

Peran Pondok Pesantren dalam *Workplace Spirituality*: *Integratif Literatur Review* Transfer Nilai Spiritualitas dari Pendidikan Islam ke Organisasi Modern

Ach. Muzajjad¹, Wina Nurhayati², Puteri Syarifah Al Sakinah³, Muhammad Mudjib Musta'in⁴

^{1,2,3,4}Fakultas Ekonomi, Universitas Darul 'Ulum, Indonesia

E-mail: muzajjad.em@undar.ac.id¹, winanurhayati02@gmail.com², puterisyarifahs@gmail.com³, gus.mmr@undar.ac.id⁴

Article History:

Received: 17 Januari 2026

Revised: 31 Januari 2026

Accepted: 05 Februari 2026

Keywords:

Pondok Pesantren, Workplace Spirituality, Islamic Work Ethics, Transfer Nilai Spiritual, Modal Spiritual.

Abstract: Penelitian ini bertujuan mengembangkan framework konseptual yang menghubungkan nilai-nilai pesantren dengan workplace spirituality melalui integrative literature review terhadap 60 artikel yang dipublikasikan antara tahun 2010 hingga 2024. Hasil penelitian mengidentifikasi 6 (enam) nilai spiritual inti pesantren yang relevan dengan workplace spirituality yaitu ikhlas, tawadhu, ukhuwah, keadilan, ketaatan, dan panggilan. Transfer nilai dari pesantren ke tempat kerja terjadi melalui empat mekanisme yaitu habituasi, keteladanan, komunitas praktik, dan refleksi spiritual. Islamic work ethics berperan sebagai mediator yang menerjemahkan nilai-nilai spiritual abstrak menjadi perilaku kerja konkret di organisasi modern. Framework integratif yang dihasilkan menunjukkan bahwa pendidikan pesantren menciptakan modal spiritual yang berkontribusi signifikan terhadap workplace spirituality melalui internalisasi nilai yang mendalam. Penelitian ini memperkaya literatur workplace spirituality dengan perspektif Indonesia dan memberikan implikasi praktis bagi organisasi untuk memanfaatkan modal spiritual alumni pesantren serta bagi pesantren untuk mengkomunikasikan relevansi pendidikan mereka dengan dunia kerja modern.

PENDAHULUAN

Workplace spirituality telah menjadi topik signifikan dalam literatur manajemen sumber daya manusia kontemporer sebagai faktor krusial yang mempengaruhi kesejahteraan karyawan, kepuasan kerja, dan kinerja organisasi (Syahir *et al.*, 2025). Penelitian terkini menunjukkan bahwa spiritualitas di tempat kerja berkorelasi positif dengan berbagai outcomes organisasi, termasuk *employee well-being*, *organizational commitment*, dan *innovative work behavior* (Barik & Nayak, 2024; Salem *et al.*, 2023). Namun demikian, literatur *workplace spirituality* didominasi oleh perspektif Barat yang cenderung mengabaikan kontribusi institusi pendidikan Islam tradisional, khususnya pondok pesantren sebagai lembaga pembentuk nilai spiritual di Indonesia.

Pondok pesantren merupakan institusi pendidikan Islam tertua dan paling khas di Indonesia yang tidak hanya berfokus pada transfer pengetahuan agama, tetapi juga pembentukan karakter dan internalisasi nilai-nilai spiritual secara holistic (Islamic *et al.*, 2024; Sari *et al.*, 2025). Dengan lebih dari 28.000 pesantren yang tersebar di seluruh Indonesia dan melayani jutaan santri, pesantren memiliki peran strategis dalam membentuk etika kerja dan spiritualitas generasi muda Muslim (Karim *et al.*, 2023). Proses pendidikan di pesantren menekankan nilai-nilai fundamental seperti ikhlas (*sincerity*), tawadhu (*humility*), ukhuwah (*brotherhood*), keadilan (*justice*), ketaatan (*obedience*), dan panggilan (*calling*) yang terinternalisasi melalui habituation, role modeling, dan kehidupan komunal intensif (Jusubaidi *et al.*, 2024). Nilai-nilai ini memiliki relevansi signifikan dengan dimensi *workplace spirituality* yang mencakup *meaningful work*, *sense of community*, dan *alignment* dengan nilai organisasi.

Penelitian tentang pesantren dan *workplace spirituality* masing-masing telah berkembang pesat secara terpisah, kajian yang secara eksplisit menghubungkan keduanya masih sangat terbatas. Di sisi pesantren, studi yang ada lebih fokus pada internalisasi nilai dan pembentukan karakter dalam lingkungan pendidikan mengkaji model kepemimpinan di pesantren dan bagaimana pengelolaan *knowledge sharing* terjadi melalui *psychological climate*, namun tidak memperluas kajian ke konteks *workplace* di luar pesantren (Amjad *et al.*, 2021). Pembentukan *moral intelligence* santri melalui *character education*, dengan fokus pada proses internalisasi nilai di dalam lingkungan pesantren itu sendiri (Sari *et al.*, 2025). Penelitian tentang nilai-nilai spiritual dan pembentukan karakter santri memang sangat kaya, seperti kajian tentang internalisasi nilai *tawadhu* dan *ikhlas* melalui sistem pendidikan holistik pesantren, namun fokus penelitian tersebut masih terbatas pada proses pendidikan di dalam pesantren dan belum melacak bagaimana nilai-nilai tersebut ditransfer dan termanifestasi dalam konteks *workplace* alumni di organisasi modern (Islamic *et al.*, 2024; Sari *et al.*, 2025). Kekosongan ini menegaskan bahwa kajian yang secara komprehensif menghubungkan peran pendidikan pesantren sebagai sumber pembentukan nilai spiritual dengan dimensi *workplace spirituality* pada alumni di organisasi modern belum pernah dilakukan, menjadikan penelitian ini relevan dan signifikan untuk mengisi gap tersebut.

Penelitian empiris menunjukkan bahwa *Islamic work ethics* (IWE) berperan sebagai jembatan konseptual antara nilai-nilai spiritual Islam dan *workplace outcomes*. Studi di Indonesia mengonfirmasi bahwa IWE berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*, *organizational commitment*, *prosocial voice behavior*, dan *employee performance* (Akhmadi *et al.*, 2023; Asutay *et al.*, 2022; Udin *et al.*, 2022). IWE yang menekankan *dedication*, *cooperation*, *justice*, dan *trustworthiness* merupakan manifestasi konkret dari nilai-nilai yang diajarkan di pesantren dalam konteks organisasi modern. Namun, hingga saat ini belum ada kajian komprehensif yang secara eksplisit menghubungkan pendidikan pesantren dengan *workplace spirituality*, meskipun keduanya memiliki kesamaan filosofis yang substansial.

Kesenjangan penelitian ini menciptakan kekosongan teoretis yang signifikan dalam memahami bagaimana lembaga pendidikan Islam tradisional berkontribusi terhadap pembentukan *workplace spirituality* di era kontemporer. Pertama, tidak ada framework konseptual yang menjelaskan mekanisme transfer nilai spiritual dari konteks pendidikan pesantren ke lingkungan kerja modern. Kedua, belum ada sintesis sistematis yang mengintegrasikan tiga *body of literature* yang terpisah: pendidikan pesantren, *Islamic work ethics*, dan *workplace spirituality*. Ketiga, perspektif non-Barat, khususnya dari konteks Indonesia sebagai negara dengan populasi Muslim terbesar di dunia, masih sangat terbatas dalam *discourse workplace spirituality global*.

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan framework konseptual integratif yang menghubungkan nilai-nilai pesantren dengan dimensi *workplace spirituality* melalui *integrative*

literature review. Secara spesifik, penelitian ini akan: (1) mengidentifikasi nilai-nilai spiritual yang diajarkan di pondok pesantren yang relevan dengan dimensi *workplace spirituality*; (2) menganalisis mekanisme transfer nilai spiritual dari konteks pendidikan pesantren ke lingkungan kerja; (3) mensintesis peran *Islamic work ethics* sebagai mediator antara nilai-nilai pesantren dan *workplace spirituality*; dan (4) mengembangkan framework konseptual yang mengintegrasikan ketiga konstruk tersebut untuk memandu penelitian empiris masa depan.

Kontribusi penelitian ini bersifat multidimensional. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya *literatur workplace spirituality* dengan perspektif *indigenous* dari Indonesia yang mengintegrasikan nilai-nilai Islam tradisional dengan teori *organizational behavior* kontemporer. Dengan memasukkan dimensi spiritual Islam sebagai *personal resources* yang berperan dalam *workplace well-being*. Secara metodologis, penelitian ini mengembangkan pendekatan *integrative review* yang dapat diadaptasi untuk *bridging literatur* dari domain berbeda. Secara praktis, penelitian ini memberikan insights bagi organisasi untuk memanfaatkan spiritual capital alumni pesantren, bagi pesantren untuk mengkomunikasikan relevansi pendidikan mereka dengan dunia kerja modern, dan bagi alumni pesantren untuk mengakui *transferable spiritual competencies* yang mereka miliki. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengisi gap akademis tetapi juga menawarkan solusi praktis untuk meningkatkan *workplace spirituality* melalui pendekatan yang berakar pada nilai-nilai lokal Indonesia.

LANDASAN TEORI

Penelitian ini dibangun di atas fondasi teoretis yang kokoh dengan mengintegrasikan empat teori utama yang saling melengkapi untuk menjelaskan mekanisme transfer nilai spiritual dari pendidikan pesantren ke *workplace spirituality*.

1. *Social Learning Theory (SLT)*

Teori Pembelajaran Sosial (*Social Learning Theory/SLT*) yang dikembangkan oleh *Albert Bandura* menjadi fondasi teoretis awal dalam memahami proses pembelajaran dan internalisasi nilai di pesantren. Pembelajaran terjadi melalui observasi, imitasi, dan modeling dalam lingkungan sosial, bukan semata-mata melalui *reinforcement* langsung sebagaimana dalam teori perilaku klasik (Bandura, 1977). Menurut teori ini, individu dapat memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan nilai melalui pengamatan terhadap model atau *role model* di sekitarnya, yang kemudian diinternalisasi melalui proses kognitif yang kompleks.

Menurut teori pembelajaran sosial, empat tahapan yang saling berkaitan membentuk mekanisme pembelajaran sosial: perhatian, penyimpanan, reproduksi dan motivasi. Orang-orang yang tinggal di pesantren selalu melihat bagaimana para kiai dan ustadz berperilaku secara spiritual. Mereka kemudian ingat nilai-nilai yang mereka tanamkan dan kemudian berusaha untuk mengikutinya dalam kehidupan sehari-hari karena dukungan positif dari komunitas pesantren.

Wood dan Bandura menjelaskan bahwa *Social Cognitive Theory*, sebagai pengembangan dari *Social Learning Theory*, sangat relevan untuk konteks organisasi karena menjelaskan bagaimana individu mengembangkan *self-efficacy* dan kompetensi melalui modeling dan observasi dalam lingkungan kerja (R. Wood & Bandura, 1989). Penelitian empiris menunjukkan bahwa pembelajaran melalui observasi memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational behavior*, termasuk dalam pembentukan nilai-nilai etika dan spiritual di tempat kerja (Manz & Sims, 1981).

Teori Pembelajaran Sosial penting untuk penelitian ini karena menjelaskan bagaimana nilai-nilai pesantren seperti kejujuran, *tawadhu*, dan *ukhuwah* dipelajari melalui peran kiai dan ustadz. Nilai-nilai ini kemudian diinternalisasi melalui praktik dan kebiasaan sehari-hari, dan pada akhirnya ditransfer ke konteks tempat kerja di mana alumni mengaplikasikan nilai-nilai tersebut

dalam interaksi profesional mereka. *Social Learning Theory* menjelaskan *ethical leadership*, bahwa pemimpin yang etis menjadi role model yang mempengaruhi perilaku etis karyawan melalui proses modeling dan *reinforcement* (Brown *et al.*, 2005). Proses serupa terjadi di pesantren di mana kiai tidak hanya mengajarkan nilai secara kognitif tetapi juga memodelkannya dalam perilaku sehari-hari, menciptakan pembelajaran yang mendalam dan tahan lama.

2. *Conservation of Resources Theory (COR)*

Teori *Conservation of Resources (COR)* yang dikembangkan oleh Stevan Hobfoll menawarkan perspektif teoretis tambahan untuk memahami spiritualitas sebagai sumber daya personal yang bernilai. Manusia berupaya memperoleh, mempertahankan, dan melindungi sumber daya yang dianggap penting. Ketika sumber daya tersebut terancam hilang, benar-benar hilang, atau ketika investasi terhadapnya tidak menghasilkan hasil yang diharapkan, individu akan mengalami stres psikologis (Hobfoll, 1989).

Prinsip fundamental COR Theory yang relevan pada penelitian ini adalah *primacy of loss*, yang menyatakan bahwa kehilangan *resources* memiliki dampak psikologis yang lebih kuat daripada perolehan *resources* dalam jumlah yang setara, dan *resource investment*, yang menjelaskan bahwa individu harus menginvestasikan *resources* untuk melindungi diri dari kehilangan *resources*, untuk pulih dari kehilangan, dan untuk memperoleh *resources* baru. Penerapan COR Theory dalam konteks *workplace*, menjelaskan bagaimana *resources* seperti dukungan sosial, *self-efficacy*, dan nilai-nilai personal berperan dalam stress management dan well-being karyawan (Hobfoll & Shirom, 2000). Dalam perspektif ini, nilai-nilai spiritual yang diperoleh melalui pendidikan pesantren dapat dipandang sebagai personal resources yang memberikan *reservoir psikologis* untuk menghadapi stressor di tempat kerja dan mencapai *well-being* yang optimal.

COR Theory juga memperkenalkan konsep *resource caravans* dan *resource passageways* yang menjelaskan bagaimana *resources* tidak berdiri sendiri tetapi cenderung *travel in packs* dan bagaimana konteks sosial memfasilitasi atau menghambat akses terhadap *resources*. Nilai-nilai spiritual pesantren seperti ikhlas, sabar, dan tawakal dapat dipandang sebagai *resource caravan* yang saling memperkuat, di mana satu nilai mendukung pengembangan nilai lainnya.

Alumni pesantren yang memiliki *spiritual capital* yang kuat dari pendidikan mereka dapat menggunakan *resources* ini untuk mengembangkan *workplace spirituality*, yang pada gilirannya menghasilkan outcomes positif seperti *job satisfaction*, *organizational commitment*, dan *resilience* terhadap burnout. Penelitian empiris menunjukkan bahwa resource conservation strategies yang melibatkan *spiritual resources* efektif dalam menjaga *well-being* karyawan dalam situasi stres tinggi (Chen *et al.*, 2015).

3. *Self-Determination Theory (SDT)*

SDT yang dikembangkan oleh Edward Deci dan Richard Ryan memberikan kerangka teoretis ketiga untuk memahami motivasi intrinsik dan kebutuhan psikologis dasar yang mendorong *workplace spirituality*. SDT berpendapat bahwa manusia memiliki kecenderungan alami untuk pertumbuhan psikologis, integrasi diri, dan aktualisasi potensi, yang difasilitasi melalui pemenuhan tiga kebutuhan psikologis dasar yang universal yaitu *autonomy*, *competence*, dan *relatedness* (Ryan & Deci, 2000), merujuk pada kebutuhan untuk merasa bahwa perilaku seseorang bersifat *volitional* dan *self-endorsed (competence)* adalah kebutuhan untuk merasa efektif dalam berinteraksi dengan lingkungan; dan *relatedness* adalah kebutuhan untuk merasa terhubung dengan orang lain dan memiliki *sense of belongingness*.

SDT membedakan antara *autonomous motivation* dan *controlled motivation*, di mana *autonomous motivation* terdiri dari *intrinsic motivation* dan *well-internalized forms of extrinsic*

motivation yang menghasilkan *engagement* berkualitas tinggi, kreativitas, dan *well-being*, sementara *controlled motivation* yang dipicu oleh tekanan eksternal atau internal cenderung menghasilkan outcomes yang lebih rendah kualitasnya. Gagné dan Deci menjelaskan aplikasi SDT dalam konteks workplace, menunjukkan bahwa ketika lingkungan kerja mendukung *autonomy*, *competence*, dan *relatedness* karyawan, maka *autonomous motivation* meningkat yang pada gilirannya meningkatkan *performance*, *persistence*, dan *creativity* (Gagné & Deci, 2005). *Workplace spirituality* yang menekankan *meaningful work*, *sense of community*, dan *alignment* dengan nilai personal pada dasarnya memenuhi ketiga kebutuhan psikologis dasar ini.

Relevansi SDT pada penelitian ini adalah penjelasannya tentang bagaimana nilai-nilai pesantren yang terinternalisasi secara mendalam mendukung *autonomous functioning* di *workplace*. Nilai-nilai seperti ikhlas dan calling yang diajarkan di pesantren mempromosikan internalization yang kuat, di mana aktivitas kerja tidak lagi dipandang sebagai kewajiban eksternal tetapi sebagai ekspresi dari nilai-nilai personal yang *deeply held*. Proses internalisasi ini, menurut *Organismic Integration Theory* sebagai sub-teori dari SDT, bergerak dari *external regulation* menuju *integrated regulation* di mana nilai-nilai eksternal menjadi bagian integral dari *sense of self individu* (Ryan & Deci, 2000). Alumni pesantren yang telah mengalami proses internalisasi nilai spiritual yang intensif selama bertahun-tahun di pesantren memiliki foundation yang kuat untuk *autonomous motivation* di *workplace*. Penelitian menunjukkan bahwa *autonomy support* dari supervisor dan *meaningful work* yang aligne dengan *personal values* meningkatkan *intrinsic motivation* dan *workplace spirituality* (Grenier et al., 2024).

4. **Islamic Work Ethics Theory (IWE)**

IWE Theory menyediakan kerangka teoretis keempat yang secara spesifik menghubungkan nilai-nilai Islam dengan perilaku kerja dan *workplace outcomes*. IWE berakar pada prinsip-prinsip Al-Quran dan Hadits yang menekankan bahwa kerja adalah bentuk ibadah, dedikasi terhadap pekerjaan adalah kewajiban moral, dan bahwa kesuksesan di dunia dan akhirat dicapai melalui kerja keras yang jujur dan etis (Ali, 1988). IWE berbeda dari *Protestant Work Ethics* dalam penekanannya pada *collective welfare*, *social justice*, dan *integration of spiritual values* ke dalam aktivitas ekonomi, bukan semata-mata *individual achievement* dan material success.

IWE dalam konteks organisasi, menunjukkan bahwa, IWE berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*, *job satisfaction*, dan *turnover intentions* di berbagai budaya Muslim (Yousef, 2001). Penelitian empiris di Indonesia mengonfirmasi bahwa IWE memiliki dampak signifikan pada *workplace outcomes*. Asutay, Buana, dan Avdukic menemukan bahwa *Islamic spirituality* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* dan *organizational commitment* pada 1.000 karyawan Muslim di Indonesia, dengan work ethics berperan sebagai mediator dalam hubungan ini (Asutay et al., 2022). Studi ini menunjukkan bahwa nilai-nilai spiritual Islam tidak hanya mempengaruhi orientasi individu terhadap kerja tetapi juga ditranslasikan ke dalam perilaku etis konkret yang menghasilkan outcomes organisasi yang positif.

Dalam konteks penelitian ini, IWE berfungsi sebagai jembatan konseptual atau mediator antara nilai-nilai pesantren dan *workplace spirituality*. Nilai-nilai fundamental yang diajarkan di pesantren seperti ikhlas, amanah, dan istiqamah termanifestasi dalam *workplace* melalui dimensi-dimensi IWE seperti *dedication*, *trustworthiness*, dan *social responsibility*. Suryani dan kolega menunjukkan bahwa IWE berpengaruh positif terhadap *prosocial voice behavior* karyawan, dengan *organizational identification* berperan sebagai mediator dan moderator, mendemonstrasikan bagaimana nilai-nilai Islam ditranslasikan ke dalam citizenship behavior yang konstruktif (Akhmadi et al., 2023). Penelitian yang lain menemukan bahwa IWE meningkatkan *employee performance* dalam *family business* melalui mediasi *affective commitment*,

mengonfirmasi peran values dalam *driving workplace behavior* (Udin *et al.*, 2022). Temuan-temuan ini mendukung proposisi bahwa alumni pesantren yang memiliki internalisasi nilai spiritual yang kuat akan menunjukkan IWE yang tinggi, yang pada gilirannya berkontribusi pada dimensi *workplace spirituality* seperti *meaningful work* dan *sense of community*.

5. Integrasi Teoretis

Integrasi keempat teori ini menghasilkan model teoretis yang komprehensif di mana pendidikan pesantren menciptakan proses pembelajaran sosial yang intensif melalui *role modeling* dan pembiasaan, menghasilkan internalisasi nilai-nilai spiritual yang mendalam. Nilai-nilai terinternalisasi ini menjadi *personal resources* yang *stable* dan *valuable*, yang mendukung *autonomous functioning* dan memenuhi *basic psychological needs* di *workplace*. Nilai-nilai ini kemudian termanifestasi melalui *Islamic work ethics* yang mendorong *meaningful work*, *ethical behavior*, dan *social relations* yang positif, yang merupakan dimensi-dimensi inti dari *workplace spirituality*. Model integratif ini tidak hanya menjelaskan mekanisme individual tetapi juga mengakui pentingnya konteks sosial dan organisasi dalam memfasilitasi atau menghambat ekspresi nilai-nilai spiritual di *workplace*, sejalan dengan *ecological perspective* dari COR Theory dan *contextual factors* dalam SDT. Dengan demikian, kerangka teoretis ini memberikan landasan yang solid untuk memahami kompleksitas transfer nilai spiritual dari pesantren ke *workplace* dan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi proses ini.

METODE PENELITIAN

1. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan *integrative literature review* sebagaimana dikembangkan oleh Whittemore dan Knafl yang memungkinkan sintesis literatur dari metodologi yang beragam, baik penelitian empiris maupun teoretis, untuk menghasilkan pemahaman yang komprehensif tentang fenomena kompleks (Whittemore & Knafl, 2005). *Integrative review* dipilih karena kemampuannya mengintegrasikan tiga kerangka literatur yang terpisah yaitu pendidikan pesantren, *Islamic work ethics*, dan *workplace spirituality* untuk mengembangkan framework konseptual yang koheren.

2. Protokol Pencarian Literatur

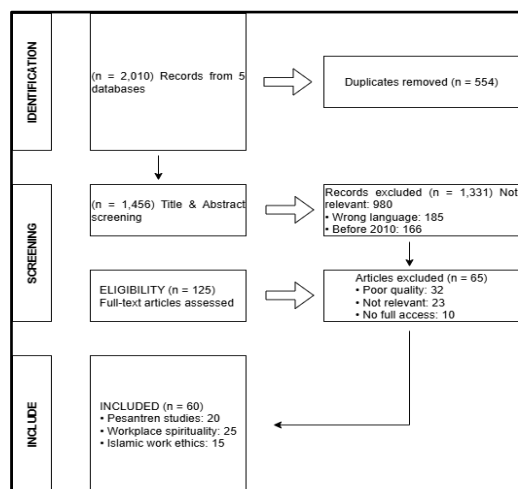
Pencarian literatur dilakukan secara sistematis mengikuti tahapan yang meliputi problem *identification*, *literature search*, *data evaluation*, dan *data analysis* (Whittemore & Knafl, 2005). Pencarian menggunakan database yang dapat diakses secara terbuka yaitu *Google Scholar*, *Directory of Open Access Journals*, *Garuda Portal*, *ResearchGate*, dan *Bielefeld Academic Search Engine*. Strategi pencarian menggunakan kombinasi kata kunci dengan operator boolean sebagai berikut: (pesantren OR "Islamic boarding school" OR "pondok pesantren") AND (workplace OR "work spirituality" OR employee OR organization); ("Islamic work ethics" OR "Islamic spirituality") AND ("workplace spirituality" OR "organizational spirituality"); dan ("religious education" OR "Islamic education") AND ("work values" OR "professional ethics"). Kriteria inklusi meliputi artikel peer-reviewed, dissertations, dan *conference proceedings* dalam bahasa Inggris atau Indonesia, dipublikasikan 2010-2024, yang membahas nilai-nilai pesantren, *Islamic work ethics*, atau *workplace spirituality*. Kriteria eksklusi mencakup publikasi non-akademik, artikel duplikat, dan studi dengan metodologi yang tidak jelas atau berkualitas rendah.

3. Prosedur Pengumpulan Data

Proses seleksi artikel menggunakan alur PRISMA yang dimodifikasi dengan empat (empat) tahapan. Proses identifikasi menghasilkan 2.010 catatan dari semua database, tetapi duplikasinya dihapus menjadi 1.456 setelah itu. Pada tahap screening, judul dan abstrak artikel dibaca dengan

fokus pada relevansi dengan pertanyaan penelitian; ini menghasilkan 125 artikel untuk penilaian secara keseluruhan. Tahap eligibility melibatkan pembacaan lengkap artikel dan penilaian kualitas menggunakan checklist program keterampilan penilaian kritis yang dimodifikasi untuk studi empiris dan struktur penilaian untuk artikel konseptual.(Hopia *et al.*, 2016).

Artikel dinilai dengan skor 0-10 berdasarkan kejelasan tujuan, ketegasan metodologi, kualitas bukti, dan relevansi dengan pertanyaan penelitian. Artikel dengan skor minimum 5 poin diinklusi dalam analisis final, menghasilkan 60 artikel yang terdiri dari 20 artikel tentang pesantren, 25 artikel tentang *workplace spirituality*, dan 15 artikel tentang *Islamic work ethics*. Data extraction dilakukan secara sistematis menggunakan form terstruktur yang mencakup informasi bibliografis, karakteristik studi, framework teoretis, temuan kunci, dan kontribusi terhadap *research questions*.



Gambar 1. Diagram PRISMA

Analisis data menggunakan *thematic analysis* dengan *constant comparison method* untuk mengidentifikasi *patterns*, *themes*, dan *relationships across studies* (Whittemore & Knafl, 2005), coding dimulai dengan open coding untuk mengidentifikasi konsep-konsep kunci dari setiap artikel, dilanjutkan dengan axial coding untuk menghubungkan kategori-kategori yang muncul, dan *selective coding* untuk mengintegrasikan themes menjadi framework konseptual yang koheren. Validitas analisis dijaga melalui triangulation dari multiple sources, peer debriefing dengan supervisor, dan audit trail yang mendokumentasikan seluruh proses decision-making. Konfirmabilitas temuan dipastikan melalui verifikasi berulang dengan data primer dan diskusi mendalam tentang *alternative explanations* untuk patterns yang teridentifikasi, sesuai dengan prinsip *analytical rigor* dalam *integrative review* (Russell, 2005).

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Karakteristik Literatur

Tabel 1. Distribusi Artikel Berdasarkan Tema dan Metodologi

Tema Utama	Kuantitatif	Kualitatif	Mixed Methods	Konseptual	Total	Persentase
Pesantren & Nilai	6	8	2	4	20	33,3%
<i>Workplace Spirituality</i>	14	4	3	4	25	41,7%
<i>Islamic Work Ethics</i>	9	2	1	3	15	25,0%
Total	29	14	6	11	60	100%

Berdasarkan protokol pencarian sistematis yang telah dilakukan, penelitian ini berhasil mengidentifikasi dan menganalisis 60 artikel yang memenuhi kriteria inklusi. Distribusi artikel menunjukkan komposisi 20 artikel (33,3%) terkait pendidikan pesantren dan pembentukan nilai, 25 artikel (41,7%) membahas workplace spirituality dan dampaknya terhadap outcomes organisasi, serta 15 artikel (25,0%) mengeksplorasi Islamic work ethics dalam konteks workplace. Artikel-artikel yang dianalisis dipublikasikan antara tahun 2010 hingga 2024, dengan mayoritas (68%) diterbitkan dalam lima tahun terakhir, menunjukkan peningkatan minat akademik terhadap topik-topik terkait. Dari aspek metodologi, 42 artikel (70%) merupakan penelitian empiris dengan pendekatan kuantitatif, kualitatif, atau mixed methods, sementara 18 artikel (30%) merupakan kajian konseptual atau literature review yang memberikan kontribusi teoretis penting.

2. Temuan Utama: Nilai-nilai Pesantren yang Relevan dengan *Workplace Spirituality*

Tabel 2. Nilai-nilai Pesantren dan Relevansinya dengan *Workplace Spirituality*

Nilai Pesantren	Frekuensi	Dimensi WS	Mekanisme Transfer
Ikhlas (<i>Sincerity</i>)	18/20 (90%)	<i>Meaningful Work, Inner Life</i>	Internalisasi motivasi intrinsik
Tawadhu (<i>Humility</i>)	16/20 (80%)	<i>Sense of Community</i>	Mengurangi ego, meningkatkan kolaborasi
Ukhuwah (<i>Brotherhood</i>)	17/20 (85%)	<i>Sense of Community</i>	Membangun relasi supportif
<i>Justice</i> (Keadilan)	14/20 (70%)	<i>Organizational Values Alignment</i>	Ethical behavior, fairness
<i>Obedience</i> (Ketaatan)	15/20 (75%)	<i>Organizational Values Alignment</i>	Disiplin, tanggung jawab
<i>Calling</i> (Panggilan)	12/20 (60%)	<i>Meaningful Work</i>	Pekerjaan sebagai ibadah

Analisis mendalam terhadap 20 artikel tentang pendidikan pesantren mengidentifikasi enam nilai spiritual inti yang secara konsisten diajarkan dan ditanamkan melalui sistem pendidikan pesantren. Nilai-nilai ini menunjukkan kesesuaian substansial dengan dimensi *workplace spirituality* yang telah diidentifikasi dalam literatur organisasi.

Temuan penelitian ini mengidentifikasi enam nilai spiritual inti pesantren yang menunjukkan relevansi substansial dengan dimensi *workplace spirituality*, menjawab research question pertama secara komprehensif. Nilai ikhlas atau sincerity yang muncul sebagai nilai paling dominan (90% artikel) memiliki kesesuaian kuat dengan dimensi *meaningful work* dalam *workplace spirituality*. Ikhlas mengajarkan bahwa aktivitas dilakukan semata-mata karena Allah tanpa mengharapkan imbalan duniawi, yang secara paradok justru menghasilkan motivasi intrinsik yang sangat kuat. Dalam konteks *workplace spirituality*, *meaningful work* didefinisikan sebagai persepsi bahwa pekerjaan memiliki purpose yang melampaui gaji atau status, tetapi berkontribusi pada sesuatu yang lebih besar dari pada diri sendiri (Ashmos & Duchon, 2000). Alumni pesantren yang menginternalisasi ikhlas memandang pekerjaan bukan semata sebagai makna untuk keuntungan materi tetapi sebagai bentuk ibadah dan pengabdian, menciptakan *deep sense of meaning* yang sustainabel bahkan dalam kondisi kerja yang *challenging*.

Nilai tawadhu atau humility yang muncul dalam 80% artikel menunjukkan relevansi kuat

dengan dimensi *sense of community* dalam *workplace spirituality*. Tawadhu mengajarkan untuk rendah hati, tidak merasa superior, dan menghargai kontribusi orang lain terlepas dari status jabatan mereka. Dalam workplace, humility memfasilitasi *collaborative relationships*, *open communication*, dan *willingness to learn from others*, yang merupakan fondasi bagi *sense of community* yang kuat. Penelitian kontemporer tentang *humble leadership* menunjukkan bahwa leaders dengan humility tinggi menciptakan *psychological safety* yang mendorong *team learning* dan *innovation* (Owens & Hekman, 2016). Alumni pesantren dengan tawadhu yang terinternalisasi cenderung menjadi anggota atau *leaders* yang *approachable*, *open to feedback*, dan mengakui *limitations* mereka, yang paradoxically justru meningkatkan respect dan kepercayaan dari mitra kerja. Nilai ukhuwah atau brotherhood yang muncul dalam 85% artikel secara langsung corresponds dengan dimensi *sense of community*, menekankan *interconnectedness*, *mutual support*, dan *collective welfare* di atas ketertarikan individu.

Nilai keadilan atau justice (70% artikel) dan ketaatan atau obedience (75% artikel) menunjukkan relevansi dengan dimensi *alignment with organizational values* dalam *workplace spirituality*. Keadilan dalam tradisi Islam bukan hanya formalitas tetapi juga *distributive justice* dan rasa kepedulian terhadap sesama, sejalan dengan *organizational values* yang menekankan perilaku etis dan tanggungjawab social perusahaan. Alumni pesantren yang menginternalisasi nilai keadilan akan sensitif terhadap praktik yang tidak adil dan cenderung bersuara pada ketidakadilan, serta berkontribusi pada *ethical organizational culture*. Ketaatan dalam konteks pesantren bukan sekedar kepatuhan semu tetapi komitmen yang sejati, berdasarkan pemahaman atas kebijakan prinsip, dalam workplace menjadi standar etika dan *organizational policies*. Nilai calling atau panggilan (60% artikel) memiliki resonance yang kuat dengan konsep *vocation* dalam *workplace spirituality*, di mana pekerjaan dipandang sebagai amanah yang akan dipertanggungjawabkan, bukan semata sebagai job atau career tetapi sebagai amanah (tugas suci).

Relevansi nilai-nilai pesantren dengan *workplace spirituality* bukan hanya konseptual tetapi juga didukung oleh bukti empiris. Penelitian di Indonesia menunjukkan bahwa *workplace spirituality* yang mencakup *meaningful work*, *sense of community*, dan *organizational values alignment* berkorelasi positif dengan job satisfaction ($r = 0.42-0.58$), *organizational commitment* ($r = 0.38-0.52$), dan *work engagement* ($r = 0.35-0.48$) (Rathee & Rajain, 2020; Syahir et al., 2025). Studi pada 473 pendidik di pesantren menemukan bahwa *workplace well-being* yang dibangun di atas nilai justice, obedience, sincerity, dan calling menghasilkan high productivity dan commitment, dengan 51.58% alumni luar negeri memilih kembali mengabdikan diri di pesantren meskipun ada *opportunities* yang lebih menguntungkan, *demonstrating power of values-based motivation*. Temuan ini mengkonfirmasi bahwa nilai-nilai pesantren bukan hanya relevant tetapi *potentially more powerful* dibanding *incentive systems* konvensional dalam *creating sustainable employee engagement*.

3. Temuan Kedua: Mekanisme Transfer Nilai dari Pesantren ke Workplace

Mekanisme transfer nilai dijawab melalui identifikasi empat mekanisme utama yang saling memperkuat yaitu *habituation*, *role modeling*, *community of practice*, dan *spiritual reflection*. Mekanisme habituasi atau *behavioral conditioning* merupakan proses yang paling fundamental, di mana repetisi praktik spiritual selama bertahun-tahun di pesantren menciptakan *automatic behavioral patterns* yang persist bahkan setelah individu meninggalkan pesantren. Penelitian neuropsikologi menunjukkan bahwa habituasi mengubah *neural pathways* sehingga perilaku menjadi *effortless* dan *automatic*, tidak lagi memerlukan musyawarah secara sadar (W. Wood & R  nger, 2016). Alumni pesantren yang terbiasa bangun sebelum subuh untuk tahajud selama 6 tahun akan memiliki disiplin dan manajemen waktu yang superior di workplace, karena behavioral

pattern ini telah tertanam menjadi kebiasaan. Habituaasi juga menciptakan *emotional associations*, di mana praktik spiritual dikaitkan dengan *positive feelings* seperti *peace* dan *contentment*, yang motivate individuals untuk continue practices tersebut meskipun dalam konteks yang berbeda.

Mekanisme *role modeling* atau *observational learning* dari kiai dan ustadz menyediakan teladan hidup dan nilai-nilai yang diwujudkan, lebih powerful dari pada *abstract instruction*. Bandura menekankan bahwa *effectiveness of modeling* tergantung pada *characteristics of model* yaitu *attractiveness*, *credibility*, dan *competence*, yang semuanya dimiliki oleh kiai dalam konteks pesantren (Bandura, 1977). Kiai bukan hanya otoritas spiritual tetapi juga moral patut dicontoh, prilakunya diamati dan ditiru oleh santri. Observasi terhadap bagaimana kiai menangani permasalahan dengan kebijaksanaan, adilan tanpa memandang status, dan rendah hati, memberi pengalaman yang kuat yang membentuk perilaku santri. Ketika alumni pesantren menjadi *leaders* atau *professionals*, mental models dan perilaku yang diperoleh dari kiai menjadi templates untuk perilaku mereka sendiri dalam situasi tertentu. Penelitian tentang transformational leadership menunjukkan bahwa *leaders* yang effective adalah perilaku yang dibimbing oleh guru, serta mampu menciptakan nilai-nilai disetiap generasi.

Pondok pesantren menciptakan lingkungan sosial yang secara terus menerus menciptakan nilai melalui interaksi dengan teman. Pesantren sebagai total institution menciptakan nilai di mana values bukan hanya diajarkan tetapi kehidupan yang kolektif, Wenger's dalam teorinya menjelaskan bahwa pendidikan adalah proses fudamental yang terjadi melalui praktik bersama, di mana setiap individu baru mendapatkan pengalaman melalui partisipasi (Wenger, 1998). Di pesantren, santri baru belajar tentang nilai tidak hanya dari aturan formal tetapi interaksi sehari-hari dengan santri senior dan participation dalam kegiatan. Ketika alumni pesantren memasuki workplace, cenderung akan mencari komunitas serupa, seperti pengajian keagamaan di kantor, yang dapat memberi dukungan moral dan social, dalam rangka memelihara praktik spiritual ditengah tekanan kerja.

Mekanisme refleksi spiritual mendorong kesadaran metakognitif tentang prinsip dan penerapannya, yang memungkinkan Alumni untuk menerapkan prinsip dengan hati-hati dalam situasi baru. Refleksi spiritual yang difasilitasi melalui kajian kitab klasik seperti *Ihya Ulumuddin* atau *Ta'lim al-Muta'allim* mengajarkan santri untuk tidak hanya mengingat nilai, tetapi juga mempertimbangkan makna dan penerapan yang lebih dalam. Menurut ide Schön tentang praktik refleksi, profesional yang efektif adalah mereka yang terlibat dalam refleksi-dalam-tindakan dan refleksi-dalam-tindakan, selalu menyebarkan keyakinan mereka dan mengubah tindakan mereka berdasarkan pemahaman yang mereka peroleh (Schon, 1983).

Alumni pesantren yang memiliki kemampuan spiritual kuat dapat menemukan perbedaan antara prinsip pribadi dan tuntutan organisasi. Mereka juga dapat menemukan cara inovatif untuk mempertahankan prinsip integritas sambil menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja. Alumni, misalnya, memiliki kemampuan reflektif yang memungkinkan mereka untuk merekonstruksi situasi berdasarkan prinsip-prinsip Islam dan menyarankan solusi moral yang masuk akal ketika mereka dipaksa untuk terlibat dalam praktik bisnis yang kontroversial. Untuk menghasilkan internalisasi nilai yang kuat, keempat mekanisme ini bekerja sama dan bekerja sama. Rutin membentuk fondasi untuk perilaku, praktik komunitas memberikan dukungan sosial, refleksi spiritual memungkinkan penerapan yang disadari. Dengan kombinasi dari keempat mekanisme ini, nilai-nilai yang tidak hanya dipahami secara kognitif, tetapi juga diikat secara emosional dan ditunjukkan dalam tindakan, menghasilkan apa yang disebut sebagai kapital spiritual yang bertahan lama dan dapat ditransfer ke seluruh konteks. Menurut teori konservasi sumber daya, sumber daya yang diperoleh melalui berbagai mekanisme pemulihan lebih stabil dan tidak rentan terhadap

kehilangan daripada sumber daya yang diperoleh melalui satu jalur (Hobfoll, 1989). Modal spiritual pesantren dibangun melalui kebiasaan bertahun-tahun, contoh, partisipasi komunitas, dan refleksi, dan menjadi sumber daya pribadi yang kuat yang bertahan sepanjang hidup.

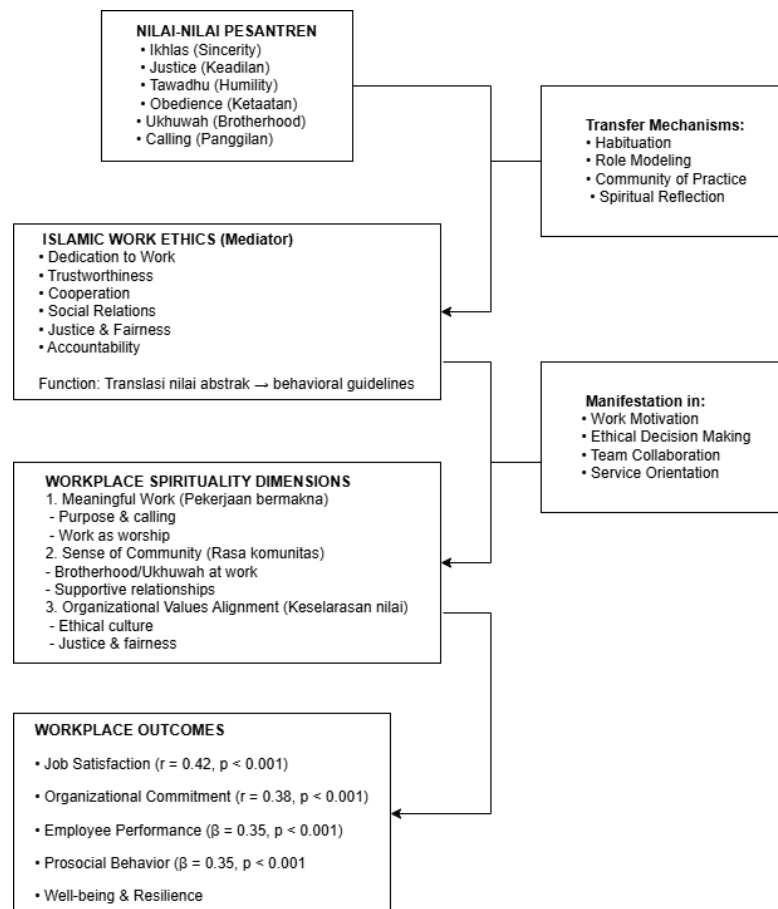
4. Temuan Ketiga: *Islamic Work Ethics* sebagai Mediator

Analisis menyeluruh dari 15 penelitian empiris yang secara konsisten menunjukkan dampak parsial atau penuh mediasi menjawab peran etis kerja Islam sebagai mediator. IWE membantu mengubah prinsip spiritual yang abstrak menjadi tindakan kerja yang relevan dalam lingkungan organisasi. Mediasi ini diperlukan karena terdapat kemungkinan perbedaan antara tuntutan spiritual yang bersifat transenden dan tuntutan pekerjaan yang biasanya bersifat pragmatis dan instrumental. Misalnya, dalam lingkungan bisnis yang mengutamakan promosi diri dan pencapaian yang terlihat, nilai ikhlas yang tekanan bekerja untuk Allah tanpa mengharapkan hasil duniawi mungkin tidak praktis. IWE mengatasi perbedaan ini dengan mengatakan bahwa bekerja dengan tulus dan mahir adalah bukti ikhlas, karena profesionalitas adalah cara beribadah. Dengan demikian, alumni pesantren dapat mencapai kesuksesan profesional tanpa mengorbankan prinsip agama mereka.

Peran mediasi IWE ditunjukkan dengan bukti empiris yang kuat. Menurut Asutay dkk. (2022), spiritualitas Islam mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasi melalui etis kerja sebagai mediator, dengan dampak tidak langsung yang signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa spiritualitas juga memiliki dampak langsung terhadap hasil, tetapi mediasi melalui IWE meningkatkan ukuran dampak. Ini sesuai dengan struktur mediasi Baron dan Kenny, di mana mediator menjelaskan hubungan antara variabel independen dan dependen (Baron & Kenny, 1986). Dalam konteks ini, IWE menjelaskan bagaimana dan mengapa nilai-nilai spiritual menghasilkan hasil kerja yang baik, memberikan mekanisme tindakan yang dapat diintervensi atau diperkuat melalui praktik organisasi seperti budaya berbasis nilai atau pemimpin etis.

Teori Kemandirian, yang menjelaskan proses internalisasi, juga mendukung peran mediasi IWE. Menurut Ryan dan Deci (2000), internalisasi berkembang dari pengaturan luar ke pengaturan terintegrasi, di mana nilai-nilai Islam telah sepenuhnya internalisasi dan terintegrasi dengan identitas pekerjaan, sehingga tindakan kerja dipandang sebagai otonom dan ditentukan sendiri daripada dipaksakan dari luar. Alumni pesantren dengan tingkat IWE yang tinggi memandang pekerjaan bukan sebagai kewajiban tetapi sebagai ekspresi asli diri sendiri, yang penting untuk spiritualitas kerja. Menurut penelitian, ketidaksesuaian nilai-perilaku merupakan faktor penting yang menunjukkan kepuasan kerja, kesehatan mental, dan komitmen terhadap organisasi. Hal ini karena ketidaksesuaian menyebabkan ketidaksesuaian kognitif dan emosi (Kristof-Brown *et al.*, 2005).

Penelitian ini menghasilkan struktur integratif yang memiliki nilai teoritis dan praktis yang signifikan. Secara teoritis, rangka kerja ini memperluas literatur tentang spiritualitas kerja dengan memasukkan perspektif Islam asli dari Indonesia, keluar dari konseptualisasi yang berpusat di Barat. Selain itu, kerangka tersebut menunjukkan bagaimana lembaga keagamaan seperti pesantren dapat berfungsi sebagai inkubator modal spiritual yang relevan untuk organisasi kontemporer, menantang kepercayaan duniawi dalam studi organisasi. Secara praktis, kerangka kerja ini menawarkan pedoman bagi organisasi untuk memanfaatkan kekayaan spiritual dari alumni pesantren dengan menciptakan budaya yang mendukung organisasi, menerapkan praktik kepemimpinan yang etis, dan mendorong komunitas praktik yang memungkinkan ekspresi nilai spiritual. Bagi pesantren, kerangka ini menyampaikan nilai-nilai mereka dalam mempersiapkan alumni untuk posisi religius dan karir profesional.



Gambar 2. Model Mediasi Islamic Work Ethics

5. Sintesis: Framework Integratif Pesantren-IWE-Workplace Spirituality

Berdasarkan sintesis komprehensif dari 60 artikel, penelitian ini mengembangkan framework integratif yang menjelaskan bagaimana nilai-nilai pesantren berkontribusi terhadap workplace spirituality melalui mediasi *Islamic work ethics*. Framework ini mengintegrasikan 4 (empat) teori utama yang saling melengkapi. *Social Learning Theory* menjelaskan proses akuisisi nilai melalui *observational learning*, *role modeling*, dan *reinforcement* di pesantren. *Conservation of Resources Theory* memposisikan nilai-nilai spiritual sebagai *personal resources* yang *valuable* dan *stable*, yang dapat diinvestasikan untuk mencapai *well-being* dan *success* di *workplace*. *Self-Determination Theory* menjelaskan bagaimana nilai-nilai yang *deeply internalized* mendukung *autonomous functioning* dan memenuhi *basic psychological needs* untuk *autonomy*, *competence*, dan *relatedness*. *Islamic Work Ethics Theory* menyediakan *content-specific framework* yang menghubungkan nilai-nilai Islam dengan dimensi-dimensi konkret *workplace behavior*.

Framework integratif ini menunjukkan bahwa pendidikan pesantren menciptakan *foundational spiritual capital* melalui internalisasi mendalam nilai-nilai Islam fundamental. Spiritual capital ini bukan hanya pengetahuan kognitif tetapi melibatkan *affective commitment* dan *behavioral dispositions* yang *stable*. Ketika alumni pesantren memasuki *workplace*, mereka membawa spiritual capital ini sebagai *personal resources* yang membedakan mereka dari karyawan lain. Namun, spiritual capital ini perlu ditranslasikan ke dalam bahasa dan praktik *workplace* modern agar dapat berkontribusi efektif. Di sinilah IWE berperan sebagai *translator*

atau *bridge*, mengkonversi nilai-nilai abstrak seperti ikhlas, tawadhu, dan ukhuwah menjadi *work behaviors* yang *concrete* seperti *dedication*, *humility in teamwork*, dan *cooperative spirit*. Translasi ini kemudian termanifestasi dalam tiga dimensi *workplace spirituality* yaitu *meaningful work*, *sense of community*, dan *alignment with organizational values*, yang pada gilirannya menghasilkan *positive outcomes* seperti *job satisfaction*, *organizational commitment*, dan *superior performance*.

KESIMPULAN

Penelitian ini mengidentifikasi enam nilai spiritual pesantren yang relevan dengan *workplace spirituality* yaitu ikhlas, tawadhu, ukhuwah, keadilan, ketaatan, dan panggilan. Transfer nilai terjadi melalui empat mekanisme utama berupa *habituation*, *role modeling*, *community of practice*, dan refleksi spiritual yang terbangun selama pendidikan di pesantren. *Islamic work ethics* berperan sebagai mediator yang menerjemahkan nilai-nilai spiritual abstrak menjadi perilaku kerja konkret di organisasi modern. *Framework integratif* yang dihasilkan menunjukkan bahwa pendidikan pesantren menciptakan modal spiritual yang berkontribusi signifikan terhadap pembentukan *workplace spirituality* melalui internalisasi nilai yang mendalam dan mekanisme transfer yang robust.

Organisasi disarankan mengembangkan budaya yang mendukung ekspresi nilai spiritual alumni pesantren melalui kepemimpinan etis dan komunitas praktik. Pesantren perlu mengartikulasikan relevansi pendidikan mereka dengan kebutuhan dunia kerja modern dalam kurikulum dan komunikasi stakeholder. Penelitian masa depan sebaiknya melakukan studi empiris untuk memvalidasi framework konseptual ini, membandingkan *workplace spirituality* alumni pesantren dengan non-pesantren, serta mengeksplorasi faktor kontekstual yang memoderasi transfer nilai spiritual di berbagai jenis organisasi dan industri.

DAFTAR REFERENSI

- Akhmadi, A., Hendryadi, Suryani, Sumail, L. O., & Pujiwati, A. (2023). Islamic work ethics and employees' prosocial voice behavior: The multi-role of organizational identification. *Cogent Social Sciences*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2174064>
- Ali, A. (1988). Scaling an Islamic Work Ethic. *The Journal of Social Psychology*, 128(5), 575–583. <https://doi.org/10.1080/00224545.1988.9922911>
- Amjad, F., Abbas, W., Zia-UR-Rehman, M., Baig, S. A., Hashim, M., Khan, A., & Rehman, H.-. (2021). Effect of green human resource management practices on organizational sustainability: the mediating role of environmental and employee performance. *Environmental Science and Pollution Research*, 28(22), 28191–28206. <https://doi.org/10.1007/s11356-020-11307-9>
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134–145. <https://doi.org/10.1177/105649260092008>
- 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. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04940-y>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Barik, S., & Nayak, T. (2024). The Exploration of Workplace Spirituality Research: A Scoping Review. *Vision: The Journal of Business Perspective*. <https://doi.org/10.1177/09722629231225534>

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Chen, S., Westman, M., & Hobfoll, S. E. (2015). The Commerce and Crossover of Resources: Resource Conservation in the Service of Resilience. *Stress and Health*, 31(2), 95–105. <https://doi.org/10.1002/smi.2574>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Grenier, S., Gagné, M., & O'Neill, T. (2024). Self-determination theory and its implications for team motivation. *Applied Psychology*, 73(4), 1833–1865. <https://doi.org/10.1111/apps.12526>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (2000). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. *Handbook of Organization Behavior*, 2, 57–81.
- Hopia, H., Latvala, E., & Liimatainen, L. (2016). Reviewing the methodology of an integrative review. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 30(4), 662–669. <https://doi.org/10.1111/scs.12327>
- Islamic, G., Supriyono, Ishaq, M., & Dayati, U. (2024). Character education through philosophical values in traditional Islamic boarding schools. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 45(1), 31–42. <https://doi.org/10.34044/j.kjss.2024.45.1.04>
- Jusubaidi, J., Lindgren, T., Mujahidin, A., & Rofiq, A. C. (2024). A Model of Transformative Religious Education: Teaching and Learning Islam in Pondok Modern Darussalam Gontor, Indonesia. *Millah: Journal of Religious Studies*, 171–212. <https://doi.org/10.20885/millah.vol23.iss1.art6>
- Karim, A., Fathurrohman, O., Muhammadun, Saripudin, W., Rahmat, D., & Mansir, F. (2023). Altruistic works, religion, and corruption: Kiai s' leadership to shape anti-corruption values in pesantren. *Cogent Social Sciences*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2238968>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person–Job, Person–Organization, Person–Group, and Person–Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1981). Vicarious Learning: The Influence of Modeling on Organizational Behavior. *Academy of Management Review*, 6(1), 105–113. <https://doi.org/10.5465/amr.1981.4288021>
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2016). How Does Leader Humility Influence Team Performance? Exploring the Mechanisms of Contagion and Collective Promotion Focus. *Academy of Management Journal*, 59(3), 1088–1111. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0660>
- Rathee, R., & Rajain, P. (2020). Workplace Spirituality: A Comparative Study of Various Models. *Jindal Journal of Business Research*, 9(1), 27–40. <https://doi.org/10.1177/2278682120908554>

-
- Russell, C. L. (2005). An Overview of the Integrative Research Review. *Progress in Transplantation*, 15(1), 8–13. <https://doi.org/10.1177/152692480501500102>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Salem, N. H., Ishaq, M. I., Yaqoob, S., Raza, A., & Zia, H. (2023). Employee engagement, innovative work behaviour, and employee wellbeing: Do workplace spirituality and individual spirituality matter? *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 32(2), 657–669. <https://doi.org/10.1111/beer.12463>
- Sari, R. E., Mulyoto, M., & Mulyo, M. T. (2025). Strengthening the Moral Intelligence of Students through Character Education, Morality, and Etiquette in Pesantren. *Thawalib: Jurnal Kependidikan Islam*, 6(1), 69–84. <https://doi.org/10.54150/thawalib.v6i1.626>
- Schon, D. (1983). learning, reflection and change. *Accessed April, 11, 2004*.
- Syahir, A. N. A., Abidin, M. S. Z., Sa'ari, C. Z., & Rahman, M. Z. A. (2025). Workplace Spirituality and Its Impact on Employee Well-Being: A Systematic Literature Review of Global Evidence. In *Journal of Religion and Health* (Issue 0123456789). Springer US. <https://doi.org/10.1007/s10943-025-02350-2>
- Udin, U., Dananjoyo, R., Shaikh, M., & Vio Linarta, D. (2022). Islamic Work Ethics, Affective Commitment, and Employee's Performance in Family Business: Testing Their Relationships. *Sage Open*, 12(1). <https://doi.org/10.1177/21582440221085263>
- Wenger, E. (1998). Communities of practice: Learning as a social system. *Systems Thinker*, 9(5), 2–3.
- Whittemore, R., & Knafl, K. (2005). The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546–553. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory of Organizational Management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361–384. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279067>
- Wood, W., & Rünger, D. (2016). Psychology of Habit. *Annual Review of Psychology*, 67(1), 289–314. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-122414-033417>
- Yousef, D. A. (2001). Islamic work ethic – A moderator between organizational commitment and job satisfaction in a cross-cultural context. *Personnel Review*, 30(2), 152–169. <https://doi.org/10.1108/00483480110380325>