuh ketidakpastian. Keputusan-keputusan yang cepat namun bijak, keberanian dalam bereksperimen dengan metode baru, serta kemampuan mengatur ritme perubahan menjadikan lembaga tetap stabil dan bahkan berkembang. Kecerdasan adaptif rektor bukan hanya menyelamatkan sistem pendidikan dari stagnasi, tetapi juga membuka peluang inovasi yang sebelumnya belum tergal. Maka dari itu, di tengah era disrupsi dan perubahan yang terus berlangsung, kecerdasan adaptif bukan lagi sekadar pelengkap, melainkan menjadi kebutuhan utama bagi setiap pemimpin lembaga pendidikan.

Tabel berikut memperlihatkan distribusi transformasi kecerdasan pada tiga lembaga penelitian:

Dimensi Kecerdasan	Lembaga A (MI NU Plus)	Lembaga B (PPP Wali Songo)	Lembaga C (LPI Al Azhaar)
Intelektual	Tinggi	Sedang	Tinggi

Emosional	Tinggi	Tinggi	Tinggi
Spiritual	Sedang	Tinggi	Tinggi
Sosial	Tinggi	Sedang	Tinggi
Moral	Tinggi	Tinggi	Tinggi
Adaptif	Tinggi	Tinggi	Tinggi

Sumber: Data primer hasil wawancara dan observasi, 2025.

Analisis Tabel

Hasil ini memperlihatkan bahwa Lembaga C (LPI Al Azhaar) menempati posisi paling unggul karena menunjukkan tingkat tinggi pada hampir semua dimensi kecerdasan. Hal ini menegaskan bahwa sinergi antara kecerdasan spiritual, moral, dan adaptif menjadi faktor penentu utama keberhasilan transformasi pendidikan Islam. Pemimpin yang mampu menggabungkan nilai spiritualitas dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan global cenderung lebih efektif dalam menciptakan inovasi kelembagaan. Hal tersebut menegaskan bahwa keberhasilan lembaga pendidikan Islam sangat ditentukan oleh keseimbangan antara kesadaran transendental dan kemampuan adaptif terhadap perubahan sosial serta teknologi.¹⁴

Sebaliknya, Lembaga B (PPP Wali Songo) menunjukkan tingkat sedang pada aspek intelektual dan sosial, yang mengindikasikan adanya tantangan dalam inovasi dan komunikasi organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Hidayat dan Nuraini (2020) yang menekankan bahwa kepemimpinan adaptif memerlukan penguasaan kecerdasan analitis serta kemampuan membangun jejaring sosial untuk menghadapi krisis.¹⁵ Secara konseptual, data pada tabel ini memperkuat integrasi teori Gardner tentang *multiple intelligences* dengan konsep *transformational leadership* Bass (1985), di mana efektivitas kepemimpinan muncul dari kemampuan mengelola berbagai dimensi kecerdasan secara simultan. Pemimpin yang berhasil bukan hanya cerdas secara kognitif, tetapi juga bijaksana secara moral dan spiritual.

Pembahasan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi lembaga pendidikan Islam sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin mengintegrasikan enam dimensi kecerdasan—*intelektual, emosional, spiritual, sosial, moral, dan adaptif*—dalam pola kepemimpinan yang sinergis. Model ini menegaskan bahwa kepemimpinan pendidikan Islam masa kini harus responsif terhadap perubahan global, tetapi tetap berakar pada nilai-nilai spiritual. Hal tersebut menegaskan bahwa kepemimpinan transformatif dalam lembaga pendidikan Islam hanya efektif bila dibangun atas dasar nilai spiritual dan moral yang konsisten.¹⁶

Keenam dimensi kecerdasan tersebut membentuk satu kesatuan sistem kepemimpinan yang berorientasi nilai dan perubahan. Dalam perspektif teori, hasil ini memperkuat gagasan Gardner tentang *multiple intelligences*¹⁷ dan konsep *transformational leadership* dari Bass dan

¹⁴ Yusuf, A'an. "Integrasi Nilai Spiritual dan Adaptif dalam Model Kepemimpinan Pendidikan Islam." *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9.1, 2023), 55–72.

¹⁵ Hidayat, Taufik, & Nuraini, R. "Adaptive Leadership Model in Islamic Boarding Schools during the COVID-19 Pandemic." *International Journal of Islamic Educational Management*, 5.2, 2020), 134–148.

¹⁶ Alma, B. "Transformational Leadership in Islamic Education Institutions." *Journal of Islamic Educational Studies*, 12(3), 2021), 210–226.

¹⁷ Gardner, *Frames of Mind*, 21.

Burns,¹⁸ yang menempatkan pemimpin sebagai sumber inspirasi, inovasi, dan moralitas dalam organisasi pendidikan.

1. Kecerdasan Intelektual dan Transformasi Strategis

Kecerdasan intelektual (IQ) berperan penting dalam kemampuan pemimpin merumuskan visi, menganalisis masalah, dan mengelola inovasi pendidikan. Kasus di MI NU Plus Wateskroyo menunjukkan bahwa pemimpin yang memiliki kecerdasan intelektual tinggi mampu mengubah tantangan digitalisasi menjadi peluang kurikuler melalui program *Ngaji Digital*. Pendekatan ini bukan hanya memperlihatkan kecakapan berpikir analitis, tetapi juga inovasi pedagogis yang berakar pada nilai-nilai Islam. Hal ini memperkuat hasil penelitian Hidayat dan Nuraini (2020) yang menegaskan pentingnya kecerdasan analitis dan kemampuan belajar cepat (*learning agility*) dalam kepemimpinan adaptif selama masa krisis.¹⁹

Temuan ini juga sejalan dengan pandangan Fazlur Rahman bahwa transformasi pendidikan Islam harus menghasilkan pola pikir kritis dan inovatif sebagai bentuk *intellectual transformation* yang berbasis iman.²⁰ Pemimpin dengan IQ tinggi tidak hanya mengelola sistem, tetapi juga mengembangkan epistemologi pembelajaran yang selaras dengan semangat *ijtihad* dan pembaruan.²¹ Dengan demikian, kecerdasan intelektual dalam kepemimpinan pendidikan Islam berfungsi sebagai motor strategis yang menggerakkan perubahan berbasis ilmu dan nilai.

2. Kecerdasan Emosional dan Dinamika Relasi Organisasi

Kecerdasan emosional (EQ) menempati posisi sentral dalam membangun iklim organisasi yang sehat dan kolaboratif. Di Pondok Pesantren Putri Wali Songo, praktik *Curhat Pekan* menjadi wahana empatik yang menumbuhkan rasa percaya, keterbukaan, dan loyalitas guru terhadap pimpinan. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin dengan EQ tinggi mampu menyeimbangkan antara otoritas dan afeksi dalam interaksi kelembagaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa keseimbangan antara kecerdasan emosional dan moral berpengaruh langsung terhadap loyalitas dan kepuasan kerja guru di sekolah Islam.²² Hasil ini juga memperkuat teori Daniel Goleman bahwa efektivitas kepemimpinan lebih banyak ditentukan oleh kemampuan mengenali, mengelola, dan mengarahkan emosi—baik pribadi maupun kelompok.²³

Dalam konteks pendidikan Islam, kecerdasan emosional berfungsi sebagai jembatan antara *niat* spiritual dan *efektivitas sosial*, karena pemimpin tidak hanya mengatur, tetapi juga menenangkan dan menginspirasi bawahannya.²⁴ Penelitian Muhammad Akbar juga membuktikan bahwa EQ memiliki korelasi signifikan terhadap kinerja dan retensi guru di lembaga pendidikan Islam.²⁵ Dengan demikian, kepemimpinan yang berakar pada

¹⁸ Bass, B. M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. (New York: Free Press, 1985), 20.

¹⁹ Hidayat, T., & Nuraini, R. "Adaptive Leadership Model in Islamic Boarding Schools during the COVID-19 Pandemic." *International Journal of Islamic Educational Management*, 5(2), 2020), 134–148.

²⁰ Rahman, *Islam and Modernity*, 12.

²¹ Abdullah, *Studi Agama*, 125.

²² Rahim, M. A., & Hasanah, U. "Moral and Emotional Intelligence in Islamic Educational Leadership." *Journal of Leadership and Education Studies*, 14(1), 2022), 67–85.

²³ Goleman, *Emotional Intelligence*, 22.

²⁴ Goleman, *Emotional Intelligence*, 31.

²⁵ Akbar, M. *Kecerdasan Emosional dan Kinerja Organisasi Pendidikan*. (Jakarta: Pustaka Edukasi, 2018),

kecerdasan emosional mampu menciptakan *trust-based organization* yang stabil dan produktif.

3. Kecerdasan Spiritual sebagai Fondasi Etis Kepemimpinan

Kecerdasan spiritual (SQ) memandu pemimpin dalam memaknai tugas dan tanggung jawab kepemimpinan sebagai amanah ilahiyah. Di LPI Al Azhaar Bandung, program *Halaqah* Pemimpin menjadi bentuk refleksi spiritual yang meneguhkan niat kerja sebagai ibadah. Pemimpin dengan kecerdasan spiritual tinggi mampu menanamkan nilai makna (*meaning-making*) dan kesadaran transendental ke dalam setiap kebijakan lembaga.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Hassan dan Nordin (2024) yang menemukan bahwa kecerdasan spiritual berperan sebagai penggerak utama transformasi pendidikan berbasis nilai di Malaysia.²⁶ Temuan ini juga konsisten dengan konsep *spiritual intelligence* yang dikemukakan oleh Danah Zohar dan Ian Marshall, bahwa SQ adalah kecerdasan tertinggi yang menuntun arah dan tujuan dari seluruh potensi lainnya.²⁷ Dalam perspektif Islam, hal ini sejalan dengan pemikiran Syed Muhammad Naquib Al-Attas bahwa pendidikan sejati adalah *ta'dib*—proses menempatkan segala sesuatu pada tempatnya secara benar dan beradab.²⁸ Dengan demikian, pemimpin yang berlandaskan kecerdasan spiritual tidak hanya memimpin dengan strategi, tetapi juga dengan kesadaran nilai, moral, dan ibadah.

4. Kecerdasan Sosial dan Kolaborasi Kelembagaan

Kecerdasan sosial (SoQ) menuntut kemampuan pemimpin membangun jejaring, komunikasi, dan partisipasi kolektif. Di Lembaga A, kepala madrasah mampu menggerakkan alumni, masyarakat, dan tokoh lokal untuk mendukung pembangunan infrastruktur lembaga. Hal ini menunjukkan bahwa relasi sosial yang dibangun atas dasar kepercayaan menghasilkan legitimasi sosial dan dukungan sumber daya yang berkelanjutan.

Penelitian Suharto (2021) memperkuat temuan ini dengan menyimpulkan bahwa *integrative leadership model* yang memadukan komunikasi sosial dan kesadaran spiritual berkontribusi besar terhadap keberhasilan program sekolah Islam.²⁹ Teori *social intelligence* Goleman menegaskan bahwa kemampuan memahami dinamika sosial dan membangun hubungan positif menentukan efektivitas pemimpin dalam menciptakan sinergi lintas komunitas.³⁰

Temuan ini menyimpulkan bahwa kecerdasan sosial pemimpin memiliki pengaruh signifikan terhadap citra publik dan keberlanjutan pesantren.³¹ Dengan demikian, dalam konteks pendidikan Islam, kecerdasan sosial bukan sekadar keterampilan komunikasi, tetapi strategi membangun kohesi sosial berbasis nilai ukhuwah dan gotong royong.

5. Kecerdasan Moral sebagai Penjaga Integritas

²⁶ Hassan, N. A., & Nordin, N. "Spiritual Intelligence and Educational Transformation in Muslim Leadership." *Asian Journal of Education and Human Development*, 19(1), 2024), 33–49.

²⁷ Zohar, D., & Marshall, I. *Spiritual Intelligence: The Ultimate Intelligence*. (London: Bloomsbury Publishing, 2000), 45.

²⁸ Al-Attas, S. M. N. *The Concept of Education in Islam*. Kuala Lumpur: ABIM, 1980), 37.

²⁹ Suharto, S. "Integrative Leadership Model in Islamic Education: A Spiritual-Based Approach." *Tarbiyah Journal of Islamic Education*, 28(2), 2021), 101–118.

³⁰ Goleman, D. *Social Intelligence: The New Science of Human Relationships*. (New York: Bantam Books, 2006), 56.

³¹ Rahmawati, L. "Social Intelligence and Institutional Image in Islamic Boarding Schools." *Journal of Islamic Educational Studies*, 11(2), 2022), 88–103.

Kecerdasan moral (MQ) merupakan inti dari integritas kepemimpinan. Kasus di Lembaga B memperlihatkan bahwa pemimpin berani menegakkan disiplin terhadap guru senior yang melanggar aturan, meskipun memiliki hubungan keluarga dekat. Tindakan tersebut mencerminkan keberanian moral dan komitmen etis terhadap prinsip keadilan kelembagaan.

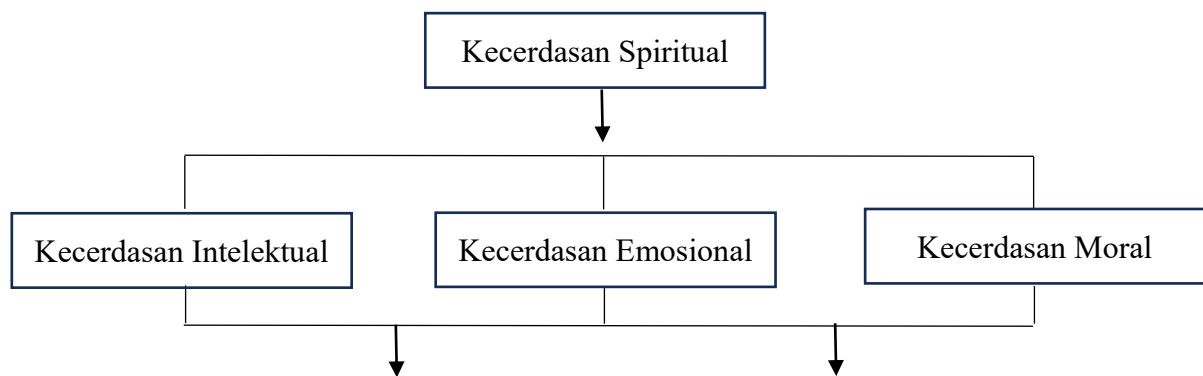
Kepemimpinan moral memiliki pengaruh langsung terhadap perilaku etis bawahan dan kepercayaan publik. Dengan demikian, moralitas bukan sekadar atribut personal, melainkan modal sosial yang memperkuat legitimasi kelembagaan.³² Pandangan ini juga sejalan dengan gagasan Michele Borba bahwa *moral intelligence* merupakan kemampuan membedakan benar dan salah serta bertindak konsisten dengan nilai etis.³³ Dalam tradisi Islam, Al-Attas menegaskan bahwa inti dari pendidikan adalah *penanaman adab* (moral order), bukan sekadar pengetahuan.³⁴ Pemimpin dengan moralitas tinggi menjaga kepercayaan publik dan memastikan lembaga berjalan sesuai prinsip *amanah* dan *‘adl*. Oleh karena itu, kecerdasan moral berfungsi sebagai pilar legitimasi kepemimpinan dalam pendidikan Islam modern.

6. Kecerdasan Adaptif dalam Era Disrupsi

Kecerdasan adaptif (AQ) menjadi faktor pembeda utama kepemimpinan di era ketidakpastian. Rektor Lembaga C berhasil mengantisipasi pandemi COVID-19 dengan membentuk tim krisis dan beralih ke sistem pembelajaran daring dalam dua minggu. Ini menunjukkan kemampuan berpikir sistemik, tangguh, dan responsif terhadap perubahan.

Temuan ini menegaskan bahwa integrasi nilai spiritual dan adaptif menjadi ciri utama kepemimpinan Islam di era disrupsi.³⁵ Teori *adaptive leadership* dari Ronald Heifetz menjelaskan bahwa pemimpin adaptif mampu menghadapi perubahan kompleks dengan mengedepankan pembelajaran, keberanian, dan ketahanan psikologis.³⁶ Dalam konteks pendidikan Islam, kecerdasan adaptif berarti kemampuan menavigasi modernitas tanpa kehilangan nilai-nilai spiritual dan moral.³⁷ *Adaptive leadership* merupakan prediktor utama keberhasilan inovasi manajerial di lembaga pendidikan Islam kontemporer.³⁸

Model Konseptual Integrasi Enam Kecerdasan Pemimpin Pendidikan Isla



³² Rahim & Hasanah, 2022, hlm. 75.

³³ Borba, M. *Building Moral Intelligence: The Seven Essential Virtues That Teach Kids to Do the Right Thing*. (San Francisco: Jossey-Bass, 2001), 14.

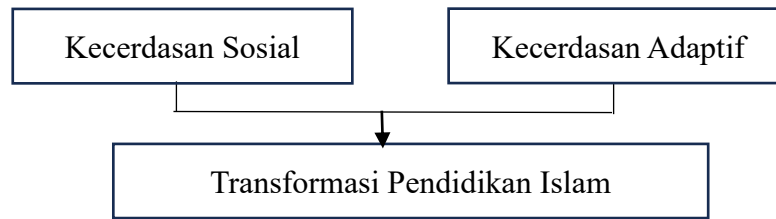
³⁴ Al-Attas, *The Concept of Education in Islam*, 40.

³⁵ Yusuf, A. "Integrasi Nilai Spiritual dan Adaptif dalam Model Kepemimpinan Pendidikan Islam." *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(1), 2023), 55–72.

³⁶ Heifetz, R. *Leadership Without Easy Answers*. (Cambridge: Harvard University Press, 1994), 252.

³⁷ Fattah, N. *Landasan Manajemen Pendidikan*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), 67.

³⁸ Rohman, A., & Abdullah, M. "Adaptive Leadership and Islamic School Transformation." *International Journal of Education and Social Science*, 10(2), 2023), 45–59.



Keterangan:

Kecerdasan spiritual menjadi sumber nilai yang menuntun arah seluruh dimensi lainnya. Kecerdasan intelektual, emosional, dan moral membentuk inti personal kepemimpinan. Sementara kecerdasan sosial dan adaptif menjadi instrumen eksternal yang memungkinkan pemimpin menavigasi perubahan lingkungan. Integrasi enam kecerdasan ini membentuk *model kepemimpinan transformatif Islam* yang berorientasi nilai, adaptif terhadap perubahan, dan berkelanjutan.

Penutup

Penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi pendidikan Islam sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpinnya dalam mengelola dan mengintegrasikan enam dimensi kecerdasan secara sinergis dan kontekstual: *intelektual, emosional, spiritual, sosial, moral, dan adaptif*. Integrasi tersebut membentuk model kepemimpinan yang holistik, berorientasi nilai, dan tangguh menghadapi dinamika perubahan sosial serta kemajuan teknologi. Kecerdasan intelektual memberikan kemampuan analitis dan perumusan visi yang strategis; kecerdasan emosional membangun kepekaan interpersonal dan keharmonisan organisasi; kecerdasan spiritual dan moral meneguhkan fondasi etis serta integritas pemimpin; sedangkan kecerdasan sosial dan adaptif memperkuat kapasitas kolaborasi serta daya tahan lembaga terhadap perubahan. Keenam dimensi ini bukan entitas yang terpisah, melainkan sistem nilai dan keterampilan yang saling menopang untuk menghasilkan kepemimpinan pendidikan Islam yang transformatif, visioner, dan berkelanjutan.

Daftar Pustaka

- Abdullah, M. Amin. *Studi Agama: Normativitas atau Historisitas?* Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1999.
- Akbar, Muhammad. *Kecerdasan Emosional dan Kinerja Organisasi Pendidikan*. Jakarta: Pustaka Edukasi, 2018.
- Al-Attas, Syed Muhammad Naquib. *The Concept of Education in Islam*. Kuala Lumpur: ABIM, 1980.
- Al-Faruqi, Ismail Raji. *Islamization of Knowledge: General Principles and Work Plan*. Herndon: International Institute of Islamic Thought, 1982.
- Alma, Baharuddin. "Transformational Leadership in Islamic Education Institutions." *Journal of Islamic Educational Studies*, 12(3), 2021.
- Bass, Bernard M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press, 1985.

- Borba, Michele. *Building Moral Intelligence: The Seven Essential Virtues That Teach Kids to Do the Right Thing*. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
- Danim, Sudarwan. *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara, 2010.
- Fattah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010.
- Gardner, Howard. *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. New York: Basic Books, 1983.
- Goleman, Daniel. *Social Intelligence: The New Science of Human Relationships*. New York: Bantam Books, 2006.
- Goleman, Daniel. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books, 2015.
- Heifetz, Ronald. *Leadership Without Easy Answers*. Cambridge: Harvard University Press, 1994.
- Hassan, N. A., & Nordin, N. "Spiritual Intelligence and Educational Transformation in Muslim Leadership." *Asian Journal of Education and Human Development*, 19(1), 2024.
- Hidayat, Taufik, & Nuraini, R. "Adaptive Leadership Model in Islamic Boarding Schools during the COVID-19 Pandemic." *International Journal of Islamic Educational Management*, 5(2), 2020.
- Langgulong, Hasan. *Manusia dan Pendidikan: Suatu Analisa Psikologi dan Pendidikan*. Jakarta: Pustaka Al-Husna, 2002.
- Northouse, Peter G. *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications, 2022.
- Nurhayati, Siti. *Peran Kecerdasan Spiritual dalam Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: Alfabeta, 2020.
- Rahman, Fazlur. *Islam and Modernity: Transformation of an Intellectual Tradition*. Chicago: University of Chicago Press, 1982.
- Rahmawati, Laila. "Social Intelligence and Institutional Image in Islamic Boarding Schools." *Journal of Islamic Educational Studies*, 11(2), 2022.
- Rahim, M. Arif, & Hasanah, U. "Moral and Emotional Intelligence in Islamic Educational Leadership." *Journal of Leadership and Education Studies*, 14(1), 2022.
- Rohman, Ahmad, & Abdullah, M. "Adaptive Leadership and Islamic School Transformation." *International Journal of Education and Social Science*, 10(2), 2023.
- Suharto, S. "Integrative Leadership Model in Islamic Education: A Spiritual-Based Approach." *Tarbiyah Journal of Islamic Education*, 28(2), 2021.
- Yusuf, A'an. "Integrasi Nilai Spiritual dan Adaptif dalam Model Kepemimpinan Pendidikan Islam." *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(1), 2023.
- Zohar, Danah, & Marshall, Ian. *Spiritual Intelligence: The Ultimate Intelligence*. London: Bloomsbury Publishing, 2000.

