



# MODEL HIBRID MANAJEMEN USAHA PENDIDIKAN: INTEGRASI MODAL SPIRITUAL DAN KEBERLANJUTAN EKONOMI DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN BERBASIS NILAI

Muhamad Kholil Ridwan<sup>1</sup>, Muhammad Sidiq Purnomo<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas KH. Mukhtar Syafaat, Indonesia

Email: [mkholilridwan2002@gmail.com](mailto:mkholilridwan2002@gmail.com)



DOI: <https://doi.org/10.34125/jmp.v11i3.2261>

## Sections Info

### Article history:

Submitted: 11 April 2026

Final Revised: 23 April 2026

Accepted: 16 May 2026

Published: 24 June 2026

### Keywords:

Educational Business

Management, Spiritual Capital

Hybrid Model



## ABSTRACT

*Objective: This study aims to develop a hybrid educational business management model that integrates spiritual capital and economic sustainability within a coherent framework. The study addresses the polarization in educational management literature between efficiency-oriented economic approaches and value-oriented normative approaches. Methods: A qualitative library research design was employed through the review and analysis of reputable scientific publications published over the last 10–15 years. Data were collected using documentation techniques and analyzed through thematic analysis to identify patterns, categories, and conceptual gaps concerning spiritual capital and economic sustainability. Results: The findings reveal that spiritual capital functions as a strategic intangible asset that shapes organizational culture, influences managerial decision-making, strengthens stakeholder trust, and supports the long-term sustainability of educational institutions. The literature synthesis produced an integrative model based on the sequence value → culture → strategy → performance, demonstrating that spiritual and economic dimensions are mutually reinforcing rather than contradictory. Novelty: The study proposes a hybrid management model grounded in the Resource-Based View, positioning spiritual capital as a source of competitive advantage and sustainable organizational performance in educational institutions*

## ABSTRAK

*Objektif: Penelitian ini bertujuan mengembangkan model hybrid manajemen bisnis pendidikan yang mengintegrasikan modal spiritual dan keberlanjutan ekonomi dalam satu kerangka yang koheren. Penelitian ini berangkat dari polarisasi literatur manajemen pendidikan antara pendekatan ekonomi yang berorientasi pada efisiensi dan pendekatan normatif yang berorientasi pada nilai, dengan sintesis yang masih terbatas. Metode: Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kepustakaan. Data diperoleh melalui penelusuran dan analisis literatur ilmiah bereputasi selama 10–15 tahun terakhir. Pengumpulan data dilakukan melalui dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan analisis tematik untuk mengidentifikasi pola, kategori, dan kesenjangan konseptual terkait modal spiritual dan keberlanjutan ekonomi. Hasil: Temuan menunjukkan bahwa modal spiritual merupakan aset tidak berwujud yang berperan dalam membentuk budaya organisasi, memengaruhi strategi manajerial, serta mendukung keberlanjutan ekonomi dan legitimasi sosial lembaga pendidikan. Sintesis literatur menghasilkan model integratif dengan alur nilai → budaya → strategi → kinerja yang menunjukkan hubungan komplementer antara dimensi spiritual dan ekonomi. Kebaruan: Penelitian ini menawarkan model hybrid berbasis Resource-Based View yang menempatkan modal spiritual sebagai sumber keunggulan kompetitif dan keberlanjutan organisasi pendidikan.*

**Kata kunci:** Manajemen Bisnis Pendidikan, Modal Spiritual, Model Hibrida,

---

## PENDAHULUAN

Transformasi global dalam sektor pendidikan menandai pergeseran dari lembaga sosial-normatif menuju organisasi yang beroperasi dalam logika pasar dan kompetisi akibat tekanan neoliberalisme, globalisasi, serta tuntutan efisiensi dan akuntabilitas (Marginson, 2016b; Slaughter & Rhoades, 2004). Dalam konteks ini, lembaga pendidikan berbasis nilai seperti pesantren dan madrasah menghadapi dilema antara menjaga identitas moral-spiritual dan memenuhi kebutuhan keberlanjutan finansial di tengah persaingan yang semakin intens.

Ketegangan ini mencerminkan dualitas orientasi antara idealisme pengabdian dan rasionalitas instrumental yang menuntut inovasi serta kemandirian ekonomi (Labaree, 2020). Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana lembaga pendidikan berbasis nilai menavigasi dilema tersebut guna merumuskan model manajemen yang adaptif secara ekonomi tanpa kehilangan akar etik dan spiritualnya (Labaree, 2020; Marginson, 2016c; Slaughter & Rhoades, 2004).

Literatur manajemen pendidikan menunjukkan polarisasi yang tajam antara pendekatan berbasis efisiensi dan pendekatan berbasis nilai. Di satu sisi, studi menekankan pentingnya akuntabilitas, kinerja, dan manajemen modern untuk mencapai keunggulan kompetitif dalam menghadapi globalisasi (Bush, 2020). Di sisi lain, berkembang kajian yang menegaskan peran nilai, etika, dan misi moral sebagai fondasi utama pengelolaan lembaga, khususnya dalam konteks pendidikan berbasis agama (Bakar, 2024; Fikri et al., 2024).

Pendekatan ini mengkritik reduksi pendidikan menjadi entitas ekonomi semata dan menekankan integritas nilai dalam praktik manajerial. Namun, kedua arus tersebut cenderung berjalan terpisah tanpa sintesis konseptual yang memadai, sehingga masih terdapat kesenjangan dalam merumuskan model manajemen yang mampu mengintegrasikan rasionalitas ekonomi dengan nilai etik dan spiritual secara sistematis. Kekosongan ini membuka ruang bagi pengembangan kerangka hibrida dalam manajemen usaha pendidikan (Bush, 2020; Marginson, 2016c; Slaughter & Rhoades, 2004).

Dalam konteks spesifik, lembaga pendidikan berbasis nilai seperti pesantren dan madrasah memiliki karakteristik unik yang membedakannya dari institusi pendidikan umum, terutama pada sumber legitimasi dan basis pengelolaannya. Berbeda dengan organisasi modern yang bertumpu pada rasionalitas birokratis, pesantren dan madrasah dibangun di atas dominasi modal spiritual berupa otoritas moral kiai, nilai keikhlasan, tradisi keilmuan, dan kepercayaan sosial. Modal ini tidak hanya menjadi fondasi kultural, tetapi juga sumber legitimasi yang menopang keberlangsungan institusi (Dhofier, 2011; Hanafi, 2018; Zarkasyi, 2005).

Oleh karena itu, keberhasilan pengelolaan tidak semata ditentukan oleh efisiensi, melainkan oleh kemampuan menjaga dan mereproduksi nilai spiritual. Namun, di tengah tekanan modernisasi dan tuntutan ekonomi, dominasi ini menghadapi tantangan dalam beradaptasi dengan profesionalisme dan keberlanjutan finansial, sehingga diperlukan formulasi manajemen yang lebih integratif. (Muhyidin & Albustomi, 2025; Subhaktiyasa, 2026)

**Tabel 1. Urgensi Pengembangan Model Hybrid Manajemen Usaha Pendidikan**

<b>Isu Strategis</b>	<b>Temuan Literatur</b>	<b>Implikasi bagi Lembaga Pendidikan</b>
<b>Komersialisasi pendidikan</b>	Globalisasi dan neoliberalisme mendorong lembaga pendidikan mengadopsi logika pasar, efisiensi, dan kompetisi (Marginson, 2016a; Slaughter & Rhoades, 2004).	Risiko bergesernya orientasi pendidikan dari misi sosial-spiritual menuju orientasi ekonomi semata.
<b>Tantangan keberlanjutan finansial</b>	Lembaga pendidikan berbasis nilai dituntut mandiri secara ekonomi untuk menjaga keberlangsungan layanan pendidikan (Azra, 2019; Harvey et al., 2022).	Diperlukan model pengelolaan yang mampu menciptakan keberlanjutan tanpa mengorbankan nilai dasar institusi.
<b>Pentingnya legitimasi sosial</b>	Kepercayaan publik merupakan modal penting bagi keberlanjutan organisasi pendidikan (Fukuyama, 1996; Putnam, 2000).	Modal spiritual perlu dikelola sebagai sumber kepercayaan dan daya tahan organisasi.
<b>Kesenjangan konseptual</b>	Kajian manajemen pendidikan masih memisahkan pendekatan ekonomi dan pendekatan berbasis nilai (Akhyar et al., 2024; Bush, 2020).	Belum tersedia model integratif yang menjembatani kedua perspektif secara sistematis.

Berdasarkan berbagai temuan tersebut, kebutuhan akan model manajemen usaha pendidikan yang mampu mengintegrasikan modal spiritual dan keberlanjutan ekonomi menjadi semakin mendesak. Tanpa integrasi yang memadai, lembaga pendidikan berbasis nilai berisiko mengalami ketegangan antara tuntutan profesionalisme dan pelestarian identitas moral-spiritualnya. Oleh karena itu, diperlukan suatu kerangka manajemen yang tidak hanya menjamin keberlanjutan ekonomi, tetapi juga mempertahankan legitimasi sosial dan nilai-nilai yang menjadi fondasi lembaga Pendidikan (J. Barney, 1991; Bush, 2020; Putnam, 2000).

Berdasarkan dinamika tersebut, persoalan utama tidak lagi sebatas bagaimana lembaga pendidikan berbasis nilai bertahan di tengah tekanan ekonomi, melainkan bagaimana merumuskan integrasi yang koheren antara modal spiritual dan keberlanjutan ekonomi dalam praktik manajerial. Hingga kini, kerangka konseptual yang mampu menjelaskan bagaimana nilai spiritual dapat dioperasionalkan dalam strategi pengelolaan tanpa kehilangan esensi etik, sekaligus memenuhi tuntutan efisiensi dan kemandirian finansial masih terbatas.

Oleh karena itu, penelitian ini mengajukan pertanyaan: bagaimana mengintegrasikan modal spiritual dan keberlanjutan ekonomi dalam satu kerangka manajemen usaha pendidikan yang adaptif dan berkelanjutan? Pertanyaan ini krusial karena menyangkut rekonstruksi paradigma hubungan antara nilai, organisasi, dan logika ekonomi dalam lembaga pendidikan berbasis nilai.

Penelitian ini bertujuan mengembangkan model hibrid manajemen usaha pendidikan yang mengintegrasikan nilai spiritual dengan prinsip keberlanjutan

ekonomi dalam kerangka yang sistematis dan aplikatif. Secara teoretis, studi ini menawarkan sintesis antara pendekatan berbasis nilai (*value-driven*) dan manajemen strategis (*strategy-driven*) yang selama ini cenderung dipisahkan dalam literatur. Secara praktis, penelitian ini memberikan kerangka operasional bagi pengelola lembaga pendidikan berbasis nilai untuk mengelola institusi secara profesional tanpa kehilangan legitimasi moral dan identitas spiritualnya.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi pustaka (*library research*) yang bertujuan untuk mengkaji secara mendalam konsep integrasi modal spiritual dan keberlanjutan ekonomi dalam manajemen usaha pendidikan. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu memahami fenomena secara holistik dan interpretatif, khususnya dalam mengkaji makna, nilai, dan konstruksi konseptual yang berkembang dalam literatur ilmiah (Creswell & Creswell, 2017; Denzin & Lincoln, 2011).

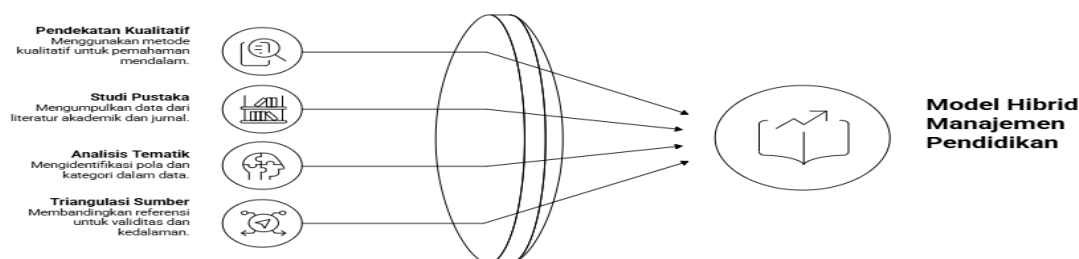
Sementara itu, studi pustaka digunakan sebagai strategi utama untuk menelaah berbagai sumber akademik yang relevan, sehingga memungkinkan peneliti melakukan sintesis teori dan temuan penelitian secara sistematis (Zed, 2008). Sumber data dalam penelitian ini berupa data sekunder yang diperoleh dari artikel jurnal ilmiah bereputasi, buku akademik, serta laporan penelitian yang relevan dengan topik manajemen pendidikan, modal spiritual, dan keberlanjutan ekonomi.

Penelusuran literatur dilakukan melalui database seperti Scopus, Web of Science, dan Google Scholar dengan menggunakan kata kunci yang terarah. Kriteria pemilihan literatur meliputi relevansi topik, kualitas publikasi (*peer-reviewed*), serta kebaruan (10–15 tahun terakhir), guna memastikan validitas dan aktualitas data (Kitchenham & Charters, 2007).

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui dokumentasi, yaitu dengan mengidentifikasi, mengklasifikasi, dan mengorganisasi sumber-sumber literatur yang sesuai dengan fokus penelitian. Selanjutnya, analisis data dilakukan menggunakan analisis tematik (*thematic analysis*), yang bertujuan untuk menemukan pola, kategori, dan hubungan antar konsep dalam literatur yang dikaji (Braun & Clarke, 2006). Proses analisis mencakup tahap reduksi data, kategorisasi tema, serta interpretasi konseptual untuk membangun sintesis yang komprehensif.

Untuk menjaga keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber, yaitu membandingkan berbagai referensi dari sumber yang berbeda guna memastikan konsistensi dan kedalaman analisis. Dengan pendekatan ini, penelitian tidak hanya berfungsi sebagai kajian deskriptif, tetapi juga menghasilkan kontribusi teoretis melalui pengembangan model hibrid manajemen usaha pendidikan berbasis integrasi nilai spiritual dan keberlanjutan ekonomi. (Creswell & Creswell, 2017; Flick, 2022; Patton, 2014)

Gambar 1. Langkah-langkah Metode Penelitian



Gambar di atas menunjukkan tahapan metode penelitian yang digunakan dalam studi ini. Penelitian diawali dengan pendekatan kualitatif melalui studi pustaka sebagai sumber utama pengumpulan data. Literatur yang relevan kemudian dikumpulkan dan dianalisis menggunakan analisis tematik untuk mengidentifikasi pola, kategori, dan hubungan antarkonsep. Selanjutnya, dilakukan triangulasi sumber untuk meningkatkan validitas dan konsistensi temuan. Hasil dari proses tersebut digunakan sebagai dasar dalam menyusun sintesis konseptual dan merumuskan model hibrid manajemen usaha pendidikan berbasis integrasi modal spiritual dan keberlanjutan ekonomi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Tren dan Polarisasi Kajian Manajemen Usaha Pendidikan

Transformasi pendidikan pada abad ke-21 telah mendorong perubahan orientasi pengelolaan lembaga pendidikan dari sekadar institusi sosial menjadi organisasi yang dituntut adaptif, akuntabel, dan berkelanjutan. Literatur mutakhir menunjukkan berkembangnya pendekatan manajemen pendidikan yang menekankan efektivitas organisasi, tata kelola, akuntabilitas, daya saing, dan pencapaian kinerja institusi sebagai indikator utama keberhasilan organisasi pendidikan dalam menghadapi lingkungan yang semakin kompetitif dan kompleks (Alvarez-Sández et al., 2023; Sofyani et al., 2023; Yang et al., 2023).

Di sisi lain, berkembang pendekatan berbasis nilai (*value-based approach*) yang menekankan pentingnya kepemimpinan spiritual, budaya organisasi, etika, dan identitas institusi sebagai fondasi keberlanjutan organisasi. Berbagai studi menunjukkan bahwa nilai-nilai spiritual dan moral berkontribusi terhadap pembentukan budaya organisasi, penguatan kepercayaan pemangku kepentingan, serta peningkatan komitmen anggota organisasi. Kepemimpinan spiritual terbukti mampu menciptakan makna kerja, memperkuat keterikatan organisasi, dan mendukung keberlanjutan organisasi melalui penguatan nilai-nilai bersama dan budaya yang positif (Lahmar et al., 2023; Macini et al., 2023). Selain itu, kajian sistematis terbaru menunjukkan bahwa spiritual leadership memiliki hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi, kepercayaan, perilaku etis, dan kinerja organisasi yang berkelanjutan (Borde et al., 2024; Piwovar-Sulej & Iqbal, 2024)

Meskipun kedua pendekatan tersebut berkembang secara signifikan, sebagian besar penelitian masih mengkajinya secara terpisah. Kajian manajemen pendidikan cenderung berfokus pada efektivitas organisasi, akuntabilitas, dan kinerja institusi, sementara studi berbasis nilai lebih banyak menyoroti kepemimpinan spiritual, budaya organisasi, dan dimensi etika tanpa menghubungkannya secara sistematis dengan keberlanjutan ekonomi organisasi (Bush, 2020; Piwovar-Sulej & Iqbal, 2024). Sejumlah tinjauan literatur juga menunjukkan bahwa penelitian mengenai spiritual leadership dan value-based management masih didominasi oleh analisis perilaku organisasi, komitmen, dan budaya kerja, sedangkan keterkaitannya dengan strategi organisasi dan keberlanjutan institusional belum banyak dieksplorasi secara integratif (Lahmar et al., 2023; Macini et al., 2023).

Tabel 2. Polarisasi Literatur Manajemen Pendidikan Kontemporer

Aspek	Pendekatan Ekonomik-Strategis	Pendekatan Berbasis Nilai
Fokus utama	Efisiensi, akuntabilitas, daya saing, kinerja organisasi	Nilai, etika, spiritualitas, budaya organisasi
Tujuan	Keunggulan kompetitif dan keberlanjutan institusi	Legitimasi moral dan pembentukan karakter organisasi
Indikator keberhasilan	Produktivitas, efektivitas, kualitas layanan	Kepercayaan, komitmen, integritas, budaya positif
Basis teori	Strategic Management, Governance, Educational Leadership	Spiritual Leadership, Value-Based Leadership
Keterbatasan	Berpotensi mengabaikan dimensi moral dan spiritual	Kurang menjelaskan mekanisme keberlanjutan ekonomi
Peluang sintesis	Integrasi nilai sebagai sumber daya strategis organisasi	Integrasi strategi ekonomi tanpa kehilangan identitas nilai

Tabel di atas menunjukkan adanya polarisasi antara pendekatan ekonomis-strategis dan pendekatan berbasis nilai dalam literatur manajemen pendidikan. Pendekatan pertama menekankan pencapaian kinerja dan efisiensi organisasi, sedangkan pendekatan kedua menekankan legitimasi moral, budaya organisasi, dan spiritualitas. Keduanya memiliki kontribusi penting, tetapi juga keterbatasan ketika diterapkan secara terpisah. Oleh karena itu, diperlukan suatu model hibrid yang mampu mengintegrasikan keunggulan kedua pendekatan tersebut sehingga lembaga pendidikan dapat mencapai keberlanjutan ekonomi tanpa kehilangan identitas dan nilai-nilai dasarnya.

### Modal Spiritual sebagai Sumber Daya Strategis dalam Lembaga Pendidikan

Dalam beberapa dekade terakhir, kajian manajemen organisasi semakin mengakui bahwa keunggulan organisasi tidak hanya ditentukan oleh sumber daya fisik dan finansial, tetapi juga oleh aset tidak berwujud (*intangible assets*) yang mampu menciptakan nilai dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dalam perspektif **Resource-Based View (RBV)**, sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah tergantikan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif organisasi (Mas-Machuca & Marimon, 2019). Dalam konteks lembaga pendidikan berbasis nilai, modal spiritual (*spiritual capital*) merupakan salah satu aset strategis yang memenuhi karakteristik tersebut karena berakar pada nilai, keyakinan, budaya, dan kepercayaan yang berkembang dalam organisasi. Studi menunjukkan bahwa modal spiritual berperan dalam membentuk identitas organisasi, memperkuat komitmen anggota, dan meningkatkan kapasitas adaptasi institusi terhadap perubahan lingkungan (J. B. Barney et al., 2021; Kriger, 2012).

Pada lembaga pendidikan berbasis nilai seperti pesantren dan madrasah, modal spiritual tercermin dalam nilai keikhlasan, amanah, pelayanan, tradisi keilmuan, serta otoritas moral pemimpin pendidikan. Modal tersebut tidak hanya

berfungsi sebagai pedoman normatif, tetapi juga membentuk budaya organisasi yang memengaruhi perilaku anggota, pola pengambilan keputusan, dan hubungan dengan masyarakat. Kepercayaan publik yang dibangun melalui konsistensi nilai menjadi modal penting yang mendukung legitimasi dan keberlangsungan lembaga pendidikan dalam jangka panjang. Temuan penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang mampu menginternalisasikan nilai spiritual ke dalam budaya kerja cenderung memiliki tingkat kepercayaan, loyalitas, dan keterikatan organisasi yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang hanya berorientasi pada kinerja ekonomi (Benefiel et al., 2014; Fry et al., 2026).

Lebih lanjut, literatur terbaru menunjukkan bahwa modal spiritual memiliki hubungan yang signifikan dengan keberlanjutan organisasi. Nilai-nilai spiritual yang terinternalisasi dalam budaya organisasi mampu mendorong terbentuknya perilaku etis, kepemimpinan yang berorientasi pelayanan, serta pengelolaan sumber daya yang lebih bertanggung jawab. Kondisi tersebut berkontribusi terhadap peningkatan reputasi organisasi, kepercayaan pemangku kepentingan, dan ketahanan institusi dalam menghadapi tantangan ekonomi maupun sosial. Dengan demikian, modal spiritual tidak dapat dipandang sebagai elemen normatif semata, melainkan sebagai sumber daya strategis yang memiliki implikasi nyata terhadap kinerja dan keberlanjutan lembaga Pendidikan (Hijazi & Al-Ajlouni, 2026; Hussain & Afzal, 2023).



**Gambar 2. Peran Modal Spiritual dalam Keunggulan Organisasi**

Gambar di atas menunjukkan bahwa modal spiritual berperan sebagai sumber daya strategis yang membedakan organisasi berbasis nilai dari organisasi yang hanya mengandalkan sumber daya fisik. Melalui internalisasi modal spiritual, organisasi mampu memperkuat komitmen anggota, meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan, mendukung legitimasi dan keberlanjutan institusi, serta mendorong pengelolaan sumber daya yang lebih bertanggung jawab. Dengan demikian, modal spiritual tidak hanya berfungsi sebagai nilai normatif, tetapi juga sebagai aset tidak berwujud yang berkontribusi dalam menciptakan keunggulan organisasi yang berkelanjutan.

### **Integrasi Modal Spiritual dan Keberlanjutan Ekonomi: Sintesis Konseptual**

Literatur kontemporer mengindikasikan bahwa nilai spiritual dapat berkontribusi terhadap keberlanjutan organisasi melalui pembentukan budaya, peningkatan komitmen, dan penguatan kapasitas adaptif organisasi, serta dapat saling memperkuat dalam menciptakan organisasi yang berkelanjutan. Dalam

perspektif manajemen strategis, nilai-nilai spiritual berfungsi sebagai fondasi yang membentuk budaya organisasi, memengaruhi perilaku anggota, serta mengarahkan proses pengambilan keputusan (Indrawati & Muljaningsih, 2022). Ketika nilai tersebut terinternalisasi secara konsisten, organisasi akan memiliki identitas yang kuat, tingkat kepercayaan yang tinggi, dan komitmen kolektif yang mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan. Studi menunjukkan bahwa organisasi yang mengintegrasikan nilai spiritual ke dalam praktik manajerial cenderung memiliki ketahanan yang lebih baik dalam menghadapi perubahan lingkungan dan tekanan kompetitif (Lahmar et al., 2023; Macini et al., 2023; Rima, 2020).

Dalam konteks lembaga pendidikan berbasis nilai, modal spiritual menjadi fondasi yang membentuk budaya organisasi melalui nilai keikhlasan, amanah, pelayanan, dan tanggung jawab sosial. Dalam perspektif Resource-Based View, budaya organisasi yang dibangun dari modal spiritual merupakan sumber daya tidak berwujud yang dapat diterjemahkan menjadi strategi organisasi dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (J. Barney, 1991; J. B. Barney et al., 2021). Termasuk pengelolaan sumber daya, inovasi layanan pendidikan, pengembangan unit usaha, serta penguatan hubungan dengan pemangku kepentingan. Strategi yang dibangun di atas fondasi nilai akan menghasilkan kinerja organisasi yang tidak hanya diukur melalui aspek finansial, tetapi juga melalui legitimasi sosial, kepercayaan publik, dan keberlanjutan institusi. Dengan demikian, keberlanjutan ekonomi tidak diposisikan sebagai tujuan yang terpisah dari nilai spiritual, melainkan sebagai konsekuensi logis dari pengelolaan organisasi yang berbasis nilai (Benefiel et al., 2014; Rima, 2020).

Berdasarkan sintesis literatur, integrasi modal spiritual dan keberlanjutan ekonomi dapat dijelaskan melalui alur hubungan **nilai** → **budaya** → **strategi** → **kinerja**. Alur ini menunjukkan bahwa nilai spiritual merupakan sumber utama yang membentuk budaya organisasi, budaya memengaruhi arah strategi, dan strategi yang dijalankan secara konsisten menghasilkan kinerja organisasi yang berkelanjutan. Temuan ini memperlihatkan bahwa dimensi spiritual dan ekonomi memiliki hubungan yang bersifat komplementer, bukan dikotomis.



**Gambar 3. Model Konseptual Integrasi Modal Spiritual dan Keberlanjutan Ekonomi**

Gambar di atas menunjukkan hubungan integratif antara nilai spiritual, budaya organisasi, strategi organisasi, dan kinerja organisasi dalam membangun keberlanjutan lembaga pendidikan. Proses dimulai dari nilai spiritual yang berfungsi sebagai fondasi utama organisasi dan menjadi sumber arah serta identitas institusi. Nilai tersebut kemudian diinternalisasikan ke dalam budaya organisasi yang membentuk perilaku, komitmen, dan pola interaksi anggota organisasi.

Selanjutnya, budaya organisasi memengaruhi perumusan dan pelaksanaan strategi organisasi, termasuk dalam pengambilan keputusan, inovasi, dan pengelolaan sumber daya. Strategi yang dijalankan secara konsisten akan menghasilkan kinerja organisasi yang tidak hanya tercermin pada pencapaian tujuan institusi, tetapi juga pada keberlanjutan ekonomi dan legitimasi sosial. Kinerja yang dicapai kemudian memperkuat kembali nilai-nilai spiritual organisasi, sehingga membentuk suatu siklus yang berkelanjutan (J. Model ini menunjukkan bahwa keberlanjutan organisasi tidak semata ditentukan oleh faktor ekonomi, tetapi juga oleh kemampuan mengintegrasikan nilai spiritual ke dalam budaya, strategi, dan praktik manajerial.

### **Formulasi Model Hibrid Manajemen Usaha Pendidikan**

Berdasarkan sintesis literatur mengenai modal spiritual, budaya organisasi, strategi, dan keberlanjutan ekonomi, penelitian ini merumuskan sebuah model hibrida manajemen usaha pendidikan yang mengintegrasikan dimensi nilai dan dimensi ekonomi dalam satu kerangka yang saling terkait. Model ini berangkat dari asumsi bahwa keberlanjutan lembaga pendidikan tidak dapat dicapai hanya melalui efisiensi ekonomi maupun idealisme nilai secara terpisah, melainkan melalui integrasi keduanya dalam proses manajerial yang berkesinambungan (Macini et al., 2023; Rima, 2020).

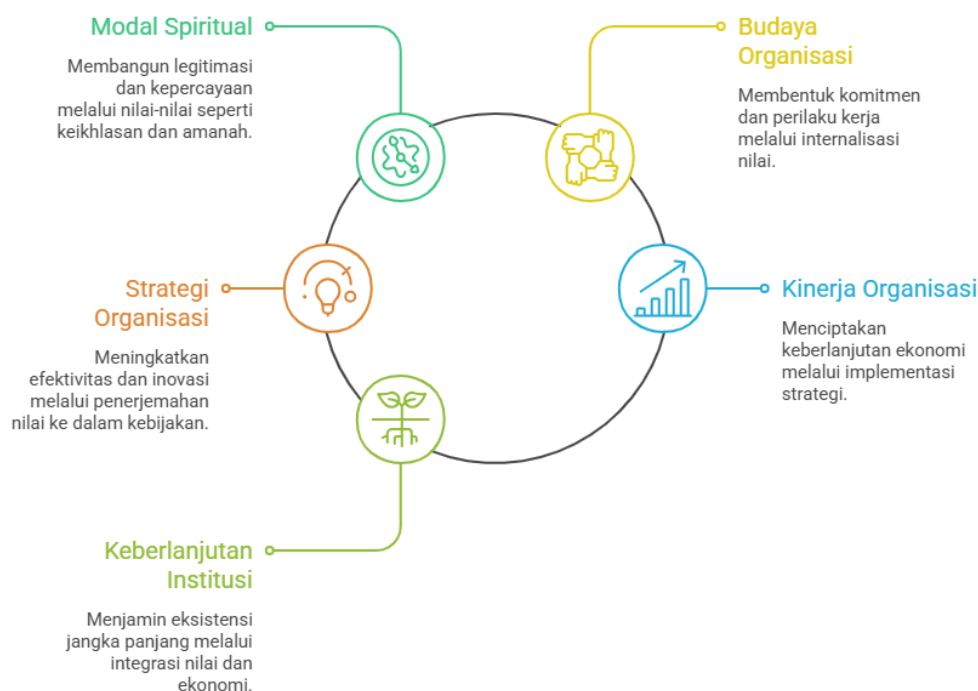
Dalam model yang dikembangkan, modal spiritual diposisikan sebagai sumber daya strategis (*strategic resource*) yang menjadi fondasi budaya organisasi (J. B. Barney et al., 2021). Nilai-nilai seperti keikhlasan, amanah, tanggung jawab, dan pelayanan tidak hanya berfungsi sebagai pedoman moral, tetapi juga menjadi dasar pembentukan budaya kerja dan pengambilan keputusan organisasi (Fry et al., 2026). Budaya yang kuat kemudian menjadi landasan dalam penyusunan strategi organisasi yang adaptif terhadap perubahan lingkungan, pengembangan inovasi, serta pengelolaan sumber daya secara efektif dan berkelanjutan (D’Oria et al., 2021). Dengan demikian, keberlanjutan ekonomi dipandang sebagai hasil dari proses transformasi nilai ke dalam praktik manajerial, bukan sebagai tujuan yang berdiri sendiri.

Model ini juga menunjukkan bahwa hubungan antara dimensi spiritual dan ekonomi bersifat saling memperkuat. Modal spiritual menghasilkan legitimasi sosial, kepercayaan publik, dan komitmen anggota organisasi, yang selanjutnya mendukung efektivitas strategi dan pencapaian kinerja organisasi (Lahmar et al., 2023; Rima, 2020). Sebaliknya, keberhasilan organisasi dalam mencapai keberlanjutan ekonomi memungkinkan institusi mempertahankan dan mengembangkan nilai-nilai spiritual yang menjadi identitasnya. Oleh karena itu, model hibrid ini menolak dikotomi antara orientasi nilai dan orientasi ekonomi, serta menempatkan keduanya sebagai elemen yang saling melengkapi dalam pengelolaan lembaga pendidikan.

**Tabel 3. Komponen Model Hibrid Manajemen Usaha Pendidikan**

Komponen	Fungsi Utama	Kontribusi
<b>Modal Spiritual</b>	Sumber nilai dan identitas organisasi	Membangun legitimasi dan kepercayaan
<b>Budaya Organisasi</b>	Internalisasi nilai dalam praktik organisasi	Membentuk komitmen dan perilaku kerja
<b>Strategi Organisasi</b>	Penerjemahan nilai ke dalam kebijakan dan program	Meningkatkan efektivitas dan inovasi
<b>Kinerja Organisasi</b>	Hasil implementasi strategi	Menciptakan keberlanjutan ekonomi
<b>Keberlanjutan Institusi</b>	Integrasi nilai dan ekonomi	Menjamin eksistensi jangka panjang lembaga

Tabel di atas menunjukkan bahwa setiap komponen dalam model memiliki hubungan yang saling mendukung. Modal spiritual menjadi fondasi utama yang membentuk budaya organisasi, budaya memengaruhi strategi, strategi menghasilkan kinerja, dan kinerja yang berkelanjutan memperkuat eksistensi lembaga pendidikan (J. B. Barney et al., 2021; Suganthi, 2020). Dengan demikian, keberlanjutan institusi tidak hanya bergantung pada kemampuan menghasilkan sumber daya ekonomi, tetapi juga pada kemampuan menjaga dan mengembangkan nilai-nilai spiritual sebagai identitas organisasi.



**Gambar 4. Model Hibrid Manajemen Usaha Pendidikan**

Gambar tersebut menunjukkan hubungan antara modal spiritual, budaya organisasi, strategi organisasi, kinerja organisasi, dan keberlanjutan institusi dalam manajemen usaha pendidikan. Model ini menjelaskan bahwa modal spiritual menjadi fondasi yang membentuk budaya organisasi. Budaya tersebut kemudian memengaruhi penyusunan dan pelaksanaan strategi organisasi yang menghasilkan

kinerja organisasi. Kinerja yang baik akan mendukung keberlanjutan institusi dalam jangka panjang. Dengan demikian, keberlanjutan lembaga pendidikan tidak hanya ditentukan oleh aspek ekonomi, tetapi juga oleh kemampuan mengintegrasikan nilai-nilai spiritual ke dalam budaya, strategi, dan praktik pengelolaan organisasi.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan memperluas penerapan **Resource-Based View (RBV)** dalam konteks manajemen pendidikan. Jika RBV umumnya menekankan sumber daya fisik, finansial, dan pengetahuan sebagai sumber keunggulan kompetitif, penelitian ini menunjukkan bahwa modal spiritual juga dapat dipahami sebagai aset tidak berwujud yang memiliki nilai strategis bagi keberlanjutan organisasi pendidikan (J. Barney, 1991; J. B. Barney et al., 2021; Neubert et al., 2017). Secara praktis, model ini dapat menjadi kerangka bagi pesantren, madrasah, dan lembaga pendidikan berbasis nilai lainnya dalam mengembangkan unit usaha, meningkatkan kemandirian ekonomi, serta mempertahankan legitimasi sosial tanpa kehilangan identitas spiritualnya. Model ini juga dapat menjadi dasar bagi pengambil kebijakan dalam merumuskan tata kelola pendidikan yang lebih adaptif, berkelanjutan, dan berorientasi pada nilai.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa keberlanjutan lembaga pendidikan berbasis nilai tidak dapat dicapai hanya melalui pendekatan ekonomis yang berorientasi pada efisiensi maupun melalui pendekatan normatif yang berfokus pada nilai secara terpisah, melainkan memerlukan integrasi keduanya dalam suatu model hibrid manajemen usaha pendidikan. Berdasarkan sintesis literatur, modal spiritual terbukti berperan sebagai aset strategis yang membentuk budaya organisasi, memengaruhi arah dan implementasi strategi, serta berkontribusi terhadap pencapaian kinerja organisasi yang berkelanjutan. Temuan penelitian menunjukkan adanya hubungan integratif melalui alur nilai → budaya → strategi → kinerja yang menghasilkan keberlanjutan ekonomi sekaligus memperkuat legitimasi sosial lembaga pendidikan. Secara teoretis, penelitian ini memperluas penerapan Resource-Based View (RBV) dengan menempatkan modal spiritual sebagai sumber daya tidak berwujud yang mampu menciptakan keunggulan kompetitif dan keberlanjutan organisasi. Secara praktis, model yang dikembangkan dapat menjadi acuan bagi pesantren, madrasah, dan lembaga pendidikan berbasis nilai dalam mengelola institusi secara profesional tanpa kehilangan identitas moral dan spiritualnya. Namun, penelitian ini masih terbatas pada kajian konseptual berbasis studi pustaka sehingga belum menguji efektivitas model secara empiris. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya perlu melakukan pengujian empiris pada berbagai konteks lembaga pendidikan guna memvalidasi hubungan antara modal spiritual, budaya organisasi, strategi, kinerja, dan keberlanjutan institusi.

## REFERENSI

- Akhyar, M., Zukdi, I., & Deliani, N. (2024). Value-based leadership of Islamic education teachers and its role in disciplinary religious practice formation: A qualitative case study in an Indonesian public school. *Jurnal Pendidikan Islam*, 13(2), 97-105. <https://doi.org/https://doi.org/10.14421/jpi.2024.132.97-105>
- Alvarez-Sández, D., Velázquez-Victorica, K., Mungaray-Moctezuma, A., & López-Guerrero, A. (2023). Administrative processes efficiency measurement in higher education institutions: A scoping review. *Education Sciences*, 13(9), 855.

- <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/educsci13090855>
- Azra, A. (2019). *Pendidikan Islam: Tradisi dan modernisasi di tengah tantangan milenium III*. Prenada Media. [https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=TTvNDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Azra,+A.+\(2019\).+Pendidikan+Islam:+Tradisi+dan+modernisasi+di+tengah+tantangan+milenium+III.+Prenada+Media.&ots=VVSGLJOKxU&sig=j0NluXwdOk8Wgc9oOzEoCPmBfMo&redir\\_esc=y#v=onepage&q=](https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=TTvNDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Azra,+A.+(2019).+Pendidikan+Islam:+Tradisi+dan+modernisasi+di+tengah+tantangan+milenium+III.+Prenada+Media.&ots=VVSGLJOKxU&sig=j0NluXwdOk8Wgc9oOzEoCPmBfMo&redir_esc=y#v=onepage&q=)
- Bakar, M. Y. A. (2024). Rekonstruksi falsafah madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam yang unggul. *Journal Sains Student Research*, 2(6), 228–240. <https://doi.org/https://doi.org/10.61722/jssr.v2i6.2957>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B., Ketchen Jr, D. J., & Wright, M. (2021). Resource-based theory and the value creation framework. *Journal of Management*, 47(7), 1936–1955. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/01492063211021655>
- Benefiel, M., Fry, L. W., & Geigle, D. (2014). Spirituality and religion in the workplace: History, theory, and research. *Psychology of Religion and Spirituality*, 6(3), 175. <https://doi.org/10.1037/a0036597>
- Borde, P. S., Arora, R., & Kakoty, S. (2024). Linkages of organizational commitment and leadership styles: a systematic review. *European Journal of Training and Development*, 48(1–2), 41–66. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2021-0151>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management*. SAGE Publications Ltd. [https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=1Fc81Sd1XBYC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Bush,+T.+\(2020\).+Theories+of+educational+leadership+and+management.&ots=BJpDYU8kPb&sig=LqDSEmp11XMgjRiWJGYwwLqO1yg&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Bush%2C T. \(2020\). Theories of education](https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=1Fc81Sd1XBYC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Bush,+T.+(2020).+Theories+of+educational+leadership+and+management.&ots=BJpDYU8kPb&sig=LqDSEmp11XMgjRiWJGYwwLqO1yg&redir_esc=y#v=onepage&q=Bush%2C T. (2020). Theories of education)
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications. [https://books.google.co.id/books?id=335ZDwAAQBAJ&lpg=PT16&ots=YEAPHQxumO&dq=Creswell%2C J. W.%2C %26 Creswell%2C J. D. \(2017\). Research design%3A Qualitative%2C quantitative%2C and mixed methods approaches. Sage publications.&lr=&hl=id&pg=PT20#v=onepage&q=](https://books.google.co.id/books?id=335ZDwAAQBAJ&lpg=PT16&ots=YEAPHQxumO&dq=Creswell%2C J. W.%2C %26 Creswell%2C J. D. (2017). Research design%3A Qualitative%2C quantitative%2C and mixed methods approaches. Sage publications.&lr=&hl=id&pg=PT20#v=onepage&q=)
- D’Oria, L., Crook, T. R., Ketchen Jr, D. J., Sirmon, D. G., & Wright, M. (2021). The evolution of resource-based inquiry: A review and meta-analytic integration of the strategic resources–actions–performance pathway. *Journal of Management*, 47(6), 1383–1429. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0149206321994182>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The Sage handbook of qualitative research*. sage. [https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=AIRpMHgBYqIC&oi=fnd&pg=PP1&dq=Denzin,+N.+K.,+%26+Lincoln,+Y.+S.+\(2011\).+The+Sage+handbook+of+qualitative+research.+sage.&ots=kqHLvFfAfe&sig=vTFIFhDqO7JreDePZ-lgJooJl6Q&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Denzin%252C N. K.%252](https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=AIRpMHgBYqIC&oi=fnd&pg=PP1&dq=Denzin,+N.+K.,+%26+Lincoln,+Y.+S.+(2011).+The+Sage+handbook+of+qualitative+research.+sage.&ots=kqHLvFfAfe&sig=vTFIFhDqO7JreDePZ-lgJooJl6Q&redir_esc=y#v=onepage&q=Denzin%252C N. K.%252)

- Dhofier, Z. (2011). Tradisi pesantren: studi pandangan hidup kyai dan visinya mengenai masa depan Indonesia. In (*No Title*). <https://lccn.loc.gov/2011337726>
- Fikri, A., Sukardi, I., Astuti, M., Ikbal, M., & Anggraini, A. (2024). Falsafah Kritis dan Marxisme dan Teori Pendidikan Kritis Paulo Freire dan Henry Giroux. *Indonesian Research Journal on Education*, 4(4), 2810–2817.
- Flick, U. (2022). *An introduction to qualitative research*.
- Fry, L. W., Wei, B. X., Phelps, F., Siegrist, R. B., Bean, W., Witherell, T. J., & Koh, H. K. (2026). The relevance of Spiritual Leadership to public health: values, meaning and purpose. *Frontiers in Public Health*, 13, 1632959. <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fpubh.2025.1632959>
- Fukuyama, F. (1996). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. Simon and Schuster. [https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=j0LC6XZtH84C&oi=fnd&pg=PT3&dq=Fukuyama,+F.+\(1996\).+Trust:+The+social+virtues+and+the+creation+of+prosperity.+Simon+and+Schuster.&ots=dK2\\_xdzim7&sig=k2OdlASggYbze hDwqqdwuQMys78&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Fukuyama%2C F. \(1996\). Trust%3A The social virtues and the creation of prosperity. Simon and Schuster.&f=false](https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=j0LC6XZtH84C&oi=fnd&pg=PT3&dq=Fukuyama,+F.+(1996).+Trust:+The+social+virtues+and+the+creation+of+prosperity.+Simon+and+Schuster.&ots=dK2_xdzim7&sig=k2OdlASggYbze hDwqqdwuQMys78&redir_esc=y#v=onepage&q=Fukuyama%2C+F.+(1996).+Trust%3A+The+social+virtues+and+the+creation+of+prosperity.+Simon+and+Schuster.&f=false)
- Hanafi, M. S. (2018). BUDAYA PESANTREN SALAFI. *ALQALAM*, 35(1), 103. <https://doi.org/10.32678/alqalam.v35i1.382>
- Harvey, T., Morales, A., & Middlecamp, C. H. (2022). Defining sustainability in higher education institutions. *Sustainability and Climate Change*, 15(3), 182–188. <https://doi.org/https://doi.org/10.1089/scc.2022.0011>
- Hijazi, R., & Al-Ajlouni, M. I. (2026). Organizational prosocial behavior's facilitating role: spiritual leadership and knowledge-sharing. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 18(1), 131–150.
- Hussain, S., & Afzal, S. (2023). Influence of spiritual leadership on green creativity mediated by employee environmental commitment. *J. Soc. Sci. Rev*, 3, 100–111. <https://doi.org/https://doi.org/10.54183/jssr.v3i2.191>
- Indrawati, N. K., & Muljaningsih, S. (2022). Achieving competitive advantage through spiritual capital, innovation work behavior, and organizational learning. *Problems and Perspectives in Management*, 20(2), 426. [https://doi.org/DOI:10.21511/ppm.20\(2\).2022.35](https://doi.org/DOI:10.21511/ppm.20(2).2022.35)
- Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). *Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering*.
- Kruger, M. (2012). Wise leadership in organizations: Integrating Eastern and Western paradigms. In *Handbook of faith and spirituality in the workplace: Emerging research and practice* (pp. 255–269). Springer.
- Labaree, D. F. (2020). *A perfect mess: The unlikely ascendancy of American higher education*. University of Chicago Press. <https://doi.org/https://doi.org/10.7208/9780226250588>
- Lahmar, H., Chaouki, F., & Rodhain, F. (2023). Spiritual leadership and organizational commitment: A 21-year systematic literature review. *Journal of Human Values*, 29(3), 177–199. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/09716858231154401>
- Macini, N., Sengupta, A., Moin, M. F., & Caldana, A. C. F. (2023). A systematic literature review of the relationship between sustainable human resources management and spiritual leadership. *Human Systems Management*, 42(3), 257–

276. <https://doi.org/https://doi.org/10.3233/HSM-220099>
- Marginson, S. (2016a). *The dream is over: The crisis of Clark Kerr's California idea of higher education*. University of California Press. <https://doi.org/DOI10.1525/luminos.17>
- Marginson, S. (2016b). *The dream is over*. University of California Press. <https://doi.org/DOI10.1525/luminos.17>
- Marginson, S. (2016c). The worldwide trend to high participation higher education: Dynamics of social stratification in inclusive systems. *Higher Education*, 72(4), 413–434. <https://doi.org/DOI10.1007/s10734-016-0016-x>
- Mas-Machuca, M., & Marimon, F. (2019). Holistic spiritual capital: definition and its measurement. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 22(1), 96–110. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJOTB-05-2018-0057>
- Muhyidin, M., & Albustomi, A. Y. (2025). The Significance of Spiritual Leadership in Redefining the Culture of Sustainable Quality: The Process of Internalizing Values. *International Journal of Instructional Technology*, 4(1), 1–14. <https://doi.org/https://doi.org/10.33650/ijit.v4i1.12149>
- Neubert, M. J., Bradley, S. W., Ardianti, R., & Simiyu, E. M. (2017). The role of spiritual capital in innovation and performance: Evidence from developing economies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(4), 621–640. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/etp.12172>
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage publications. [https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=ovAkBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Patton,+M.+Q.+\(2014\).+Qualitative+research+%26+evaluation+methods:+Integrating+theory+and+practice.+Sage+Publications.&ots=ZS2V0wAAHY&sig=0wPP7LSFhHOJun4lhGIDSr93XIM&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Patton%2C+M.+Q.+\(2014\).+Qualitative+research+%26+evaluation+methods%3A+Integrating+theory+and+practice.+Sage+Publications.&f=false](https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=ovAkBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Patton,+M.+Q.+(2014).+Qualitative+research+%26+evaluation+methods:+Integrating+theory+and+practice.+Sage+Publications.&ots=ZS2V0wAAHY&sig=0wPP7LSFhHOJun4lhGIDSr93XIM&redir_esc=y#v=onepage&q=Patton%2C+M.+Q.+(2014).+Qualitative+research+%26+evaluation+methods%3A+Integrating+theory+and+practice.+Sage+Publications.&f=false)
- Piwowar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2024). A systematic literature review on spiritual leadership: antecedents, mechanism, moderators and outcomes. *Journal of Organizational Change Management*, 37(8), 18–35. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2023-0483>
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon and schuster. [https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=rd2ibodep7UC&oi=fnd&pg=PA13&dq=Putnam,+R.+D.+\(2000\).+Bowling+alone:+The+collapse+and+revival+of+American+community.+Simon+and+Schuster.&ots=G7L8l1rjZ0&sig=5HF1rm4TF3Sm6WraaWIJndw8jBw&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=rd2ibodep7UC&oi=fnd&pg=PA13&dq=Putnam,+R.+D.+(2000).+Bowling+alone:+The+collapse+and+revival+of+American+community.+Simon+and+Schuster.&ots=G7L8l1rjZ0&sig=5HF1rm4TF3Sm6WraaWIJndw8jBw&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Rima, S. D. (2020). *Spiritual capital: A moral core for social and economic justice*. Gower.
- Slaughter, S., & Rhoades, G. (2004). *Academic capitalism and the new economy: Markets, state, and higher education*. Jhu press. [https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=Y-mISmAUA38C&oi=fnd&pg=PP15&dq=Slaughter,+S.,+%26+Rhoades,+G.+\(2004\).+Academic+capitalism+and+the+new+economy:+Markets,+state,+and+higher+education.+JHU+Press.&ots=E6zVfq9ke5&sig=pjGafeKj\\_1Ac5Ctfdu9Px8z\\_UU&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Slaughter%2C+S.%2C+%26+Rhoades%2C+G.+\(2004\).+Academic+capitalism+and+the+new+economy%3A+Markets%2C+state%2C](https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=Y-mISmAUA38C&oi=fnd&pg=PP15&dq=Slaughter,+S.,+%26+Rhoades,+G.+(2004).+Academic+capitalism+and+the+new+economy:+Markets,+state,+and+higher+education.+JHU+Press.&ots=E6zVfq9ke5&sig=pjGafeKj_1Ac5Ctfdu9Px8z_UU&redir_esc=y#v=onepage&q=Slaughter%2C+S.%2C+%26+Rhoades%2C+G.+(2004).+Academic+capitalism+and+the+new+economy%3A+Markets%2C+state%2C)

- and higher education. JHU Press.&f=false
- Sofyani, H., Pratolo, S., & Putra, W. M. (2023). The IT governance role on internal accountability and performance in higher education institutions: Testing the intervening role of performance measurement system and IT capabilities. *Jurnal Dinamika Akuntansi*, 15(2), 166–179. <https://doi.org/https://doi.org/10.15294/jda.v15i2.43150>
- Subhaktiyasa, P. G. (2026). SPIRITUAL LEADERSHIP IN HIGHER EDUCATION: A CONCEPTUAL REVIEW TOWARD A VALUE-BASED FRAMEWORK. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, 15(1), 1–21. <https://doi.org/https://doi.org/10.26877/jmp.v15i1.405>
- Suganthi, L. (2020). Ecospirituality for organizational sustainability: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 266, 121849. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121849>
- Yang, M., Al Mamun, A., & Salameh, A. A. (2023). Leadership, capability and performance: A study among private higher education institutions in Indonesia. *Heliyon*, 9(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13026>
- Zarkasyi, A. S. (2005). *Manajemen pesantren: Pengalaman pondok modern Gontor*. Trimurti Press.
- Zed, M. (2008). *Metode penelitian kepustakaan*. Yayasan Pustaka Obor Indonesia. [https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=zG9sDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Zed,+M.+\(2008\).+Metode+penelitian+kepustakaan.+Yayasan+Pustaka+Obor+Indonesia.&ots=P9ffaTLU5t&sig=ERejBbCdZgRT2stCcqmW6hDKj0&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Zed%2C M. \(2008\). Metode penelitian kepustakaan. Yayasan Pustaka Obor Indonesia.&f=false](https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=zG9sDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Zed,+M.+(2008).+Metode+penelitian+kepustakaan.+Yayasan+Pustaka+Obor+Indonesia.&ots=P9ffaTLU5t&sig=ERejBbCdZgRT2stCcqmW6hDKj0&redir_esc=y#v=onepage&q=Zed%2C%20M.%20(2008).%20Metode%20penelitian%20kepustakaan.%20Yayasan%20Pustaka%20Obor%20Indonesia.&f=false)

---

---

Copyright holder:

© Author

First publication right:

Jurnal Manajemen Pendidikan