

## Kepemimpinan Adaptif dalam Islam: Respons terhadap Perubahan dalam Masyarakat Multikultural

Aden Prayoga<sup>1</sup>, Siti Aimah<sup>2</sup>, Rintan Arikda Dwi Afida<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Universitas KH. Muhtar Syafaat Blokagung Banyuwangi

e-mail: [adenprayoga251202@gmail.com](mailto:adenprayoga251202@gmail.com)<sup>1</sup>, [sitiamah1@iaida.ac.id](mailto:sitiamah1@iaida.ac.id)<sup>2</sup>,  
[rintanafida6@gmail.com](mailto:rintanafida6@gmail.com)<sup>3</sup>

### Abstrak

Penelitian ini mengkaji kepemimpinan adaptif dalam Islam sebagai respons terhadap perubahan sosial di masyarakat multikultural, dengan fokus pada penerapan nilai-nilai Islam untuk menciptakan harmoni sosial. Tujuan utama penelitian adalah untuk mengidentifikasi karakteristik kepemimpinan adaptif dalam Islam, memahami strategi pemimpin dalam membangun kepercayaan dan kolaborasi lintas kelompok, serta mengeksplorasi peran nilai-nilai Islam dalam mempengaruhi sikap dan perilaku pemimpin. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan studi kasus di komunitas multikultural. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara mendalam dengan pemimpin komunitas dan tokoh lintas agama, observasi partisipatif pada kegiatan dialog antar agama, workshop sosial, dan kampanye toleransi, serta analisis dokumen terkait kebijakan dan program kerja komunitas. Data yang diperoleh dianalisis secara tematik untuk mengidentifikasi pola utama seperti keadilan, empati, kolaborasi, dan pemberdayaan kelompok marginal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif dalam Islam mengedepankan nilai-nilai keadilan, empati, dan kolaborasi untuk mengatasi tantangan keberagaman. Pemimpin Islam memanfaatkan dialog terbuka, mediasi konflik, dan kolaborasi lintas agama untuk menciptakan lingkungan inklusif, sementara nilai-nilai Islam seperti toleransi dan keadilan menjadi panduan utama dalam merumuskan kebijakan dan prakarsa. Penelitian ini memberikan kontribusi pada pemahaman kepemimpinan adaptif dalam konteks Islam sebagai model untuk mengelola keberagaman di masyarakat multikultural.

**Kata Kunci :** *Kepemimpinan Adaptif, Nilai-Nilai Islam, Multikulturalisme, Harmoni Sosial, Toleransi, Keadilan, Empati, Kolaborasi Lintas Agama, Pemberdayaan Kelompok Marginal, Dialog Antar Agama.*

### Abstract

This study examines adaptive leadership in Islam as a response to social change in multicultural societies, focusing on the application of Islamic values to create social harmony. The primary objectives of the research are to identify the characteristics of adaptive leadership in Islam, understand leaders' strategies in building trust and collaboration across groups, and explore the role of Islamic values in influencing leaders' attitudes and behaviors. The research employs a qualitative approach with a case study in a multicultural community. Data collection techniques include in-depth interviews with community leaders and interfaith figures, participatory observations in interfaith dialogue activities, social workshops, and tolerance campaigns, as well as document analysis of related policies and community programs. The data obtained is analyzed thematically to identify key patterns such as justice, empathy, collaboration, and empowerment of marginalized groups. The findings indicate that adaptive leadership in Islam emphasizes the values of justice, empathy, and collaboration to address diversity challenges. Islamic leaders utilize open dialogue, conflict mediation, and interfaith collaboration to foster an inclusive environment, while Islamic values such as tolerance and justice serve as key guides in formulating policies and initiatives. This study contributes to the understanding of adaptive leadership in the Islamic context as a model for managing diversity in multicultural societies.

**Keywords:** *Adaptive Leadership, Islamic Values, Multiculturalism, Social Harmony, Tolerance, Justice, Empathy, Interfaith Collaboration, Empowerment Of Marginalized Groups, Interfaith Dialogue.*

## PENDAHULUAN

Kepemimpinan adaptif dalam konteks Islam menjadi krusial di tengah dinamika sosial yang semakin kompleks. Masyarakat multikultural, dengan beragam latar belakang budaya, agama, dan nilai-nilai, menghadapi tantangan dalam menciptakan harmoni sosial. Perubahan global, seperti arus informasi yang cepat dan pergeseran nilai-nilai tradisional, menuntut pemimpin untuk dapat beradaptasi secara efektif. Penelitian ini penting untuk mengeksplorasi bagaimana prinsip-prinsip kepemimpinan dalam Islam dapat diterapkan untuk menjawab tantangan tersebut. Studi ini bertujuan untuk mengidentifikasi karakteristik kepemimpinan yang diperlukan dalam konteks multikultural, serta bagaimana pemimpin dapat membangun kepercayaan dan kolaborasi di antara berbagai kelompok masyarakat (Davidaviciene & Al Majzoub, 2022; Engelsberger et al., 2022; Fisher, 2021; Richter et al., 2021; Yu et al., 2021; Zolfaghari & Madjdi, 2022). Dengan pemahaman yang lebih baik tentang kepemimpinan adaptif, diharapkan dapat memberikan kontribusi positif terhadap stabilitas sosial dan keberagaman.

Penelitian sebelumnya telah mengkaji berbagai aspek kepemimpinan dalam konteks Islam, namun masih terdapat celah dalam pemahaman tentang kepemimpinan adaptif dalam masyarakat multikultural. Beberapa studi telah menunjukkan pentingnya nilai-nilai Islam dalam membentuk karakter pemimpin yang efektif (Ataman et al., 2024; Khaidir & Suud, 2020; Muali et al., 2021; Mujahid, 2021; Tanjung et al., 2021). Namun, sedikit penelitian yang secara khusus membahas bagaimana pemimpin Islam dapat beradaptasi dengan perubahan sosial yang cepat dan kompleks. Selain itu, terdapat kekurangan dalam literatur yang meneliti interaksi antara kepemimpinan adaptif dan konteks multikultural di negara-negara dengan populasi yang beragam. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kekosongan tersebut dan memberikan wawasan baru tentang dinamika kepemimpinan dalam konteks yang lebih luas.

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menjawab pertanyaan: Bagaimana kepemimpinan adaptif dapat diterapkan dalam masyarakat multikultural dari perspektif Islam? Penelitian ini akan mengeksplorasi berbagai elemen kepemimpinan yang diperlukan untuk menghadapi tantangan sosial yang kompleks, serta strategi yang dapat digunakan oleh pemimpin untuk menciptakan lingkungan yang inklusif dan harmonis. Selain itu, penelitian ini juga akan menilai peran nilai-nilai Islam dalam membentuk sikap dan perilaku pemimpin dalam konteks multikultural. Dengan memahami aspek-aspek ini, diharapkan penelitian ini dapat memberikan rekomendasi praktis bagi pemimpin dalam mengelola keanekaragaman dan konflik yang mungkin muncul.

Jawaban sementara atas pertanyaan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif dalam Islam mengedepankan nilai-nilai seperti keadilan, empati, dan kolaborasi. Penelitian ini menguji bagaimana pemimpin dapat menggunakan prinsip-prinsip tersebut untuk membangun kepercayaan dan mengurangi ketegangan antarkelompok dalam masyarakat multikultural. Misalnya, pemimpin yang mampu mendengarkan dan memahami perspektif berbagai kelompok akan lebih efektif dalam menciptakan solusi yang berkelanjutan (AlNuaimi et al., 2021; Bolden et al., 2023; Fry & Egel, 2021; Iqbal & Ahmad, 2021; Leal Filho et al., 2020). Dengan demikian, penelitian ini berimplikasi bahwa penerapan kepemimpinan adaptif berdasarkan nilai-nilai Islam tidak hanya penting untuk stabilitas sosial, tetapi juga dapat mendorong pertumbuhan dan perkembangan yang harmonis dalam masyarakat yang beragam.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan **kualitatif deskriptif** untuk memahami dan menganalisis bagaimana prinsip-prinsip kepemimpinan adaptif dalam Islam diterapkan sebagai respons terhadap perubahan sosial di masyarakat multicultural (Compton-Lilly et al., 2015). Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada eksplorasi mendalam terhadap pengalaman, pandangan, dan praktik para pemimpin Islam dalam menghadapi dinamika keberagaman masyarakat.

Metode pengumpulan data melibatkan **wawancara semi-terstruktur, observasi partisipatif, dan analisis dokumen**. Wawancara semi-terstruktur dilakukan dengan para pemimpin komunitas Islam yang aktif di lingkungan masyarakat multikultural, seperti tokoh agama, pemimpin organisasi sosial Islam, dan individu yang memiliki pengaruh signifikan dalam membangun hubungan antar kelompok. Wawancara ini dirancang untuk menggali pengalaman dan pandangan mereka tentang penerapan nilai-nilai Islam seperti keadilan, empati, toleransi, dan kolaborasi dalam kepemimpinan.

Observasi partisipatif dilakukan dalam kegiatan-kegiatan yang melibatkan interaksi lintas kelompok, seperti dialog antar agama, mediasi konflik, dan program pemberdayaan sosial. Observasi ini bertujuan untuk memahami bagaimana prinsip-prinsip kepemimpinan adaptif diterapkan dalam konteks nyata, terutama dalam situasi yang melibatkan keragaman budaya dan agama. Selain itu, analisis dokumen digunakan untuk mengevaluasi kebijakan, program, dan laporan yang dihasilkan oleh komunitas Islam, seperti dokumen tentang kampanye toleransi dan inisiatif kolaborasi lintas kelompok.

Data yang diperoleh dianalisis menggunakan teknik **analisis tematik**, yang memungkinkan identifikasi tema-tema utama terkait praktik kepemimpinan adaptif dalam Islam. Tema-tema ini mencakup penerapan nilai-nilai keadilan, kolaborasi, dan pemberdayaan kelompok marginal dalam konteks masyarakat multikultural. Melalui pendekatan ini, penelitian bertujuan memberikan pemahaman komprehensif tentang peran kepemimpinan adaptif dalam Islam sebagai solusi untuk membangun harmoni di masyarakat multikultural yang terus berkembang.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Kepemimpinan Adaptif dalam Islam dalam Konteks Masyarakat Multikultural

Kepemimpinan adaptif dalam Islam, terutama dalam konteks masyarakat multikultural, memiliki implikasi besar terhadap pembangunan harmoni sosial dan keadilan. Dalam wawancara dengan pemimpin Pesantren Bali Bina Insani, ditemukan bahwa pemimpin harus memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan sosial, baik yang berkaitan dengan dinamika internal pesantren maupun perubahan yang terjadi di luar lingkungan pesantren. Berdasarkan wawancara dengan pemimpin pesantren beliau mengatakan:

*“Dalam pandangan saya, kepemimpinan adaptif dalam Islam adalah kepemimpinan yang mampu menyesuaikan diri dengan cepat terhadap berbagai perubahan yang terjadi. Dalam konteks masyarakat multikultural, hal ini berarti pemimpin harus memahami dan menghormati perbedaan budaya dan agama yang ada. Di Pesantren Bali Bina Insani, kami menghadapi berbagai tantangan, baik dari dinamika internal pesantren maupun perubahan sosial yang terjadi di sekitar masyarakat. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus memiliki fleksibilitas dan keterbukaan untuk belajar dari situasi yang dihadapi”.*

Data wawancara memperlihatkan bahwa beberapa elemen kunci dari kepemimpinan adaptif dalam konteks Islam adalah keadilan, empati, dan kolaborasi. Berikut adalah tabel yang menggambarkan hasil wawancara:

**Tabel 1. kepemimpinan adaptif dalam konteks Islam**

NO	Aspek Kepemimpinan	Alasan Utama
1	Keadilan	Membantu menciptakan rasa saling menghormati antar kelompok
2	Empati	Mempermudah pemahaman antar budaya dan nilai-nilai
3	Kolaborasi	Mendorong kerjasama antar kelompok yang berbeda latar belakang
4	Keterbukaan	Mengurangi ketegangan dalam situasi yang beragam
5	Kepedulian Sosial	Menciptakan hubungan yang lebih baik dan saling memahami

Dari hasil wawancara ini menunjukkan bahwa mayoritas pemimpin dalam masyarakat multikultural merasa bahwa nilai-nilai Islam seperti keadilan dan empati sangat diperlukan untuk mengelola keberagaman dengan efektif. Lebih lanjut, kolaborasi menjadi aspek terpenting dalam

kepemimpinan adaptif karena dapat membangun sinergi antara kelompok-kelompok yang berbeda. terlihat jelas bahwa mayoritas responden menganggap kolaborasi sebagai aspek paling penting dalam kepemimpinan adaptif. Hal ini mencerminkan pentingnya bekerja sama dengan berbagai kelompok yang berbeda untuk menciptakan keharmonisan dalam masyarakat multikultural.

Dalam hasil wawancara ini mencerminkan pemahaman bahwa kepemimpinan adaptif dalam masyarakat multikultural tidak hanya bergantung pada satu nilai atau prinsip, tetapi pada kombinasi nilai-nilai dasar dalam Islam yang saling mendukung (Afida et al., 2024; Ardhy, 2024; Mariyono, 2024; Saleemad et al., 2022; Syafi'i et al., 2024). Kolaborasi yang paling tinggi persentasenya mungkin karena pemimpin menyadari bahwa dalam masyarakat yang heterogen, hanya dengan bekerja sama dan mengintegrasikan berbagai perspektif, bisa tercipta solusi yang lebih efektif dan inklusif (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021a; Carayannis et al., 2021; Nishii & Leroy, 2022; Van Knippenberg & van Ginkel, 2022). Keadilan dan empati dianggap penting karena keduanya adalah fondasi dalam menghadapi perbedaan dan mengurangi potensi konflik (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021b; Gole & Sudhiarsa, 2024; Ndruru et al., 2024). Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin Islam yang adaptif harus mampu menyeimbangkan berbagai prinsip ini untuk menciptakan harmoni dalam masyarakat multikultural (Afida et al., 2024; Huda et al., 2020; Umar, 2024; Yusuf et al., 2020).

### **Pemimpin Islam dalam Membangun Kepercayaan dan Kolaborasi di Masyarakat Multikultural.**

Pemimpin Islam dalam masyarakat multikultural memiliki peran penting dalam membangun kepercayaan dan kolaborasi antar kelompok yang berbeda latar belakang budaya dan agama. Implikasi dari hasil observasi di Pesantren Bali Bina Insani menunjukkan bahwa pemimpin Islam sangat mengutamakan dialog terbuka, mediasi konflik, dan kolaborasi lintas agama dalam menciptakan hubungan yang harmonis antar kelompok. Pendekatan ini berfungsi untuk memfasilitasi komunikasi yang efektif antar kelompok, mendorong pemahaman yang lebih baik, dan mengurangi ketegangan yang dapat timbul akibat perbedaan. Sebagai contoh, pemimpin pesantren sering mengadakan pertemuan dengan tokoh agama dari berbagai latar belakang untuk membahas isu-isu sosial dan agama secara terbuka. Hal ini menciptakan ruang untuk pemecahan masalah secara bersama-sama dan memperkuat rasa saling menghormati antar kelompok yang berbeda. Implikasi dari tindakan ini adalah terciptanya ikatan sosial yang lebih kuat dalam masyarakat multikultural, serta pengurangan konflik yang dapat merusak keharmonisan sosial.

Dalam observasi yang dilakukan pada beberapa pemimpin komunitas Islam di wilayah multikultural, ditemukan bahwa mereka sering menggunakan pendekatan yang berbasis pada dialog dan negosiasi untuk menyelesaikan masalah yang timbul antar kelompok yang berbeda. Tabel berikut merangkum pola yang ditemukan dari hasil observasi tersebut.

**Tabel 2. pola yang ditemukan**

<b>NO</b>	<b>Tindakan Pemimpin</b>	<b>Tujuan Utama</b>
1	Dialog Terbuka	Membuka ruang komunikasi antar kelompok
2	Mediasi Konflik	Menyelesaikan perselisihan secara adil dan damai
3	Kolaborasi Lintas Agama	Membangun kerja sama lintas agama dan budaya
4	Pelatihan Inklusi	Meningkatkan pemahaman tentang keberagaman sosial
5	Pembentukan Forum Diskusi	Meningkatkan partisipasi kelompok minoritas

Dari data observasi ini menunjukkan bahwa sebagian besar pemimpin Islam lebih memilih pendekatan dialog terbuka, mediasi, dan kolaborasi lintas agama sebagai metode utama untuk merespon perubahan sosial yang terjadi di masyarakat multikultural. Pola yang ditemukan dalam hasil observasi ini mencerminkan upaya nyata pemimpin Islam untuk menciptakan masyarakat yang harmonis dan inklusif. Dialog terbuka dan mediasi konflik menunjukkan bahwa pemimpin memahami pentingnya mendengarkan semua pihak dan mencari solusi yang tidak hanya menguntungkan satu pihak.

Kolaborasi lintas agama dan pembentukan forum diskusi mencerminkan pemahaman bahwa keberagaman agama dan budaya bukanlah penghalang (Intan, 2024; Ma'ruf, 2024a; Siddiq et al., 2024), melainkan potensi untuk memperkaya pengalaman sosial dan kerja sama (Ma'ruf, 2024b; Nafisah et al., 2024; Saleem & Milovanovic, 2023). Pelatihan inklusi, meskipun lebih jarang dilakukan, tetap penting untuk memperkenalkan nilai-nilai Islam yang menekankan persaudaraan dan saling menghormati. Semua pola ini menunjukkan bahwa pemimpin yang adaptif harus memiliki kemampuan untuk memahami perbedaan dan mengubahnya menjadi sumber kekuatan dalam masyarakat (Bolsinger, 2020a; Madi Odeh et al., 2023; Schulze & Pinkow, 2020).

### Peran Nilai-Nilai Islam dalam Mempengaruhi Sikap dan Perilaku Pemimpin.

Nilai-nilai Islam memainkan peran signifikan dalam membentuk sikap dan perilaku pemimpin dalam masyarakat multikultural. Berdasarkan bukti dokumentasi yang diperoleh, kebijakan dan prakarsa yang diterapkan oleh pemimpin di Pesantren Bali Bina Insani menunjukkan pengaruh kuat dari prinsip-prinsip Islam, seperti keadilan, empati, dan kolaborasi sosial. Salah satu contoh dari dokumentasi menunjukkan bahwa pemimpin pesantren sering kali mengadakan program yang berbasis pada dialog antaragama dan kolaborasi sosial untuk memperkuat hubungan antar kelompok beragama di Bali. Selain itu, pemimpin juga aktif dalam memfasilitasi pemberdayaan kelompok marginal melalui program pendidikan dan pelatihan. Nilai-nilai Islam yang mendasari sikap pemimpin ini, seperti keadilan dalam memberikan kesempatan kepada semua kelompok, serta empati dalam memahami perbedaan budaya, terbukti mampu menciptakan lingkungan sosial yang inklusif. Implikasi dari bukti ini adalah bahwa pemimpin yang menjalankan nilai-nilai Islam dapat memengaruhi perilaku yang menciptakan harmoni dan kolaborasi antar kelompok yang berbeda dalam masyarakat multikultural.

Dalam konteks Pesantren Bali Bina Insani, nilai-nilai Islam yang diterapkan oleh pemimpin pesantren menjadi landasan kuat dalam membangun kepercayaan dan kerjasama antar kelompok yang berbeda. Pengaruh nilai-nilai Islam terhadap perilaku pemimpin berperan besar dalam menciptakan lingkungan sosial yang inklusif dan harmonis. Dokumentasi yang diperoleh dari berbagai sumber menunjukkan beberapa kebijakan dan prakarsa yang diterapkan oleh pemimpin komunitas Islam untuk menangani tantangan sosial di masyarakat multikultural. Berikut adalah tabel yang menggambarkan kebijakan dan prakarsa tersebut:

**Tabel 3. menggambarkan kebijakan dan prakarsa**

NO	Kebijakan/Prakarsa	Dampak Positif Teramati
1	Program Dialog Antar Agama	Meningkatkan rasa saling pengertian antar kelompok
2	Workshop Kolaborasi Sosial	Memperkuat kerja sama sosial di tingkat komunitas
3	Kampanye Toleransi Agama	Mengurangi ketegangan antar agama dan budaya
4	Pembentukan Koalisi Keberagaman	Mempercepat pencapaian tujuan sosial bersama
5	Pemberdayaan Kelompok Marginal	Meningkatkan partisipasi kelompok minoritas dalam proses sosial

Dari dokumentasi ini menunjukkan bahwa berbagai kebijakan dan prakarsa yang diimplementasikan oleh pemimpin Islam di masyarakat multikultural berkisar pada dialog antar agama, kolaborasi sosial, dan pemberdayaan kelompok marginal. Kebijakan-kebijakan ini membantu menciptakan hubungan yang lebih baik antar kelompok yang berbeda latar belakang. Pola dalam dokumentasi ini mencerminkan pemahaman bahwa pemimpin Islam harus mampu mengintegrasikan kebijakan yang mendukung kolaborasi dan keberagaman dalam masyarakat. Program dialog antar agama dan workshop kolaborasi sosial menunjukkan bahwa pemimpin memahami bahwa untuk menciptakan masyarakat yang harmonis (Bolsinger, 2020b; Khalid & Lopez, 2023; Ruiz, 2024), perlu ada komunikasi yang terus-menerus dan kesempatan bagi semua kelompok untuk berkontribusi (Ruiz, 2024; Shoaib & Shabbir, 2021; Siddiq et al., 2024). Secara keseluruhan, pola ini menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif dalam Islam menekankan

pentingnya menciptakan keseimbangan antara kerjasama, pengertian, dan pemberdayaan dalam masyarakat yang beragam (Ahmad & Islam, 2024; Ali, 2024; Amatullah, 2024).

## SIMPULAN

Dari penelitian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adaptif dalam Islam memiliki peran signifikan dalam menciptakan keharmonisan di masyarakat multikultural. Tiga karakteristik utama keadilan, empati, dan kolaborasi muncul sebagai prinsip kunci yang memungkinkan pemimpin untuk mengelola keberagaman dengan cara yang inklusif. Pendekatan berbasis dialog terbuka, mediasi konflik, dan kolaborasi lintas agama terbukti efektif dalam membangun kepercayaan dan kerjasama antar kelompok. Selain itu, nilai-nilai Islam seperti keadilan, kasih sayang, dan persaudaraan memberikan dasar moral yang kokoh bagi pemimpin untuk mengambil keputusan dan tindakan yang relevan dalam menghadapi tantangan sosial di masyarakat multikultural.

Teori-teori kepemimpinan modern, seperti Transformasional dan Adaptif, sejalan dengan nilai-nilai Islam dan menunjukkan bagaimana pemimpin dapat mendorong perubahan positif dan kolaborasi dalam masyarakat yang beragam. Pemimpin Islam yang menerapkan prinsip-prinsip ini tidak hanya menciptakan solusi jangka pendek, tetapi juga membangun fondasi untuk keharmonisan sosial yang berkelanjutan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afida, R. A. D., Aimah, S., & Hussien, B. T. E. (2024). Building Harmony in Diversity: Pesantren Strategies to Resolve Cultural Conflicts in Non-Muslim Communities. *Journal of Islamic Education Research*, 5(3), 265–280.
- Ahmad, I., & Islam, M. R. (2024). Empowerment and Participation: Key Strategies for Inclusive Development. In *Building Strong Communities: Ethical Approaches to Inclusive Development* (pp. 47–68). Emerald Publishing Limited.
- Ali, B. (2024). *Fostering harmonious societal constructs through Islamic principles*. Al-Risalah.
- AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., & Harney, B. (2021). Unpacking the role of innovation capability: Exploring the impact of leadership style on green procurement via a natural resource-based perspective. *Journal of Business Research*, 134, 78–88.
- Amatullah, T. (2024). Exploring Female Muslim Educational Leadership in a Multicultural Canadian Context. *Religions*, 15(2), 215.
- Antonacopoulou, E. P., & Georgiadou, A. (2021a). Leading through social distancing: The future of work, corporations and leadership from home. *Gender, Work & Organization*, 28(2), 749–767.
- Antonacopoulou, E. P., & Georgiadou, A. (2021b). Leading through social distancing: The future of work, corporations and leadership from home. *Gender, Work & Organization*, 28(2), 749–767.
- Ardhy, A. A. S. (2024). Multiculturalism: Unveiling intercultural communicative competence in modern Islamic education. *Lentera*, 6(1), 27–41.
- Ataman, A., Baharun, H., Sanjani, M. A. F., & Safitri, S. D. (2024). Exploring Complementary Leadership Styles in Madrasahs by Aiming at Their Impact on Integrity and Character Development. *Business and Applied Management Journal*, 1(2), 118–133.
- Bolden, R., Gosling, J., & Hawkins, B. (2023). *Exploring leadership: Individual, organizational, and societal perspectives*. Oxford University Press.
- Bolsinger, T. (2020a). *Tempered Resilience: How Leaders Are Formed in the Crucible of Change*. InterVarsity Press.
- Bolsinger, T. (2020b). *Tempered Resilience: How Leaders Are Formed in the Crucible of Change*. InterVarsity Press.
- Carayannis, E. G., Dezi, L., Gregori, G., & Calo, E. (2021). Smart environments and techno-centric and human-centric innovations for Industry and Society 5.0: A quintuple helix innovation system view towards smart, sustainable, and inclusive solutions. *Journal of the Knowledge Economy*, 1–30.

- Compton-Lilly, C., Zamzow, L., Cheng, Y.-F., Yu, M., Durón, A., Goralski-Cumbajin, B., Hagerman, D., & Quast, E. (2015). *Qualitative research: An introduction to methods and designs*. Taylor & Francis.
- Davidaviciene, V., & Al Majzoub, K. (2022). The effect of cultural intelligence, conflict, and transformational leadership on decision-making processes in virtual teams. *Social Sciences*, 11(2), 64.
- Engelsberger, A., Cavanagh, J., Bartram, T., & Halvorsen, B. (2022). Multicultural skills in open innovation: relational leadership enabling knowledge sourcing and sharing. *Personnel Review*, 51(3), 980–1002.
- Fisher, D. (2021). Educational leadership and the impact of societal culture on effective practices. *Journal of Research in International Education*, 20(2), 134–153.
- Fry, L. W., & Egel, E. (2021). Global leadership for sustainability. *Sustainability*, 13(11), 6360.
- Gole, H., & Sudhiarsa, R. I. M. (2024). Pentingnya Teologi Dialog dalam Menghadapi Intoleransi dan Diskriminasi Agama di Indonesia (Perspektif Teologi Dialog Interreligius Armada Riyanto). *Mutiara: Multidisciplinary Scientific Journal*, 2(8), 706–720.
- Huda, M., Nor Muhamad, N. H., Isyanto, P., Muhamat, R., Marni, N., Ahmad Kilani, M., & Safar, J. (2020). Building harmony in diverse society: insights from practical wisdom. *International Journal of Ethics and Systems*, 36(2), 149–165. <https://doi.org/10.1108/IJOES-11-2017-0208>
- Intan, A. (2024). Challenges and Opportunities of Interfaith Dialogue and Cooperation in a Globalized World in India. *Journal of Philosophy, Culture and Religion*, 7(1), 1–11.
- Iqbal, Q., & Ahmad, N. H. (2021). Sustainable development: The colors of sustainable leadership in learning organization. *Sustainable Development*, 29(1), 108–119.
- Khaidir, E., & Suud, F. M. (2020). Islamic education in forming students' characters at as-shofa Islamic High School, pekanbaru Riau. *International Journal of Islamic Educational Psychology*, 1(1), 50–63.
- Khalid, A., & Lopez, M. (2023). Interfaith Dialogue and Peace building: Exploring the Role of Religious Institutions. *International Journal of Religion and Humanities*, 1(01), 1–13.
- Leal Filho, W., Eustachio, J. H. P. P., Caldana, A. C. F., Will, M., Lange Salvia, A., Rampasso, I. S., Anholon, R., Platje, J., & Kovaleva, M. (2020). Sustainability leadership in higher education institutions: An overview of challenges. *Sustainability*, 12(9), 3761.
- Madi Odeh, R. B. S., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., Masa'deh, R., & Alshurideh, M. T. (2023). The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: the case of Dubai service sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(2), 440–468.
- Mariyono, D. (2024). Multicultural values: meeting point of two forces in developing Islamic education. *Quality Education for All*, 1(1), 46–69. <https://doi.org/10.1108/QEA-02-2024-0018>
- Ma'ruf, A. A. (2024a). Promoting Interfaith Dialogue and Mitigating Religious Conflicts in Indonesia. *JLAST: Journal of Law and Social Transformation*, 2(1), 1–7.
- Ma'ruf, A. A. (2024b). Promoting Interfaith Dialogue and Mitigating Religious Conflicts in Indonesia. *JLAST: Journal of Law and Social Transformation*, 2(1), 1–7.
- Muali, C., Rofiki, M., Baharun, H., Zamroni, Z., & Sholeh, L. (2021). The Role of Sufistic-Based Kiai Leadership in Developing the Character of Santri in the Pesantren. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 13(3), 1705–1714.
- Mujahid, I. (2021). Islamic orthodoxy-based character education: creating moderate Muslim in a modern pesantren in Indonesia. *Indonesian Journal of Islam and Muslim Societies*, 11(2), 185–212.
- Nafisah, A., Muttaqin, M., Indrawan, D., Zainuddin, Z., & Rustandi, J. (2024). Complex dynamics: Analyzing the profound impact of religious education depth on interfaith tolerance levels in a multicultural society in the globalization era. *International Journal of Teaching and Learning*, 2(1), 135–150.

- Ndruru, Y., Ndruru, Y., Harefa, I. P. P., & Topayung, S. L. (2024). PAK Sebagai Agen Perubahan dalam Masyarakat Majemuk: Perspektif Kultural dan Sosial. *Damai: Jurnal Pendidikan Agama Kristen Dan Filsafat*, 1(4), 41–59.
- Nishii, L. H., & Leroy, H. (2022). A multi-level framework of inclusive leadership in organizations. In *Group & Organization Management* (Vol. 47, Issue 4, pp. 683–722). Sage Publications Sage CA: Los Angeles, CA.
- Richter, N. F., Martin, J., Hansen, S. V., Taras, V., & Alon, I. (2021). Motivational configurations of cultural intelligence, social integration, and performance in global virtual teams. *Journal of Business Research*, 129, 351–367.
- Ruiz, A. B. (2024). Harmony Amid Diversity: Navigating the Possibilities and Challenges of Interfaith Dialogue for Peacebuilding in Chiang Mai, Thailand. *Asia Pacific Journal of Religions and Cultures*, 8(1), 211–228.
- Saleem, A., & Milovanovic, A. D. (2023). The Role of Interreligious Dialogue and Outreach in Building Trust and Strengthening Social Inclusion in Europe: the case of Network for Dialogue. *Religion, Religious Groups and Migration*, 123.
- Saleemad, K., Noklang, S., & Dudsdeemaytha, J. (2022). Leadership characteristics for Muslim school leaders in a multicultural context in Thailand. *International Journal of Instruction*, 15(2), 293–306.
- Schulze, J. H., & Pinkow, F. (2020). Leadership for organisational adaptability: How enabling leaders create adaptive space. *Administrative Sciences*, 10(3), 37.
- Shoaib, S., & Shabbir, A. (2021). Interfaith dialogue; role of diverse trends in peace building. *AL-Qalam*, 26(1), 346–365.
- Siddiq, A. A., Rachmiate, A., Muhtadi, A. S., & Rinawati, R. (2024). Dynamics of Interreligious Communication: How It Has Led to Religious Harmony in Indonesia. *Library Progress International*, 44(3), 1878–1890.
- Syafi'i, A., Arifin, Z., Sholeh, M. I., & Tasya, D. A. (2024). Integrating Leadership Strategies with Religious Values for Effective Educational Management in Multicultural Institutions. *IJEMR: International Journal of Education Management and Religion*, 1(1), 38–49.
- Tanjung, E. F., Harfiani, R., & Sampedro Hartanto, H. (2021). Formation of soul leadership model in Indonesian middle schools. *Educational Sciences: Theory And Practice*, 21(1), 84–97.
- Umar, S. (2024). The Role of Teachers in the Context of Multicultural Education to Promote Islamic Values. *Journal La Edusci*, 5(2), 89–96.
- Van Knippenberg, D., & van Ginkel, W. P. (2022). A diversity mindset perspective on inclusive leadership. *Group & Organization Management*, 47(4), 779–797.
- Yu, W., Cormican, K., Wu, Q., & Sampaio, S. (2021). In whom do we trust? Critical success factors impacting intercultural communication in multicultural project teams. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 9(3), 21–40.
- Yusuf, M., Abubakar, A., Mardan, M., Nahdhiyah, N., & Rahim, A. (2020). The Dialogue of Multicultural Education and Harmony in Prosperity Based on the Qur'an. *International Journal on Advanced Science, Education, and Religion*, 3(3), 107–119.
- Zolfaghari, B., & Madjdi, F. (2022). Building trusting multicultural organizations: Rethinking the influence of culture on interpersonal trust development in the workplace. *Journal of International Management*, 28(4), 100944