

Implementasi Kebijakan Pengembangan Profesional Guru pada Lembaga Pendidikan Islam Swasta: Integrasi Kepemimpinan Spiritual, Budaya Organisasi Religius, dan Transformasi Digital

Agus Setyawanto¹, Bachtiar Hariyadi²

Universitas Sunan Giri Surabaya¹, STAI An Najah Indonesia Mandiri Sidoarjo²

E-mail: agusdady9@gmail.com

Abstract

Teacher professional development is a strategic factor in improving the quality of education, particularly in Islamic educational institutions that face the dynamics of social change, digitalization, and the strengthening of religious values. This study aims to examine the implementation of teacher professional development policies in private Islamic educational institutions under the Yatim Mandiri Foundation, as well as to identify supporting and inhibiting factors. It also analyzes the interrelationship between spiritual leadership, religious organizational culture, professional learning communities, and educational digital transformation. The study employs a qualitative approach with a multi-case design involving Insan Cendekia Mandiri Boarding School (ICMBS), STAI An Najah Indonesia Mandiri Sidoarjo, Institut Teknologi Insan Cendekia Mandiri (ITICM), and Universitas Insan Cendekia Mandiri (UICM) Bandung. Data were collected through in-depth interviews, participatory observation, and documentation, and analyzed using the Miles, Huberman, and Saldana model. The findings indicate that policy implementation occurs in an adaptive manner through the integration of spiritual values, religious culture, professional collaboration, and the utilization of digital technology. However, it still faces challenges such as administrative constraints, gaps in digital competence, and suboptimal program evaluation.

Keywords: teacher professional development, spiritual leadership, religious organizational culture, digital transformation, Islamic education

Abstrak

A Pengembangan profesional guru merupakan faktor strategis dalam meningkatkan kualitas pendidikan, khususnya pada lembaga pendidikan Islam yang menghadapi dinamika perubahan sosial, digitalisasi, dan penguatan nilai-nilai keagamaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji implementasi kebijakan pengembangan profesional guru pada lembaga pendidikan Islam swasta di bawah naungan Yayasan Yatim Mandiri, serta mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambatnya. Penelitian ini juga menganalisis keterkaitan antara kepemimpinan spiritual, budaya organisasi religius, komunitas pembelajaran profesional, dan transformasi digital pendidikan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain multi kasus yang melibatkan Insan Cendekia Mandiri Boarding School (ICMBS), STAI An Najah Indonesia Mandiri Sidoarjo, Institut Teknologi Insan Cendekia Mandiri (ITICM), dan Universitas Insan Cendekia Mandiri (UICM) Bandung. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan berlangsung secara adaptif melalui integrasi nilai spiritual, budaya religius, kolaborasi profesional, dan pemanfaatan teknologi digital. Namun demikian, implementasi tersebut masih menghadapi tantangan berupa keterbatasan administratif, kesenjangan kompetensi digital, dan evaluasi program yang belum

optimal.

Kata kunci: pengembangan profesional guru, kepemimpinan spiritual, budaya organisasi religius, transformasi digital, pendidikan Islam

PENDAHULUAN

Pendidikan memiliki posisi strategis dalam membentuk kualitas sumber daya manusia di tengah perkembangan teknologi, transformasi sosial, dan meningkatnya kompleksitas tantangan global. Dalam konteks ini, guru tidak lagi diposisikan hanya sebagai penyampai pengetahuan, tetapi juga sebagai fasilitator pembelajaran, agen perubahan sosial, dan penggerak transformasi pendidikan. Oleh karena itu, pengembangan profesional guru merupakan komponen fundamental dalam menjaga kualitas pembelajaran serta memastikan keberlanjutan mutu pendidikan.¹

Pengembangan profesional guru pada era transformasi digital tidak hanya berkaitan dengan peningkatan kompetensi pedagogik dan akademik, tetapi juga mencakup kemampuan untuk beradaptasi terhadap perubahan teknologi pendidikan, memperkuat karakter, serta mengembangkan kapasitas kolaboratif.² Pengembangan profesional yang efektif harus bersifat berkelanjutan, reflektif, berbasis praktik, serta didukung oleh komunitas belajar profesional yang kuat. Dalam konteks pendidikan kontemporer, guru dituntut memiliki kemampuan yang inovatif, adaptif, dan responsif dalam menghadapi perubahan kebutuhan peserta didik.

Pada lembaga pendidikan Islam swasta, pengembangan profesional guru memiliki karakteristik yang lebih kompleks karena institusi pendidikan tidak hanya berfungsi sebagai ruang akademik, tetapi juga sebagai media internalisasi nilai-nilai religius dan pembentukan karakter.³ Guru pada lembaga pendidikan Islam dituntut tidak hanya kompeten secara profesional, tetapi juga menjadi teladan moral dan spiritual bagi peserta didik.⁴ Kondisi tersebut menyebabkan implementasi kebijakan pengembangan profesional pada lembaga pendidikan Islam memerlukan

¹ Khasawneh, Y. J. A., Alsarayreh, R., Al Ajlouni, A. A., Eyadat, H. M., Ayasrah, M. N., & Khasawneh, M. A. S. (2023). An Examination of Teacher Collaboration in Professional Learning Communities and Collaborative Teaching Practices. *Journal of Education and E-Learning Research*, 10(3), 446–452.

² Shi, Y. R., Sin, K. F. K., & Wang, Y. Q. (2025). Teacher professional development of digital pedagogy for inclusive education in post-pandemic era: Effects on teacher competence, self-efficacy, and work well-being. *Teaching and Teacher Education*, 168, 105230.

³ Hariyadi, B., Hariyadi, A., & Setyawanto, A. (2026). Elective Grading as a Transformative Assessment Model in Islamic Higher Education: A Mixed-Methods Study on Motivation, Performance, and Stress. *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, 12(01), 183–196.

⁴ Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). Effective teacher professional development. *Learning Policy Institute*.

pendekatan yang lebih kontekstual, humanis, dan berbasis budaya organisasi.

Di sisi lain, lembaga pendidikan Islam swasta masih menghadapi berbagai persoalan dalam pengembangan profesional guru, seperti keterbatasan sumber daya, ketimpangan kompetensi digital, lemahnya sistem evaluasi program pengembangan profesional, serta tingginya beban administratif tenaga pendidik. Transformasi digital pendidikan yang berlangsung cepat pascapandemi juga memperlihatkan adanya disparitas kemampuan adaptasi teknologi antar guru dan dosen.⁵ Sebagian tenaga pendidik mampu mengembangkan pembelajaran berbasis digital secara inovatif, sementara sebagian lainnya masih mengalami kesulitan dalam mengintegrasikan teknologi ke dalam proses pembelajaran.

Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa implementasi kebijakan pengembangan profesional guru dipengaruhi oleh kepemimpinan pendidikan, budaya organisasi, dukungan institusi, dan collaborative learning environment.⁶ Kepemimpinan pendidikan memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas pembelajaran dan budaya organisasi sekolah. Sementara itu, penelitian mengenai professional learning community menunjukkan bahwa komunitas belajar profesional mampu meningkatkan refleksi akademik, inovasi pembelajaran, dan keterlibatan tenaga pendidik dalam pengembangan diri.⁷

Dalam konteks pendidikan Islam, budaya organisasi religius memiliki pengaruh penting terhadap pembentukan etos kerja, loyalitas organisasi, dan motivasi spiritual tenaga pendidik.⁸ Budaya religius berbasis nilai amanah, ukhuwah, dan keteladanan mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan humanis. Namun demikian, sebagian besar penelitian sebelumnya masih memfokuskan kajian pada aspek kepemimpinan, budaya organisasi, atau transformasi digital secara parsial. Penelitian sebelumnya juga cenderung dilakukan pada satu jenjang pendidikan tertentu.⁹

⁵ Alenezi, M. (2023). Digital learning and digital institution in higher education. *Education Sciences*, 13(1), 88.

⁶ Setyawanto, A., Hariyadi, B., & Aisida, S. (2026). Mengintegrasikan Nilai Keberlanjutan dan Moderasi Beragama dalam Manajemen Perubahan Perguruan Tinggi Islam di Indonesia. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dasar, Menengah Dan Tinggi [JMP-DMT]*, 7(1), 19–26.

⁷ Leithwood, K. (2021). A review of evidence about equitable school leadership. *Education Sciences*, 11(8), 377.

⁸ Abdelwahed, N. A. A., Al Doghan, M. A., Saraih, U. N., & Soomro, B. A. (2025). Unleashing potential: Islamic leadership's influence on employee performance via Islamic organizational values, organizational culture and work motivation. *International Journal of Law and Management*, 67(2), 165–190.

⁹ Asutay, M., Buana, G. K., & Avdukic, A. (2022). The impact of Islamic spirituality on job satisfaction and organisational commitment: exploring mediation and moderation impact. *Journal of Business Ethics*, 181(4), 913–932.

Hingga saat ini masih terbatas penelitian yang mengkaji implementasi kebijakan pengembangan profesional guru secara integratif dalam konteks lembaga pendidikan Islam multi-level yang berada dalam satu sistem yayasan pendidikan. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi religius dan budaya kerja spiritual umumnya masih dipahami sebagai elemen pendukung dalam peningkatan kinerja, kompetensi, dan profesionalisme guru, bukan sebagai basis utama dalam desain kebijakan pengembangan profesional tenaga pendidik.¹⁰

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini difokuskan pada implementasi kebijakan pengembangan profesional guru di lingkungan SMP/SMA Insan Cendekia Mandiri Boarding School (ICMBS), STAI An Najah Indonesia Mandiri Sidoarjo, Institut Teknologi Insan Cendekia Mandiri (ITICM), dan Universitas Insan Cendekia Mandiri Bandung (UICM). Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi kebijakan pengembangan profesional guru, mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat implementasi kebijakan, serta menjelaskan hubungan antara kepemimpinan spiritual, budaya organisasi religius, professional learning community, dan transformasi digital dalam pengembangan profesional tenaga pendidik.

Novelty penelitian ini terletak pada pengembangan model implementasi kebijakan pengembangan profesional guru berbasis integrasi kepemimpinan spiritual, budaya organisasi religius, professional learning community, dan transformasi profesional digital dalam konteks lembaga pendidikan Islam multi-level. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang cenderung mengkaji aspek kepemimpinan, budaya organisasi, atau digitalisasi pendidikan secara terpisah, penelitian ini menunjukkan bahwa keempat aspek tersebut saling berinteraksi dalam menentukan efektivitas implementasi kebijakan pengembangan profesional tenaga pendidik.

Implementasi kebijakan pendidikan merupakan proses strategis dalam menerjemahkan keputusan, regulasi, dan program pendidikan ke dalam praktik nyata yang dapat memengaruhi kualitas pembelajaran, manajemen lembaga, serta perilaku tenaga pendidik di lapangan.¹¹ menjelaskan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat faktor utama, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi. Komunikasi yang efektif diperlukan agar tujuan kebijakan dapat dipahami secara jelas oleh seluruh pelaksana

¹⁰ Sumariadi, S. (2024). Pengembangan Model Manajemen Berbasis Budaya Religius Untuk Meningkatkan Profesionalisme Guru Di Mts Al-Hijrah Pondok Pesantren Hidayatullah Masamba Luwu Utara. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 3(6), 6876–6889. <https://doi.org/10.56799/jceki.v3i6.5614>

¹¹ Edwards III, G. C., Mayer, K. R., & Wayne, S. J. (2026). *Presidential leadership: Politics and policy making*. Bloomsbury Publishing USA.

pendidikan. Sumber daya mencakup kesiapan tenaga pendidik, pendanaan, sarana, dan dukungan teknologi yang memadai. Disposisi pelaksana berkaitan dengan komitmen, motivasi, dan kesiapan individu dalam menjalankan kebijakan, sedangkan struktur birokrasi berhubungan dengan sistem koordinasi, prosedur organisasi, dan mekanisme pengawasan kebijakan pendidikan.

Dalam konteks pendidikan modern, implementasi kebijakan tidak hanya ditentukan kualitas regulasi formal, tetapi juga dipengaruhi budaya organisasi, kepemimpinan institusi, serta kesiapan sumber daya manusia menghadapi perubahan pendidikan.¹² Pada lembaga pendidikan Islam, implementasi kebijakan memiliki karakteristik khas karena dipengaruhi nilai religius, budaya spiritual, dan etika kelembagaan. Kebijakan pendidikan tidak sekadar dipahami sebagai instrumen administratif, tetapi juga sebagai amanah moral dan bentuk tanggung jawab kolektif dalam mewujudkan pendidikan yang berorientasi pada pengembangan ilmu, karakter, dan nilai keislaman.

Dalam lingkungan pendidikan, kepemimpinan spiritual terlihat melalui cara pemimpin membangun budaya kerja yang tidak hanya berorientasi pada kinerja administratif, tetapi juga pada penguatan nilai, empati, dan pembinaan karakter. Pemimpin hadir bukan sekadar sebagai pengambil keputusan, melainkan sebagai figur yang memberi teladan, membangun kepercayaan, dan menciptakan suasana kerja yang mendukung pertumbuhan profesional maupun personal tenaga pendidik.¹³

Kepemimpinan spiritual memiliki posisi yang sangat penting pada lembaga pendidikan Islam karena nilai-nilai religius menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari budaya organisasi. Pimpinan lembaga tidak hanya menjalankan fungsi administratif dan manajerial, tetapi juga berperan sebagai mentor moral, pembimbing spiritual, dan fasilitator pembelajaran organisasi. Melalui pendekatan tersebut, tercipta lingkungan pendidikan yang lebih humanis, kolaboratif, dan berorientasi pada pembentukan karakter serta penguatan nilai keislaman dalam kehidupan akademik sehari-hari.

Transformasi digital pendidikan memperkuat kebutuhan pengembangan profesional berbasis

¹² Torres, L. L. (2022). School organizational culture and leadership: Theoretical trends and new analytical proposals. *Education Sciences*, 12(4), 254.

¹³ 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.

teknologi pembelajaran.¹⁴ Kompetensi digital guru tidak hanya berkaitan dengan penggunaan perangkat teknologi, tetapi juga kemampuan mendesain pembelajaran adaptif, interaktif, dan kolaboratif.

Sementara itu, penelitian mengenai implementasi kebijakan pendidikan Islam menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi program pengembangan profesional sangat dipengaruhi budaya organisasi berbasis nilai amanah, keteladanan, dan kolektivitas sosial.¹⁵ Dengan demikian, penelitian ini memperkuat argumentasi bahwa implementasi kebijakan pengembangan profesional guru pada lembaga pendidikan Islam perlu dipahami sebagai proses multidimensional yang melibatkan aspek struktural, sosial, spiritual, dan digital secara simultan.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi multi kasus untuk memahami implementasi kebijakan pengembangan profesional guru pada lembaga pendidikan Islam di bawah Yayasan Yatim Mandiri. Pendekatan multi kasus digunakan untuk membandingkan pola implementasi kebijakan pada beberapa institusi pendidikan yang memiliki karakteristik organisasi berbeda namun berada dalam satu sistem kelembagaan yayasan yang sama.

Lokasi penelitian meliputi SMP/SMA Insan Cendekia Mandiri Boarding School (ICMBS), STAI An Najah Indonesia Mandiri Sidoarjo, Institut Teknologi Insan Cendekia Mandiri (ITICM), dan Universitas Insan Cendekia Mandiri Bandung (UICM). Penelitian dilaksanakan selama enam bulan mulai Januari hingga Juni 2026.

Informan penelitian terdiri atas empat pimpinan lembaga, dua belas guru dan dosen, serta empat pengelola yayasan yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling berdasarkan keterlibatan mereka dalam implementasi kebijakan pengembangan profesional. Teknik snowball sampling juga digunakan untuk memperoleh informan tambahan yang dianggap memiliki informasi relevan terhadap fokus penelitian.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi

¹⁴ Aleksieva, L. (2025). Preparing pre-service teachers for the digital transformation of education: Exploring university teacher educators' views and practical strategies. *Education Sciences*, 15(4), 404.

¹⁵ Halifah, H. (2026). Transformasi Supervisi Sekolah Melalui Nilai-Nilai Manajemen Islam: Implikasinya Terhadap Budaya Organisasi Dan Efektifitas Pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 11(2), 2270–2286.

dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk memberikan ruang reflektif kepada informan dalam menjelaskan pengalaman mereka terkait implementasi kebijakan pengembangan profesional. Observasi dilakukan terhadap aktivitas supervisi akademik, workshop pengembangan profesional, forum komunitas belajar profesional, dan kegiatan transformasi digital pembelajaran. Dokumentasi dilakukan terhadap dokumen kebijakan, laporan kegiatan, panduan pelatihan, dan arsip kelembagaan.

Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.¹⁶ Pada tahap kondensasi data, peneliti melakukan open coding untuk mengidentifikasi unit makna, axial coding untuk menghubungkan kategori data, dan selective coding untuk menemukan tema utama penelitian.

Keabsahan data dilakukan melalui triangulasi sumber, triangulasi metode, triangulasi waktu, dan member checking. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan data dari pimpinan lembaga, guru, dosen, dan pengelola yayasan. Member checking dilakukan dengan meminta informan memverifikasi hasil interpretasi penelitian agar temuan memiliki tingkat kredibilitas dan konfirmabilitas yang kuat.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Kepemimpinan Spiritual dalam Pengembangan Profesional Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan pengembangan profesional guru pada lembaga pendidikan di bawah Yayasan Yatim Mandiri dipengaruhi secara signifikan oleh pola kepemimpinan spiritual pimpinan lembaga. Pimpinan tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga berperan sebagai mentor organisasi dan fasilitator pembelajaran kolektif.

Salah satu informan menjelaskan:

“Program pengembangan profesional di lembaga kami bukan hanya soal pelatihan teknis, tetapi bagian dari ibadah dan tanggung jawab moral sebagai pendidik.” (Wawancara Kepala Sekolah ICMBS, Februari 2026).

Pimpinan lembaga secara rutin melaksanakan forum refleksi akademik, supervisi humanis, dan mentoring spiritual untuk meningkatkan motivasi tenaga pendidik. Pada STAI An Najah Indonesia Mandiri Sidoarjo, pengembangan profesional dilakukan melalui kombinasi workshop akademik dan pembinaan spiritual berbasis nilai amanah dan keteladanan.

¹⁶ Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis*. sage.

Observasi penelitian menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan spiritual menciptakan hubungan interpersonal yang lebih terbuka dan kolaboratif antara pimpinan dan tenaga pendidik. Guru dan dosen merasa lebih dihargai, memiliki ruang refleksi akademik, dan terdorong untuk terus mengembangkan kapasitas profesional mereka.

Temuan ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan spiritual berfungsi sebagai penggerak utama implementasi kebijakan pengembangan profesional melalui penciptaan lingkungan organisasi yang humanis dan kolaboratif.

Budaya Organisasi Religius dan Professional Learning Community

Budaya organisasi religius menjadi faktor penting dalam membangun professional learning community pada lembaga pendidikan Islam yang diteliti. Nilai ukhuwah, amanah, dan kolaborasi memperkuat keterlibatan tenaga pendidik dalam berbagai program pengembangan profesional.

Salah satu dosen menyampaikan:

“Kami merasa forum diskusi dosen bukan sekadar rapat akademik, tetapi ruang saling belajar dan saling menguatkan.” (Wawancara Dosen STAI An Najah, Maret 2026).

Pada ICMBS dan STAI An Najah Indonesia Mandiri, komunitas belajar profesional dibangun melalui forum refleksi pembelajaran, diskusi kurikulum, mentoring sejawat, dan evaluasi pembelajaran kolaboratif. Budaya religius yang kuat menciptakan solidaritas sosial dan loyalitas organisasi yang tinggi.

Dokumentasi kegiatan menunjukkan bahwa sebagian besar program pengembangan profesional tidak hanya berorientasi peningkatan kompetensi teknis, tetapi juga penguatan etika profesi dan integritas moral tenaga pendidik.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa budaya organisasi religius meningkatkan loyalitas organisasi dan keterlibatan tenaga pendidik dalam kegiatan kolaboratif secara lebih berkelanjutan.

Transformasi Profesional Digital

Transformasi digital pendidikan menjadi fokus penting dalam implementasi kebijakan pengembangan profesional guru. Lembaga pendidikan mulai mengembangkan pelatihan Learning Management System (LMS), media pembelajaran digital, project-based learning, dan hybrid learning.

Namun demikian, penelitian menemukan adanya ketimpangan kompetensi digital antar

tenaga pendidik. Sebagian guru dan dosen mampu mengembangkan pembelajaran digital secara inovatif, sedangkan sebagian lainnya masih mengalami kesulitan dalam adaptasi teknologi.

Salah satu informan menyatakan:

“Guru-guru muda relatif cepat beradaptasi dengan LMS, tetapi sebagian guru senior masih membutuhkan pendampingan intensif.” (Wawancara Wakil Direktur ITICM, April 2026).

Observasi menunjukkan bahwa pelatihan digital yang bersifat praktis dan kolaboratif lebih efektif dibandingkan pelatihan berbasis ceramah formal. Pendampingan sejawat dan komunitas belajar digital menjadi strategi penting dalam meningkatkan kompetensi teknologi tenaga pendidik. Di sisi lain, keterbatasan infrastruktur digital dan perbedaan kemampuan teknologi masih menjadi tantangan dalam implementasi pengembangan profesional berbasis digital.

Hambatan Implementasi Kebijakan

Penelitian menemukan bahwa implementasi kebijakan pengembangan profesional masih menghadapi berbagai hambatan struktural dan teknis. Hambatan utama meliputi tingginya beban administratif, keterbatasan evaluasi program pengembangan profesional, dan ketimpangan kompetensi digital.

Salah satu guru menyampaikan:

“Terkadang kami kesulitan membagi waktu antara administrasi akademik dan kegiatan pengembangan diri.” (Wawancara Guru ICMBS, Mei 2026).

Beban administrasi menyebabkan sebagian tenaga pendidik mengalami kelelahan kerja dan keterbatasan waktu untuk mengikuti kegiatan pengembangan profesional secara optimal. Selain itu, evaluasi program pengembangan profesional masih cenderung berorientasi administratif dan belum sepenuhnya mengukur dampak terhadap kualitas pembelajaran.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan pengembangan profesional guru pada lembaga pendidikan Islam tidak hanya dipengaruhi aspek struktural organisasi, tetapi juga dibentuk melalui interaksi antara budaya religius, kepemimpinan spiritual, dan transformasi digital pendidikan. Temuan ini memperlihatkan bahwa implementasi kebijakan pada lembaga pendidikan Islam memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan institusi pendidikan umum.

Dalam perspektif implementasi kebijakan, efektivitas implementasi dipengaruhi komunikasi

kebijakan, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi organisasi.¹⁷ Namun demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi religius memiliki posisi lebih dominan dibandingkan faktor administratif formal. Budaya religius tidak hanya menjadi identitas simbolik organisasi, tetapi berfungsi sebagai mekanisme legitimasi sosial terhadap kebijakan pengembangan profesional tenaga pendidik.

Temuan tersebut memperluas penelitian sebelumnya yang menempatkan budaya organisasi hanya sebagai faktor pendukung sekunder implementasi kebijakan.¹⁸ Dalam penelitian ini, budaya religius justru menjadi fondasi utama pembentukan professional learning community berbasis ukhuwah, refleksi kolektif, dan kolaborasi akademik.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh signifikan terhadap keterlibatan tenaga pendidik dalam program pengembangan profesional. Pimpinan lembaga tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga bertindak sebagai mentor organisasi dan fasilitator pembelajaran kolektif. Temuan ini memperkuat teori transformational leadership yang menekankan pentingnya visi kolektif, motivasi inspiratif, dan perhatian individual dalam meningkatkan keterlibatan anggota organisasi.¹⁹

Di sisi lain, implementasi transformasi digital pendidikan menunjukkan adanya ketimpangan kompetensi digital antar tenaga pendidik. Temuan ini memperkuat teori digital yang menjelaskan bahwa kesenjangan digital tidak hanya berkaitan dengan akses teknologi, tetapi juga kesiapan psikologis, pengalaman, dan budaya belajar individu.²⁰

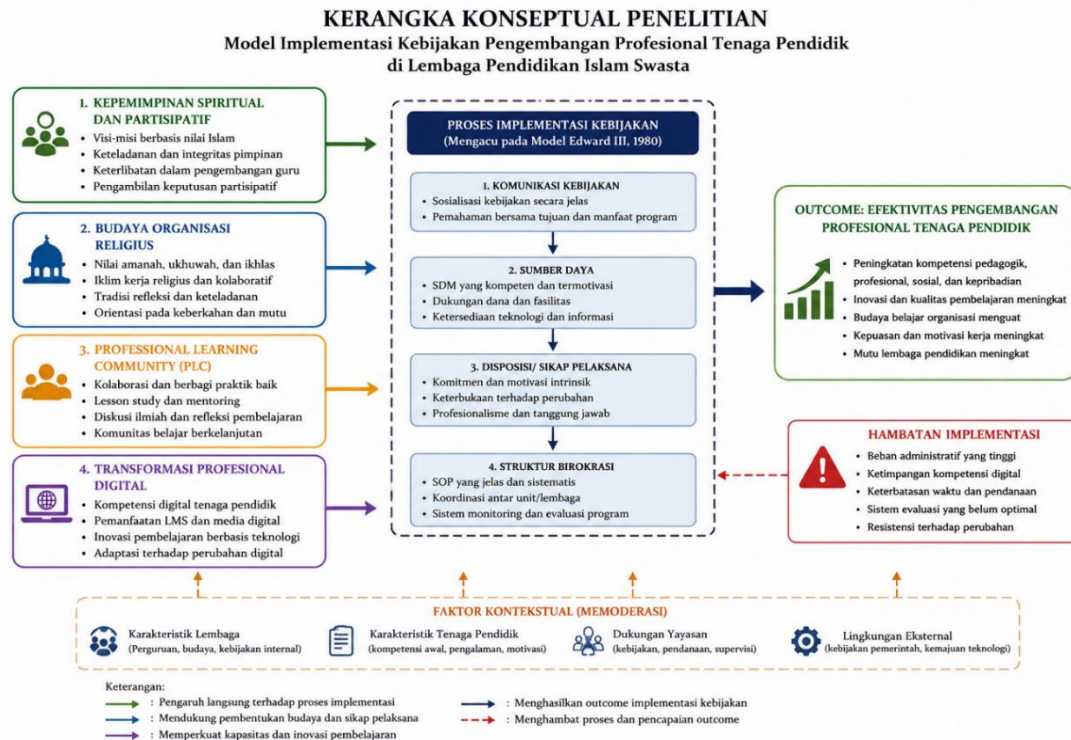
Hambatan administratif yang ditemukan dalam penelitian juga memperlihatkan bahwa implementasi kebijakan pengembangan profesional belum sepenuhnya didukung sistem manajemen organisasi yang efisien. Beban administrasi akademik yang tinggi menyebabkan sebagian tenaga pendidik mengalami kesulitan membagi waktu antara tugas institusional dan pengembangan profesional.

¹⁷ Edwards III, G. C., Mayer, K. R., & Wayne, S. J. (2026). *Presidential leadership: Politics and policy making*. Bloomsbury Publishing USA.

¹⁸ Muthanna, A., & Sang, G. (2023). A conceptual model of the factors affecting education policy implementation. *Education Sciences*, 13(3), 260.

¹⁹ Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. sage.

²⁰ Manrai, R., Goel, U., & Yadav, P. D. (2021). Factors affecting adoption of digital payments by semi-rural Indian women: extension of UTAUT-2 with self-determination theory and perceived credibility. *Aslib Journal of Information Management*, 73(6), 814–838.



Gambar 1. Model Kepemimpinan Kebijakan Pengembangan Profesional

Secara keseluruhan, hasil penelitian memperlihatkan bahwa implementasi kebijakan pengembangan profesional guru pada lembaga pendidikan Islam akan lebih efektif ketika kebijakan formal dipadukan dengan penguatan budaya organisasi religius, kepemimpinan spiritual, dan pengembangan komunitas belajar profesional yang partisipatif.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan pengembangan profesional guru pada lembaga pendidikan Islam swasta tidak hanya dipengaruhi desain kebijakan formal, tetapi juga budaya organisasi religius, kepemimpinan spiritual, professional learning community, dan kesiapan transformasi digital institusi pendidikan.

Budaya religius yang dibangun melalui nilai amanah, ukhuwah, dan keteladanan terbukti mampu meningkatkan keterlibatan tenaga pendidik dalam program pengembangan profesional secara lebih berkelanjutan. Kepemimpinan spiritual juga memiliki peran penting dalam membangun budaya belajar organisasi yang partisipatif dan humanis.

Di sisi lain, implementasi kebijakan masih menghadapi berbagai hambatan seperti tingginya

beban administratif, ketimpangan kompetensi digital, dan lemahnya sistem evaluasi program pengembangan profesional.

Secara teoretis, penelitian ini menghasilkan model implementasi kebijakan pengembangan profesional guru berbasis integrasi kepemimpinan spiritual, budaya organisasi religius, professional learning community, dan transformasi profesional digital dalam konteks lembaga pendidikan Islam multi-level.

Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi rekomendasi strategis bagi pengelola lembaga pendidikan Islam dalam merancang kebijakan pengembangan profesional yang lebih partisipatif, kontekstual, dan adaptif terhadap perubahan pendidikan kontemporer tanpa kehilangan identitas nilai-nilai keislaman.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdelwahed, N. A. A., Al Doghan, M. A., Saraih, U. N., & Soomro, B. A. (2025). Unleashing potential: Islamic leadership's influence on employee performance via Islamic organizational values, organizational culture and work motivation. *International Journal of Law and Management*, 67(2), 165–190.
- Aleksieva, L. (2025). Preparing pre-service teachers for the digital transformation of education: Exploring university teacher educators' views and practical strategies. *Education Sciences*, 15(4), 404.
- Alenezi, M. (2023). Digital learning and digital institution in higher education. *Education Sciences*, 13(1), 88.
- Allen, S., & Fry, L. W. (2023). A framework for leader, spiritual, and moral development. *Journal of Business Ethics*, 184(3), 649–663.
- Althubyani, A. R. (2024). Digital competence of teachers and the factors affecting their competence level: A nationwide mixed-methods study. *Sustainability*, 16(7), 2796.
- Antonietti, C., Cattaneo, A., & Amenduni, F. (2022). Can teachers' digital competence influence technology acceptance in vocational education? *Computers in Human Behavior*, 132, 107266.
- Asutay, M., Buana, G. K., & Avdukic, A. (2022). The impact of Islamic spirituality on job satisfaction and organisational commitment: exploring mediation and moderation impact. *Journal of Business Ethics*, 181(4), 913–932.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. sage.
- Dahri, N. A., Vighio, M. S., Bather, J. Das, & Arain, A. A. (2021). Factors influencing the acceptance of mobile collaborative learning for the continuous professional development of teachers. *Sustainability*, *13*(23), 13222.
- Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). Effective teacher professional development. *Learning Policy Institute*.
- Edwards III, G. C., Mayer, K. R., & Wayne, S. J. (2026). *Presidential leadership: Politics and policy making*. Bloomsbury Publishing USA.
- Halifah, H. (2026). Transformasi Supervisi Sekolah Melalui Nilai-Nilai Manajemen Islam: Implikasinya Terhadap Budaya Organisasi Dan Efektifitas Pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, *11*(2), 2270–2286.
- Hariyadi, B., Hariyadi, A., & Setyawanto, A. (2026). Elective Grading as a Transformative Assessment Model in Islamic Higher Education: A Mixed-Methods Study on Motivation, Performance, and Stress. *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, *12*(01), 183–196.
- Hariyadi, B., & Rodiyah, S. K. (2023). Teacher perceptions of multicultural education and diversity values in the school environment. *Syaikhuna: Jurnal Pendidikan Dan Pranata Islam*, *14*(01), 119–138.
- Hill, M., & Hupe, P. (2002). *Implementing public policy: Governance in theory and in practice*. Sage.
- Hoang, N. H. (2024). Exploring digital competence among Vietnamese EFL preservice teachers: the role of ICT self-efficacy, collegial collaboration, and infrastructural support. *Journal of Digital Learning in Teacher Education*, *40*(4), 217–237.
- Iriani, U., Ali, R., & Syaifudin, M. (2025). PERAN LINGKUNGAN INTERNAL DAN EKSTERNAL SEKOLAH DALAM KEBERHASILAN IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENDIDIKAN. *Hijri*, *14*(2).
- Khasawneh, Y. J. A., Alsarayreh, R., Al Ajlouni, A. A., Eyadat, H. M., Ayasrah, M. N., & Khasawneh, M. A. S. (2023). An Examination of Teacher Collaboration in Professional Learning Communities and Collaborative Teaching Practices. *Journal of Education and E-Learning Research*, *10*(3), 446–452.

- Korthagen, F., & Nuijten, E. (2022). *The power of reflection in teacher education and professional development: Strategies for in-depth teacher learning*. Routledge.
- Leithwood, K. (2021). A review of evidence about equitable school leadership. *Education Sciences, 11*(8), 377.
- 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.
- Manrai, R., Goel, U., & Yadav, P. D. (2021). Factors affecting adoption of digital payments by semi-rural Indian women: extension of UTAUT-2 with self-determination theory and perceived credibility. *Aslib Journal of Information Management, 73*(6), 814–838.
- Mardatillah, F., Muchlinarwati, M., & Abdurrahman, D. (2025). Integrating Islamic educational values in higher education: A framework for social cohesion and peacebuilding in Aceh. *Journal of Peacebuilding & Development, 20*(2), 150–170.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis*. sage.
- Murdjoko, M., Wahyu, W., & Saleh, M. (2025). Management of professional learning community model: A multi-site case study. *Curricula: Journal of Curriculum Development, 4*(2), 1079–1092.
- Muthanna, A., & Sang, G. (2023). A conceptual model of the factors affecting education policy implementation. *Education Sciences, 13*(3), 260.
- Neka, G., Putri, S. W. E., & Jamilus, J. (2025). Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Lembaga Pendidikan Islam. *EduTech: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Ilmu Sosial, 11*(2), 126–132.
- Sajon, M. P., Primogerio, P. C., & Albarracin, M. (2022). Learning communities and collaborative reflection for teaching improvement. *Journal of International Education in Business, 15*(2), 442–456.
- Scheel, L., Vladova, G., & Ullrich, A. (2022). The influence of digital competences, self-organization, and independent learning abilities on students' acceptance of digital learning. *International Journal of Educational Technology in Higher Education, 19*(1), 44.
- Setyawanto, A., Hariyadi, B., & Aisida, S. (2026). Mengintegrasikan Nilai Keberlanjutan dan Moderasi Beragama dalam Manajemen Perubahan Perguruan Tinggi Islam di Indonesia. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dasar, Menengah Dan Tinggi [JMP-DMT], 7*(1), 19–26.

-
- Shi, Y. R., Sin, K. F. K., & Wang, Y. Q. (2025). Teacher professional development of digital pedagogy for inclusive education in post-pandemic era: Effects on teacher competence, self-efficacy, and work well-being. *Teaching and Teacher Education*, 168, 105230.
- Sumariadi, S. (2024). Pengembangan Model Manajemen Berbasis Budaya Religius Untuk Meningkatkan Profesionalisme Guru Di Mts Al-Hijrah Pondok Pesantren Hidayatullah Masamba Luwu Utara. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 3(6), 6876–6889. <https://doi.org/10.56799/jceki.v3i6.5614>
- Suparman, L., Suryatni, M., & Azmi, H. (2021). Improving Islamic Performance With Building Organizational Commitments Through Implementation Of Islamic Leadership and Islamic Organizational Culture. *Multicultural Education*, 7(10), 336–347.
- Torres, L. L. (2022). School organizational culture and leadership: Theoretical trends and new analytical proposals. *Education Sciences*, 12(4), 254.
- Van Dijk, J. (2020). *The digital divide*. John Wiley & Sons.