

Volume 4 Nomor 2 Juli-Desember 2025

Web: jurnal.mgmp-paikepri.org/albahru

ISSN (E): 2961-7715

Peningkatan Mutu Pembelajaran Islam melalui Sistem Penjaminan Mutu Internal Berbasis Nilai Islami

Dendang Karnila

STAIN Sultan Abdurrahman, Kabupaten Bintan, Indonesia

dendang_karnila@student.stainkepri.ac.id

Ria Kurniawaty

STAIN Sultan Abdurrahman, Kabupaten Bintan, Indonesia

riakurniawaty99@gmail.com

Abstract

This article aims to examine the role of the internal quality assurance system developed at the Al Falah Assyafi'iyyah Islamic Boarding School with an Islamic values-based approach in improving the quality of Islamic education learning. The method used in this study is a descriptive qualitative approach with literature analysis and case studies of Islamic educational institutions. The results of the study indicate that the integration of Islamic values such as amanah, ihsan, honesty, and responsibility into every quality assurance cycle, from planning, implementation, evaluation, to continuous improvement, can strengthen the culture of quality and increase the effectiveness of learning. The implementation of the SPMI based on Islamic values also encourages collaboration among all elements of the educational institution in building a system that is not only oriented towards results, but also on processes that are in accordance with the principles of Islamic teachings. Thus, the internal quality assurance system based on Islamic values is a relevant and effective strategy in encouraging the transformation of quality and sustainable Islamic education.

Keywords: *Islamic Learning; Internal Quality Assurance; Islamic Values; Islamic Education; Quality Culture*

Abstrak

Artikel ini bertujuan untuk mengkaji peran sistem penjaminan mutu internal yang dikembangkan di Pondok Pesantren Al Falah Assyafi'iyyah dengan pendekatan berbasis nilai-nilai Islami dalam meningkatkan kualitas pembelajaran pendidikan Islam. Metode yang digunakan dalam kajian ini adalah pendekatan kualitatif deskriptif dengan analisis literatur dan studi kasus pada lembaga pendidikan Islam. Hasil kajian menunjukkan bahwa integrasi nilai-nilai Islami seperti amanah, ihsan, kejujuran, dan tanggung jawab ke dalam setiap siklus penjaminan mutu, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, hingga perbaikan berkelanjutan, dapat memperkuat budaya mutu dan meningkatkan efektivitas pembelajaran. Implementasi SPMI berbasis nilai Islami juga mendorong kolaborasi seluruh elemen lembaga pendidikan dalam membangun sistem yang tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga pada proses yang sesuai dengan prinsip-prinsip ajaran Islam. Dengan demikian, sistem penjaminan mutu internal berbasis nilai Islami menjadi strategi yang relevan dan efektif dalam mendorong transformasi pendidikan Islam yang berkualitas dan berkelanjutan.

Kata kunci: Pembelajaran Islam; Penjaminan Mutu Internal; Nilai Islami; Pendidikan Islam; Budaya Mutu

A. Pendahuluan

Peningkatan kualitas lembaga pendidikan menjadi salah satu tantangan krusial yang harus dihadapi oleh institusi pendidikan di tengah arus globalisasi dan perkembangan revolusi industri 4.0. Mutu pendidikan tidak hanya mencerminkan keberhasilan suatu institusi, tetapi juga berperan penting dalam menentukan daya saing bangsa dalam menghadapi dinamika dan kompetisi global. Oleh karena itu, dibutuhkan pendekatan strategis yang terencana, berkesinambungan, dan didukung oleh data untuk menjamin terselenggaranya pendidikan yang relevan dan mampu bersaing(Annur, Saipul, Kartika, Mirna, Alam, Muhammad Helmi, Yuniarti 2025).

Pondok pesantren adalah institusi pendidikan Islam yang paling tua di Indonesia dan memiliki peranan penting dalam membentuk karakter seorang Muslim yang berpengetahuan, berakhhlak baik, dan memiliki dedikasi yang tinggi terhadap agama. Dalam perjalanan sejarahnya, pesantren tidak hanya berfungsi sebagai pusat penyebaran ilmu-ilmu Islam yang klasik, tetapi juga sebagai penjaga moral dan budaya bangsa. Dengan bertambahnya waktu, pesantren harus mampu tidak hanya menjaga identitas keilmuannya, tetapi juga meningkatkan mutu pengajaran agar dapat bersaing dan tetap relevan dengan perubahan pendidikan secara nasional dan internasional(Amin 2019).

Peningkatan mutu pembelajaran di pondok pesantren menjadi keniscayaan dalam rangka menciptakan lulusan yang tidak hanya memiliki penguasaan ilmu agama, tetapi juga memiliki keterampilan abad 21, berpikir kritis, dan berwawasan kebangsaan. Dalam hal ini, Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) hadir sebagai pendekatan sistemik untuk menjamin bahwa proses pendidikan berlangsung secara terarah, terukur, dan berkelanjutan. SPMI di pesantren memiliki potensi besar, terutama jika dikembangkan dengan berbasis pada nilai-nilai Islami yang telah lama menjadi jiwa dalam kehidupan pesantren itu sendiri.

Penjaminan mutu internal bukanlah sekadar formalitas administratif, tetapi merupakan bagian dari manajemen strategis lembaga untuk menjaga konsistensi mutu dan melakukan perbaikan secara berkelanjutan(E. Mulyasa 2015). Maka dari itu, penting untuk merancang sistem PMI yang mampu menjadi alat kendali mutu sekaligus instrumen pengambilan keputusan berbasis data. SPMI merupakan suatu mekanisme sistemik yang diterapkan secara internal oleh lembaga pendidikan untuk menjamin terpenuhinya standar mutu pendidikan secara berkelanjutan. SPMI biasanya mengacu pada prinsip siklus PPEPP, Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian, dan Peningkatan standar Pendidikan (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan 2019).

Integrasi prinsip-prinsip Islami dalam sistem jaminan mutu dapat memberikan panduan spiritual dan moral bagi semua elemen pendidikan dalam melaksanakan kewajiban dan perannya. Melalui cara ini, pengajaran Islam tidak hanya terfokus pada hasil kognitif, tetapi juga pada pengembangan karakter dan akhlak yang baik. Oleh karena itu, tulisan ini bertujuan untuk menjelaskan signifikansi SPMI yang berlandaskan nilai Islami sebagai strategi dalam meningkatkan kualitas pengajaran Islam secara komprehensif dan berkelanjutan(Ulumuddin 2021).

B. Pembahasan

Di tengah dinamika pendidikan yang terus berkembang, upaya meningkatkan mutu lembaga menjadi kebutuhan mendesak, bukan hanya bagi sekolah formal, tetapi juga bagi lembaga pendidikan Islam seperti pondok pesantren. Ketika akreditasi menjadi salah satu indikator utama dalam menilai kualitas lembaga, maka pondok pesantren pun perlu menyiapkan diri dengan sistem yang mampu menjaga dan meningkatkan mutu secara menyeluruh, berkelanjutan, dan terukur. Akreditasi bukan sekadar formalitas atau kumpulan dokumen, tetapi cerminan dari bagaimana lembaga benar-benar berupaya menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan bermakna bagi para santri(Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah 2020)

Kualitas suatu lembaga bukan hanya tanggung jawab satu pihak atau unit tertentu saja, tetapi menjadi budaya bersama yang harus hidup di seluruh bagian organisasi. Gagasan ini tetap relevan hingga saat ini, di mana kualitas dipandang sebagai hasil kolaborasi lintas fungsi yang melekat dalam budaya organisasi(Juran, J. M., & Godfrey 2016). Ini sangat relevan bagi pesantren, di mana nilai-nilai kebersamaan, keteladanan, dan tanggung jawab kolektif telah menjadi ruh utama dalam aktivitas sehari-hari. Maka, strategi peningkatan mutu perlu dirancang secara partisipatif, melibatkan *mudir*, *asatidz*, santri senior, hingga seluruh warga pesantren, karena setiap elemen berkontribusi terhadap kualitas lembaga.

Pendekatan ini sejalan dengan prinsip-prinsip *Total Quality Management* (TQM) dalam pendidikan, yang menekankan pentingnya komitmen bersama, evaluasi terus-menerus, serta fokus pada kepuasan "pelanggan", yaitu para santri dan wali santri(Sallis 2015). Namun, tentu saja penerapannya harus disesuaikan dengan nilai-nilai Islam yang menjadi jati diri pesantren. Mutu yang kita kejar bukan hanya sekadar angka atau peringkat, tapi juga meliputi integritas, akhlak, dan keberkahan ilmu.

Pondok pesantren memiliki peran penting dalam membentuk generasi Muslim yang tidak hanya memahami ajaran agama, tetapi juga mempunyai akhlak yang baik dan mampu bersaing di tingkat global. Tantangan saat ini mengharuskan pesantren untuk menjadi lebih fleksibel dan profesional dalam melaksanakan pendidikan. Dalam

konteks ini, kualitas pembelajaran menjadi tolok ukur utama keberhasilan pendidikan di pesantren. Pembelajaran yang baik akan mencerminkan keseimbangan antara penyampaian ilmu, pengembangan karakter, dan penanaman nilai-nilai Islam dalam kehidupan para santri(Asniah, A., Evi, F., & Rijal 2023).

1. Strategi Peningkatan Mutu Lembaga

Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tradisional yang saat ini menghadapi kebutuhan untuk senantiasa memperbaiki kualitas, baik dalam hal manajemen, kurikulum, sumber daya manusia, maupun budaya organisasi. Untuk mengatasi tantangan tersebut, diperlukan strategi peningkatan kualitas yang terintegrasi, relevan dengan konteks, dan berlandaskan pada nilai-nilai Islam.

Pondok Pesantren Al-Falah Assyafi'iyyah merespons tantangan akreditasi tanpa kehilangan karakter keilmuannya yang khas. Modernisasi sistem penjaminan mutu tetap harus dijalankan, namun tetap berpijak pada prinsip ilmiyah-amaliyah yang menjadi fondasi pendidikan pesantren. Dalam hal ini, cara untuk meningkatkan kualitas bisa dimulai dengan mengidentifikasi kekuatan serta hambatan yang ada, baik di dalam maupun di luar lembaga melalui analisis SWOT. Metode ini banyak diterapkan dalam perencanaan strategi karena dapat memberikan gambaran lengkap tentang keadaan lembaga, baik dari aspek kekuatan dan kelemahan internal, maupun kesempatan dan risiko dari lingkungan eksternal(Robbins, S. P., & Judge 2017). Analisis SWOT di Pondok Pesantren Al-Falah Assyafi'iyyah bisa dilihat sebagai berikut:

Tabel 1. Analisis SWOT Pondok Pesantren Al-Falah Assyafi'iyyah

Aspek	Analisis
Strengths (Kekuatan)	Komitmen pada nilai <i>Ahlus Sunnah Wal Jama'ah</i> , kurikulum terpadu ilmiyah-amaliyah, sumber daya <i>asatidz/guru</i> yang berpengalaman.
Weaknesses (Kelemahan)	Belum optimalnya dokumentasi mutu, kurangnya pelatihan SDM terkait manajemen mutu dan akreditasi.
Opportunities (Peluang)	Dukungan pemerintah terhadap revitalisasi pesantren, peluang kerja sama dengan instansi pendidikan tinggi Islam.
Threats (Ancaman)	Tuntutan standar nasional pendidikan yang terus berkembang, tantangan dalam mempertahankan orisinalitas nilai keislaman di tengah modernisasi.

Dari tabel tersebut, visi dan misi pesantren harus diperkuat agar selaras dengan perkembangan zaman tanpa kehilangan akar tradisi Islam. Perumusan visi-misi tersebut harus melibatkan para pemangku kepentingan (kyai, ustadz, wali santri, dan santri), serta menegaskan arah lembaga dalam membentuk generasi yang berilmu dan berakhlak.

2. Implementasi Penjaminan Mutu Internal

Membangun sistem penjaminan mutu internal bukanlah perkara administratif semata, apalagi jika konteksnya adalah pondok pesantren. Di lingkungan pesantren Al-Falah Assyafi'iyyah, sistem mutu justru harus menjadi ruh dari proses pendidikan, yang menyatukan nilai-nilai tradisi Islam dengan tuntutan pengelolaan modern. Untuk itulah pendekatan PPEPP (Penetapan Pelaksanaan Evaluasi Pengendalian dan Peningkatan) dipakai sebagai pedoman perancangan mutu yang sistematis namun tetap relevan dengan karakter pesantren (Direktorat Jenderal Pendidikan Islam 2020). Adapun yang dimaksud dengan PPEPP sebagai berikut:

- a. Penetapan; Segala sesuatu harus dimulai dari arah yang jelas. Maka, pondok menetapkan standar mutu berdasarkan visi dan misi pesantren yaitu membentuk kader Ahlus Sunnah Wal Jama'ah yang tidak hanya cerdas secara akademik, tapi juga kuat dalam amal dan akhlak. Standar ini diwujudkan dalam bentuk indikator konkret, seperti target hafalan Al-Qur'an per semester, adab santri terhadap guru dan teman, kedisiplinan dalam ibadah harian, dan keseimbangan antara pelajaran formal dan nonformal (ta'lim dan tarbiyah).
- b. Pelaksanaan; pelaksanaan mutu di pondok pesantren Al-Falah Assyafi'iyyah menyatu dalam aktivitas harian, dimulai dari shalat subuh berjamaah, belajar pagi hingga malam, hingga kegiatan kebersihan. Kegiatan ini tidak hanya sekadar rutinitas, melainkan upaya untuk membentuk karakter dan disiplin. Pelaksanaan mutu juga melibatkan semua pihak yaitu para ustadz yang membimbing, santri senior yang menjadi teladan, hingga pengurus yang memastikan ketertiban asrama. Tidak ada yang bekerja sendiri, semua beriringan menjalankan sistem yang sudah disusun.
- c. Evaluasi; pelaksanaan mutu yang sudah dilakukan akan dievaluasi. Di pondok pesantren Al-Falah Assyafi'iyyah evaluasi dilakukan secara sederhana namun konsisten. Setiap bulana, wali kelas dan pengurus mengadakan rapat untuk membahas perkembangan santri. Evaluasi tidak hanya pada nilai akademik, tetapi juga sikap, keterlibatan dalam kegiatan, dan perubahan perilaku. Hasil evaluasi dicatat dalam buku monitoring dan digunakan sebagai bahan untuk pembinaan selanjutnya (Zepeda 2017).
- d. Pengendalian; dalam proses penetapan, pelaksanaan dan evaluasi mutu, diperlukan adanya pengendalian sebagai bentuk pengawasan. Pengurus dan guru melakukan kontrol secara langsung, seperti memastikan santri masuk kelas, mengikuti shalat jamaah, dan tidak melanggar aturan yang dibuat terkait jam belajar dan pemantauan hafalan. Namun pengawasan di pesantren bukanlah semata-mata hukuman, melainkan bagian dari tarbiyah (pembinaan) agar santri belajar bertanggung jawab dan memahami konsekuensi atas pilihannya.
- e. Peningkatan; evaluasi yang dilakukan digunakan sebagai upaya untuk meningkatkan mutu yang masih terdapat kekurangan. Maka setiap bulan, pondok mengadakan evaluasi bersama antara mudir, guru, dan pengurus untuk membahas program yang perlu diperbaiki seperti; jika banyak santri kesulitan menghafal, maka metode talqin diperkuat, jika ada materi kitab yang sulit dipahami, maka dibuat kelas tambahan malam, kemudian jika kebersihan asrama menurun, maka dibentuk kelompok piket dan ditambah pembinaan karakter.

Semua perbaikan dilakukan secara bertahap, sesuai kemampuan pondok, tanpa kehilangan semangat untuk terus maju.

Penerapan SPMI menjadi instrumen penting dalam memastikan seluruh proses pendidikan berjalan sesuai standar. Di pesantren, SPMI dapat disesuaikan dengan kearifan lokal dan struktur pesantren, serta dijawi nilai-nilai seperti ikhlas, tawakal, dan amanah(Istikomah,.Haryanto, Budi,.Churrahman, Taufik,.Hadi 2021).

3. Strategi Implementasi SPMI Berbasis Nilai Islami

Untuk menerapkan SPMI berbasis nilai Islami secara efektif, pondok pesantren Al-Falah Assyafi'iyyah melakukan beberapa strategi, di antaranya adalah:

- a. Penyusunan standar mutu berbasis nilai Islam, misalnya standar kurikulum yang menyertakan aspek spiritual dan akhlak. Kurikulum pondok pesantren perlu ditingkatkan secara menyeluruh antara kurikulum keagamaan (*tafaqquh fiddin*) dan kurikulum umum. Penggabungan ini bertujuan untuk menciptakan lulusan yang memiliki kompetensi dalam aspek spiritual, intelektual, dan sosial. Di samping itu, kurikulum harus disesuaikan dengan kebutuhan santri dan komunitas, serta menekankan pada praktik, etika, dan pengembangan karakter.
- b. Pelatihan dan peningkatan kompetensi *asatidz*, tidak hanya dalam bidang metodologi pembelajaran, tetapi juga pemahaman manajemen mutu berbasis nilai. *Asatidz* memiliki peran sentral dalam menentukan mutu pembelajaran. Oleh karena itu, program pelatihan, *workshop*, dan pengembangan profesional secara berkelanjutan harus dilakukan. Selain penguasaan materi, *asatidz* perlu dibekali dengan metodologi pembelajaran aktif, teknologi pendidikan, dan pendekatan pembinaan karakter.
- c. Keterlibatan kyai dalam proses perencanaan mutu. Kyai dan pengasuh pesantren memiliki posisi sentral dalam sistem sosial dan spiritual santri. Oleh karena itu, keterlibatan mereka dalam merumuskan standar mutu, visi pesantren, dan evaluasi berkala sangat penting agar sistem mutu tidak bersifat birokratis, melainkan bermuansa hikmah dan nasihat. Strategi ini memperkuat legitimasi serta menumbuhkan kepercayaan dalam proses peningkatan mutu.

Salah satu ciri khas dari strategi SPMI yang berbasis nilai Islami di pesantren adalah pendekatan evaluasi yang menggabungkan elemen kognitif dan spiritual. Santri tidak hanya dinilai berdasarkan prestasi akademis, tetapi juga melalui penilaian karakter, etika, disiplin dalam beribadah, serta keterlibatan dalam kegiatan sosial dan keagamaan. Penilaian ini dapat dilakukan dengan cara observasi sehari-hari, catatan dari wali asrama, atau laporan dari pengurus harian santri.

Berbeda dengan institusi resmi lainnya, pesantren telah lama mengintegrasikan nilai-nilai Islam sebagai dasar dalam kehidupan sehari-hari. Prinsip keikhlasan dalam mengajar, tanggung jawab dalam menjalankan peran, penghormatan kepada guru, dan persaudaraan di antara santri merupakan elemen dari etos pendidikan di pesantren. Ketika aspek-aspek ini dipadukan dengan proses SPMI, seperti penilaian kualitas, perencanaan strategis, dan pemantauan yang berkelanjutan, maka sistem penjaminan kualitas akan beroperasi tidak hanya dari sisi teknis, tetapi juga dari sisi spiritual dan etika(Khoirunnada 2023).

Proses penilaian mutu pembelajaran tidak hanya menilai pencapaian akademis santri, melainkan juga mengevaluasi sejauh mana pembelajaran dapat membentuk akhlak mereka. *Asatidz* dinilai tidak hanya berdasarkan kemampuan dalam mengajarkan materi, tetapi juga dari sikap yang dicontohkan dalam kehidupan sehari-hari. Oleh karena itu, proses penjagaan mutu menjadi elemen penting dalam proses *tarbiyah* dan pengembangan kepribadian Islami (Maghfiroh 2021).

C. Simpulan

Pondok pesantren sebagai institusi pendidikan Islam memiliki peran penting dalam membina generasi yang bukan hanya berkualitas secara intelektual, tetapi juga secara spiritual dan moral. Dalam rangka menghadapi tantangan zaman dan mempertahankan keberadaannya di dunia pendidikan modern, sangat penting untuk meningkatkan kualitas pembelajaran di pesantren. Salah satu pendekatan yang efektif yang dapat diterapkan adalah menggunakan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) yang diselaraskan dengan prinsip-prinsip Islami. Pelaksanaan SPMI yang berlandaskan nilai-nilai Islami di pesantren tidak hanya fokus pada aspek manajerial dan administratif, tetapi juga menghidupkan kembali inti dari pendidikan Islam yang menyeluruh, berdasarkan pada keikhlasan, amanah, akhlak yang baik, dan kebiasaan memberikan teladan. Strategi pelaksanaannya meliputi internalisasi nilai-nilai Islam di setiap siklus kualitas, partisipasi aktif kyai dan pengasuh, pengembangan standar mutu yang khas untuk pesantren, peningkatan kapasitas *asatidz*, integrasi evaluasi akademis dan spiritual, serta pengembangan budaya kualitas melalui teladan yang baik. Dengan pendekatan ini, peningkatan kualitas di pesantren tidak hanya menghasilkan lulusan yang berkualitas dalam bidang akademik, tetapi juga lulusan yang berkarakter baik dan siap menjadi agen perubahan di masyarakat. Oleh karena itu, SPMI yang berbasis nilai Islami menjadi model strategis yang pantas untuk diterapkan guna menciptakan pesantren yang berkualitas, relevan, dan tetap berakar pada nilai-nilai luhur Islam.

DAFTAR PUSTAKA

- Amin, Fathul. 2019. "Analisa Pendidikan Pesantren Dan Perannya Terhadap Pendidikan Islam." *Tadris* 13(2): 56–73.
- Annur, Saipul., Kartika, Mirna., Alam, Muhammad Helmi., Yuniarti, Nadhrah Finni. 2025. "Kepemimpinan Organisasi Madrasah." *Mudir (Jurnal Manajemen Pendidikan)* 7(1): 45–51. <https://ejournal.insud.ac.id/index.php/mpi/index>.
- Asniah, A., Evi, F., & Rijal, P. 2023. "Peran Pesantren Sebagai Lembaga Pendidikan Islam Di Indonesia." *Islamic Learning Journal* 2(1): 74–96. <https://jurnal.stituwjombang.ac.id/index.php/ilj/article/view/1371>.
- Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah. 2020. *Instrumen Akreditasi Satuan Pendidikan Dasar Dan Menengah*. Jakarta: BAN-S/M.
- Direktorat Jenderal Pendidikan Islam. 2020. *Pedoman SPMI Untuk Madrasah*. Jakarta: Kemenag RI.
- E. Mulyasa. 2015. *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Istikomah,.Haryanto, Budi,.Churrahman, Taufik,.Hadi, Nurul. 2021. “Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) Sebagai Upaya Mewujudkan Pesantren Unggul.” *Community Empowerment* 6(12): 2245–52.
<https://journal.unimma.ac.id/index.php/ce/article/view/5547>.
- Juran, J. M., & Godfrey, A. B. 2016. *Juran's Quality Handbook: The Complete Guide to Performance Excellence*. 7th ed. New York: McGraw-Hill Education.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. 2019. *Buku Saku Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI)*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Khoirunnada, Nur Khannah. 2023. “Studi Budaya Organisasi Pondok Pesantren Fadhlul Fadhlhan.” UIN Walisongo Semarang.
- Maghfiroh, Elok Arofatul. 2021. “Strategi Kyai Untuk Peningkatan Mutu Pembelajaran Santri Di Pondok Pesantren Terpadu Al-Kamal Kunir Wonodadi Blitar.” Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2017. *Organizational Behavior*. 17th ed. England: Pearson Education Limited.
- Sallis, E. 2015. *Total Quality Management in Education*. 4th ed. London: Routledge.
- Ulumuddin, Ahya. 2021. “Integrasi Nilai-Nilai Islam Dalam Sistem Pembelajaran Di SMP Islam Terpadu Tunas Cendikia Mataram.” UIN Mataram.
- Zepeda, S. J. 2017. *The Principal as Instructional Leader: A Practical Guide for Building Leadership Skills*. 4th ed. New York: Routledge.