

***Spiritual Leadership* dalam Organisasi: Peran dan Rekomendasi Penelitian Masa Depan**

Spiritual Leadership in Organizations: Role and Recommendations of Future Research

Padmi Dhyah Yulianti*¹, Fendy Suhariadi¹, Cholichul Hadi¹,
Endang Retno Surjaningrum¹, DYP Sugiharto²

¹Fakultas Psikologi, Universitas Airlangga, Indonesia

²Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

Naskah Masuk 17 Mei 2021 Naskah Diterima 13 Juli 2022 Naskah Diterbitkan 23 Desember 2022

Abstrak. Organisasi dalam menyongsong era industri 4.0 memiliki beragam tantangan. Salah satu tantangan sosial yang dihadapi berkaitan dengan kepemimpinan. Dari banyak teori kepemimpinan, *spiritual leadership* merupakan salah satu gaya baru kepemimpinan yang dapat diterapkan karena lebih berorientasi pada nilai – nilai kesejahteraan. Penelitian ini bertujuan untuk : 1) mengidentifikasi peran *spiritual leadership* serta 2) rekomendasi penelitian *spiritual leadership* di masa depan. Metode yang dipergunakan adalah telaah literatur. Hasil penelitian menyebutkan *spiritual leadership* telah dipergunakan sebagai variabel dependen, variabel independen maupun moderator. Selain itu *spiritual leadership* telah dipergunakan dengan mengkorelasikan dengan berbagai variabel yang lain. Penelitian pada masa depan direkomendasikan untuk fokus pada kajian metodologis serta pengembangan teori.

Kata kunci: *spiritual leadership*; faktor *spiritual leadership*; organisasi; tinjauan literatur

Abstract. An organization will have various challenges in facing the 4.0 Industrial era. One of them is social challenges dealing with leadership skills. From many leadership theories, spiritual leadership is a new leadership style. This research aims to: 1) identify spiritual leadership role and 2) recommend the spiritual leadership for future investigation. The applied methodology is a literature review. The findings showed that spiritual leadership has been used as the dependent, independent and moderator variable and correlating with various other variables. This research recommends spiritual leadership in methodological review and theoretical development.

Keywords: spiritual leadership; spiritual leadership factor; organization literature review

Pengantar

Organisasi saat ini memasuki masa revolusi industri 4.0. Peluang dan tantangan baru yang dihadapi cukup beragam dalam menghadapi dan menciptakan dunia cerdas yang modern (Adamik &

*Alamat Korespondensi: padmi.dhyah.yulianti-2019@psikologi.unair.ac.id

Sikora-Fernandez, 2021). Peluang dan tantangan pada revolusi industri 4.0 dipicu peran teknologi modern yang berkembang semakin dinamis (Adamik & Sikora-Fernandez, 2021). meningkatnya penggunaan otomatisasi, pengolahan dan pertukaran data (Piwowar-Sule, 2020). Guna menghadapi revolusi industri 4.0, peningkatan kualitas sumber daya manusia (Setiono, 2019) melalui penyiapan figur pemimpin merupakan hal penting yang harus dilakukan.

Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinan yang mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya untuk mencapai tujuan (Solikin *et al.*, 2017). Guna menjawab berbagai tantangan dan perubahan, dibutuhkan figur pemimpin dengan karakteristik yang kompleks baik dari sisi pemikiran, pengetahuan maupun keterampilan. Karakteristik tersebut antara lain: mampu menciptakan visi (Ghasabeh *et al.*, 2015), mengarahkan pada tujuan melalui strategi yang efektif (Hao & Yazdanifard, 2015), mempromosikan kekompakan (Ghasabeh *et al.*, 2015), memotivasi serta menginspirasi karyawan untuk berkontribusi pada organisasi.

Pemimpin dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah dibuat dan dirumuskan, membutuhkan kepemimpinan sebagai proses untuk memengaruhi anak buah atau pengikut. Kepemimpinan yang inovatif adalah kunci penggerak untuk mendorong budaya organisasi melalui pengembangan misi, visi, nilai, serta operasionalisasi beragam faktor dalam kebijakan lembaga (Pramudyo, 2013; Ruksana & Ahmed, 2019; Schwartz, 2020). Kepemimpinan merupakan fenomena kompleks dan multidimensi. Kepemimpinan yang efektif merupakan hal penting untuk kesuksesan suatu organisasi (Benmira & Agboola, 2021).

Pada implementasinya di organisasi, gaya kepemimpinan telah banyak dikembangkan dan dilakukan penelitian. Sejarah panjang penelitian terkait kepemimpinan dimulai pada periode 1840-an, yaitu saat kepemimpinan berfokus pada pemimpin yang lahir secara alami, pada tahun 1930–1940, fokus kepemimpinan ada pada identifikasi sifat dan karakteristik pemimpin yang efektif. Pada medio 1940-1950, kepemimpinan berfokus pada tindakan dan keterampilan pemimpin. Pada era situasional tahun 1960-an kepemimpinan berfokus pada pemimpin yang menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan mempertimbangkan lingkungan. Era kepemimpinan baru, dimulai pada tahun 1990-an dengan fokus pada kepemimpinan sebagai pertukaran biaya-manfaat, fokus pada gaya inspiratif yang mendorong pengikut ke tingkat pencapaian lebih tinggi, fokus pada pengikut yang memimpin satu sama lain, fokus pelibatan pengikut serta fokus pada seluruh sistem organisasi (Benmira & Agboola, 2021). Masing-masing gaya kepemimpinan tersebut tentunya memiliki kelebihan dan kekurangan. Namun demikian, salah satu gaya kepemimpinan yang memungkinkan pemimpin untuk memperlakukan karyawan dengan manusiawi dan memiliki hasil positif adalah *spiritual leadership* (Smith *et al.*, 2018).

Spiritual leadership pertama kali diusulkan oleh Fairholm pada tahun 1997 dengan mendasarkan pada teori yang disampaikan oleh Greenleaf pada tahun 1971 tentang “pemimpin sebagai pelayan” (Anderson, 2018). Berbagai pendapat tentang definisi *spiritual leadership* dikemukakan oleh beberapa ahli. Fry mendefinisikan *spiritual leadership* sebagai nilai, sikap dan perilaku yang harus diadaptasi secara intrinsik untuk memotivasi diri dan orang lain sehingga memiliki peningkatan makna rasa kesejahteraan spiritual (*spiritual well being*) melalui panggilan (*calling*) dan keanggotaan (*membership*).

Pendapat lain, *spiritual leadership* membawa pada pencarian makna dan kesadaran diri seseorang berdasarkan dari spiritualitasnya sendiri ke dalam peranannya sebagai pemimpin (Reave, 2005). Pendapat selanjutnya mendefinisikan *spiritual leadership* sebagai pendekatan kepemimpinan yang intim dengan tujuan untuk menciptakan suatu tempat kerja yang memiliki makna (Aslan & Korkut, 2015). Berdasarkan dari definisi para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa *spiritual leadership* adalah suatu pendekatan kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin dalam memotivasi diri dan orang lain untuk memiliki visi jangka panjang, unggul dalam nilai harapan/iman, memiliki cinta altruistik, memiliki keterlibatan dengan diri dan orang lain, serta mampu menginternalisasi nilai-nilai intrinsik untuk meningkatkan pencapaian makna.

Spiritual leadership dalam penerapannya lebih holistik karena mampu mengintegrasikan antara tubuh, pikiran dan hati (Fry *et al.*, 2005). Selain itu, *spiritual leadership* memiliki tiga dimensi yaitu visi, harapan, serta cinta altruistik. Visi berkaitan dengan masa depan organisasi, berfungsi sebagai energi penggerak atau pendorong. Visi menunjukkan adanya kebutuhan standar keunggulan, menentukan tujuan, cita-cita yang tinggi serta menciptakan standar kesempurnaan bagi pemangku kepentingan. Sedangkan harapan atau keyakinan membantu para pengikut atau karyawan untuk memiliki sikap positif terhadap masa depan, berusaha karena memiliki keinginan serta adanya ekspektasi yang positif. Harapan berkaitan dengan ketekunan, berusaha melakukan yang terbaik, menempatkan tujuan yang dapat dicapai, kesempurnaan, serta ekspektasi tentang penghargaan atau kemenangan. Dimensi ketiga adalah cinta altruistik, menerima dan mencintai orang apa adanya. Komponen dari cinta altruistik ini berupa kepercayaan, pemaaf, empati, integritas, keberanian, kejujuran, welas asih serta penyayang (Fry *et al.*, 2005).

Spiritual leadership dalam penerapannya berbeda dengan model kepemimpinan yang lain. Pada model kepemimpinan tradisional mungkin terbukti kuno dalam memimpin tim yang bersifat multikultural (Aritz & Walker, 2014). Selain itu kepemimpinan tradisional juga lebih berfokus pada sisi atribut rasional/emosional serta perilaku pemimpin (X. Chen & Li, 2003). Berbeda dengan *spiritual leadership* yang merupakan gaya baru kepemimpinan dengan orientasi pada nilai yang berdasarkan teori (Avolio *et al.*, 2009) dan menekankan pentingnya pemikiran, nilai-nilai, dan kesejahteraan (Fry *et al.*, 2005). Dengan demikian dapat dikatakan *Spiritual leadership* mampu mengintegrasikan nilai-nilai diri atau aspirasi individu sehingga selaras dengan nilai-nilai organisasi. Keselarasan yang muncul tersebut membuat bekerja dan lingkungan kerja menjadi lebih kondusif.

Perkembangan penelitian tentang *spiritual leadership* telah digunakan di berbagai sektor baik bisnis maupun publik. Penelitian tentang *spiritual leadership* di lingkup perhotelan telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh *spiritual leadership* pada organisasi kinerja berdasarkan *Balanced Score Card* (BSC) dengan menggunakan manajer menengah dari 60 hotel di delapan provinsi di Iran. Hasil penelitian menjelaskan bahwa dari analisis menggunakan *Structural Equation Model* (SEM), panggilan (*calling*) dan keanggotaan (*membership*) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja organisasi (Salehzadeh *et al.*, 2015).

Penelitian karakteristik *spiritual leadership* perangkat desa telah dilakukan di Kabupaten Banyumas Jawa Tengah. Berdasarkan hasil penelitian, perangkat desa di enam wilayah

memiliki kecenderungan pemahaman visi yang cukup tinggi, memiliki harapan dalam keberhasilan melaksanakan pekerjaan cenderung tinggi, memiliki arti dalam pelaksanaan pekerjaan dan memiliki rasa dihargai oleh organisasi cenderung tinggi. Namun bila ditinjau dari rasa keanggotaan cenderung berada dalam kategori sedang (Pujiastuti, 2014).

Penelitian tentang *spiritual leadership* di setting medis dilakukan terhadap 1066 karyawan rumah sakit di Yogyakarta. Penelitian bertujuan untuk menguji dampak dan menentukan model yang paling menggambarkan hubungan model dilakukan dengan SEM (*Structural Equation Model*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *spiritual leadership* dengan nilai-nilai, sikap, dan perilaku pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap makna/panggilan dan keanggotaan karyawan. Selanjutnya makna/panggilan memfasilitasi karyawan untuk meningkatkan tingkat keterikatan kerja (Saripudin & Rosari, 2019). Penelitian terkait *spiritual leadership* telah dilakukan dalam ranah pendidikan (Kaya, 2015). Peneliti menggunakan survei kuantitatif terhadap 383 guru SD untuk mempelajari pengaruh *spiritual leadership* dengan dimensi OCB (*Organizational Citizenship Behaviors*). Pada setting perbankan, telah dilakukan analisis model kritis pengaruh *spiritual leadership*, organisasi, komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan di BMT se-Kabupaten Pati. Temuan penelitian menunjukkan *spiritual leadership* merupakan variabel yang memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Rahmawaty, 2016). Berdasarkan dari temuan penelitian sebelumnya, belum dilakukan telaah peran *spiritual leadership* serta rekomendasi penelitian *spiritual leadership* di masa depan. Tulisan ini bertujuan untuk melakukan telaah literatur terkait: 1) identifikasi peran *spiritual leadership* serta 2) rekomendasi penelitian *spiritual leadership* di masa depan.

Metode

Metode yang dipergunakan pada penelitian ini adalah studi literatur. Studi literatur dipergunakan karena masih terbatasnya penelitian *spiritual leadership*. Studi literatur dipergunakan untuk menganalisis secara objektif, holistik, dan kritis berdasarkan dari penelitian yang ditemukan yang relevan dengan topik yang sedang dipelajari. Studi literatur dapat dipergunakan untuk meninjau literatur yang telah diterbitkan, mengkritisi literatur, mengidentifikasi kesenjangan dalam literatur serta menginformasikan usulan penelitian (Young, 2017). Pada penelitian ini digunakan empat *search engine* yaitu: Sage, Emerald, Science Direct, dan Proquest. Peneliti menggunakan kata kunci "*spiritual leadership*" dan memberikan batas waktu pencarian artikel untuk melihat perkembangan penelitian terkait *spiritual leadership* dari waktu ke waktu.

Hasil

Berdasarkan hasil temuan, penelitian ini di dominasi dengan menggunakan pendekatan kuantitatif (Pio & Tampi, 2018); (Pio & Lengkong, 2020); (Mahyarni, 2013); (Afsar *et al.*, 2016); (Ali *et al.*, 2020); (Sheikh *et al.*, 2019); (Wahid & Mustamil, 2017), satu pendekatan kualitatif (Ngunjiri, 2010) dan satu menggunakan pendekatan mixed methods (Karadaug *et al.*, 2020). Berdasarkan studi kuantitatif,

didominasi dengan penggunaan analisis data menggunakan SEM PLS, dan satu penelitian yang menggunakan regresi linier berganda (Jeon & Choi, 2020). Berdasarkan dari telaah literatur, *spiritual leadership* telah dipergunakan sebagai variabel bebas, variabel tergantung maupun variabel moderator dalam penelitian.

Spiritual leadership telah dipergunakan untuk penelitian dengan mengungkap faktor internal individu seperti: kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja (Pio & Tampi, 2018), perilaku etis (Pio & Lengkong, 2020), perilaku keselamatan karyawan (Ali *et al.*, 2020), kesuksesan akademis (Karadaug *et al.*, 2020), keterlibatan kerja (Sheikh *et al.*, 2019), *spiritual wellbeing* yang meliputi *calling* dan *membership* (Wahid & Mustamil, 2017), perilaku diskresi (Sholikhah *et al.*, 2019), komitmen afektif (Jeon & Choi, 2020) serta kebajikan, keberanian, harapan/kesabaran pemimpin perempuan (Ngunjiri, 2010). Secara eksternal *spiritual leadership* telah dipergunakan dengan melibatkan beberapa faktor eksternal dari individu seperti: penyimpangan di tempat kerja (Mahyarni, 2013) dan persepsi budaya sekolah (Karadaug *et al.*, 2020). Adapun ringkasan hasilnya seperti pada tabel 1 faktor yang memengaruhi *spiritual leadership*.

Tabel 1
Hasil Penelitian Spiritual Leadership

Peneliti	Negara	Temuan Penelitian
(Pio & Tampi, 2018)	Indonesia	Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh langsung yang signifikan dari <i>spiritual leadership</i> terhadap kualitas kehidupan kerja, <i>spiritual leadership</i> pada kepuasan kerja, kualitas kehidupan kerja pada kepuasan kerja, kualitas kehidupan kerja pada perilaku warga organisasi, kepuasan kerja terhadap perilaku warga organisasi.
(Pio & Lengkong, 2020)	Indonesia	<i>Spiritual leadership</i> memiliki efek langsung dengan kualitas kehidupan kerja. <i>Spiritual leadership</i> berpengaruh langsung terhadap perilaku etis.
(Mahyarni, 2013)	Indonesia	Keaslian penelitian ini terutama ditempatkan pada hubungan kausal antara variabel kepemimpinan spiritual dan perilaku penyimpangan di tempat kerja.
(Afsar <i>et al.</i> , 2016)	Thailand	Ada hubungan positif antara kepemimpinan spiritual dan spiritualitas tempat kerja. Efek ini juga menjadi lebih kuat ketika persepsi bawahan tentang dukungan dan kepedulian organisasi yang tinggi antara kepemimpinan spiritual dan spiritualitas tempat kerja.
(Ali <i>et al.</i> , 2020)	Vietnam	Peran kepemimpinan spiritual dan semangat keselamatan yang harmonis dalam membentuk perilaku keselamatan karyawan yang berada di luar perilaku karyawan.
(Karadaug <i>et al.</i> , 2020)	Turkey	Meningkatnya persepsi kepemimpinan spiritual guru demikian juga persepsi budaya sekolah dan kesuksesan akademik.

Tabel 1 (Lanjutan)*Hasil Penelitian Spiritual Leadership*

Peneliti	Negara	Temuan Penelitian
(Sheikh <i>et al.</i> , 2019)	Pakistan	Kepemimpinan spiritual memainkan peran penting dalam memoderasi hubungan antara kelelahan dan keterlibatan kerja.
(Wahid & Mustamil, 2017)	Malaysia	<i>Spiritual leadership</i> membangkitkan rasa hidup bermakna. Bahwa makna tidak hanya untuk diri namun juga masyarakat luas.
(Sholikhah <i>et al.</i> , 2019)	Indonesia	Peran <i>spiritual leadership</i> dalam menumbuhkan perilaku diskresi menggunakan mediasi variabel harga diri berbasis organisasi dan spiritualitas tempat kerja.
(Ngunjiri, 2010)	Kenya	Terdapat pemahaman <i>spiritual leadership</i> pada wanita di Afrika. Studi mengeksplorasi kebajikan, keberanian, harapan/kesabaran dan ubuntu/kemanusiaan dari para pemimpin perempuan. Hasil penelitian kebajikan, keberanian, harapan sama dengan konseptualisasi dari barat. Namun ubuntu/kemanusiaan unik untuk konteks Afrika.
(Jeon & Choi, 2020)	Korea	Penelitian menemukan visi, harapan, cinta altruistik berhubungan positif dengan kreativitas. Komitmen afektif memediasi g+hubungan tersebut. Selain itu struktur multidimensi <i>spiritual leadership</i> berlaku pada konteks Korea Selatan.

Berdasarkan dari telaah literatur kelemahan dari penelitian sebelumnya perlu untuk diperhatikan sebagai bahan pertimbangan untuk meminimalisasi kelemahan ketika peneliti lain akan melakukan penelitian. Kelemahan penelitian yang ditemukan berkaitan dengan teknik sampling, metode pengumpulan data, dan metode analisis data. Selain itu, peneliti perlu untuk mengantisipasi berkaitan dengan sumber tenaga, dana, serta waktu efektif untuk melaksanakan penelitian.

Berdasarkan telaah literatur yang dilakukan, peneliti menemukan hasil bahwa saran rekomendasi penelitian di masa depan berkaitan dengan metodologi serta dari sisi pengembangan teori. Hal yang perlu diperhatikan dari sisi metodologi antara lain: a) Perlunya memperluas ukuran sampel (Pio & Tampi, 2018), b) Memperkuat, mengeksplorasi dan menginvestigasi secara mendalam dalam meningkatkan temuan penelitian (Afsar *et al.*, 2016); (Pio & Tampi, 2018); (Sheikh *et al.*, 2019), c) Memperluas subjek penelitian (Pio & Tampi, 2018), d) Perlunya menggunakan pendekatan kualitatif (Mahyarni, 2013), e) Penggunaan data lintas periode (Mahyarni, 2013), f) Perlunya menggunakan model struktural dengan menggunakan metode timbal balik (Mahyarni, 2013), sehingga dapat meningkatkan penjelasan kekuatan model yang diusulkan (Sholikhah *et al.*, 2019), g) Pengumpulan data tidak hanya sepihak dari pimpinan saja namun juga karyawan (Mahyarni, 2013), h) Perlunya

memvalidasi model, i) Perlunya validasi alat ukur untuk mengurangi bias (Sholikhah *et al.*, 2019), j) Perlunya dilakukan pengontrolan pada variabel yang misalnya: kepemimpinan trasformatif maupun kepemimpinan pelayanan (Ali *et al.*, 2020); (Jeon & Choi, 2020), k) Perlunya pelibatan variabel ciri kepribadian karyawan, jenis kelamin, pengalaman kerja, latar belakang pendidikan (Sholikhah *et al.*, 2019), motivasi karyawan (Sholikhah *et al.*, 2019), kontrak psikologis, keterlibatan kerja serta perilaku *workaholic* (Sholikhah *et al.*, 2019), dampak pengucilan di tempat kerja (Ali *et al.*, 2020), l) Perlunya penggunaan variabel mediator maupun moderator dalam penelitian (Sheikh *et al.*, 2019) seperti: dukungan dan kepedulian organisasi yang tinggi (Afsar *et al.*, 2016), *spiritual leadership* sebagai variabel moderator kelelahan dan keterlibatan kerja (Sheikh *et al.*, 2019), perilaku suara karyawan (Zakkariya & Aboobaker, 2020), *burnout* (Sheikh *et al.*, 2019) dan komitmen afektif (Jeon & Choi, 2020), m) Penggunaan data longitudinal (Mahyarni, 2013).

Rekomendasi terkait pengembangan studi *spiritual leadership* berkaitan dengan: a) Perlunya kolaborasi praktis dari ranah akademis dan juga praktis atau terapan (Wahid & Mustamil, 2017), b) perlunya memasukkan unsur etnis dan budaya untuk studi yang lebih luas dan mendalam (Mahyarni, 2013), c) dimasukkannya kondisi prolingkungan (Afsar *et al.*, 2016), d) studi kolaborasi lintas negara untuk meningkatkan validitas temuan (Ali *et al.*, 2020; Zakkariya & Aboobaker, 2020), e) perlunya penggunaan teori tentang *spiritual leadership* nonbarat untuk memperluas pengetahuan serta meningkatkan hubungan antar manusia sehingga teori dan praktik dari studi yang dilakukan bermanfaat (Ngunjiri, 2010). Adapun ringkasannya dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2
Rekomendasi Penelitian Spiritual di Masa Depan

Peneliti	Negara	Rekomendasi
(Pio & Tampi, 2018)	Indonesia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian harus memperluas objek penelitian dan ukuran sampel untuk memperkuat dan meningkatkan tingkat kepercayaan hasil dan temuan penelitian ini. 2. Analisis mendalam harus dilakukan untuk memahami hubungan antara variabel yang diuji dalam penelitian ini dan preferensi bauran pemasaran serta kualitas pelayanan diterima dan dialami oleh pasien rumah sakit sebagai konsumen pelayanan kesehatan produk.
(Pio & Lengkong, 2020)	Indonesia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian harus memperluas objek penelitian dan ukuran sampel untuk memperkuat dan meningkatkan tingkat kepercayaan dari hasil temuan studi ini. 2. Analisis mendalam harus dilakukan untuk memahami hubungan antara variabel yang diuji dalam penelitian ini dan preferensi bauran pemasaran serta kualitas pelayanan yang diterima dan dialami oleh pasien rumah sakit sebagai konsumen produk pelayanan kesehatan.
(Wahid & Mustamil, 2017)	Malaysia	<i>Spiritual leadership</i> harus dikolaborasikan menjadi praktik sumber daya manusia dalam menciptakan tempat kerja, serta perlunya mempertimbangkan <i>spiritual leadership</i> tidak hanya untuk kontribusi akademis, tetapi juga untuk kontribusi praktis.

(Mahyarni, 2013)	Indonesia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengumpulan data harus mengkonfirmasi kepada dua pihak, yaitu karyawan dan pemimpin sekaligus. 2. Perlunya peneliti mengakomodasi keragaman etnis dan budaya untuk mencapai studi yang lebih luas dan mendalam. 3. File data tidak hanya cross-section tetapi juga penggunaan data longitudinal sehingga pengembangan data melintasi periode yang berbeda waktu dapat diperoleh untuk memperkaya dan memperdalam analisis. 4. Perlunya mempelajari lebih dalam model struktural dengan menggunakan model timbal balik, model yang meneliti keberadaan umpan balik terlihat di antara variabel laten.
(Afsar <i>et al.</i> , 2016)	Thailand	<ol style="list-style-type: none"> 1. Studi masa depan perlu meningkatkan penjelasan kekuatan model yang diusulkan dengan menambahkan variabel lebih lanjut yang bisa menjelaskan secara lebih komprehensif hubungan antara kepemimpinan spiritual dan perilaku pro lingkungan. 2. Penelitian selanjutnya dapat mengeksplorasi secara detail dampak dari dua jenis hasrat yang terpisah pada perilaku prolingkungan.
(Ali <i>et al.</i> , 2020)	Pakistan	Menawarkan implikasi praktis yang berguna bagi manajer hotel yang prihatin tentang dampak pengucilan di tempat kerja untuk karyawan dan organisasi.
(Sheikh <i>et al.</i> , 2019)	Pakistan	Perlunya melakukan investigasi untuk memasang tuntutan pekerjaan, kepemimpinan spiritual, dan kelelahan dalam menjelaskan keterlibatan dalam pekerjaan berdasarkan teori JD-R dan teori spiritual leadership.
(Sholikhah <i>et al.</i> , 2019)	Indonesia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian selanjutnya harus memeriksa lebih lanjut mekanisme motivasi yang berbeda dan pengaruhnya terhadap hasil-hasilnya. 2. Penelitian di masa depan perlu menyelidiki masalah organisasi dan perilaku lain yang terkait dengan kepemimpinan seperti: kontrak psikologis, keterlibatan kerja dan perilaku gila kerja. 3. Memvalidasi model penelitian dengan cara dan konteks berbeda. 4. Perlunya memvalidasi alat ukur untuk mengurangi risiko bias. 5. Pentingnya menganalisis faktor pengalaman kerja, jenis kelamin, latar belakang pendidikan. 6. Perlunya melakukan penelitian lanjutan tentang <i>spiritual leadership</i> dihubungkan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.
(Ngunjiri, 2010)	AS	Perlunya menggunakan teori non-barat dan populasi non-kulit putih untuk memperluas pengetahuan serta meningkatkan hubungan antar manusia dengan lintas perbedaan.
(Jeon & Choi, 2020)	Korea	Penelitian masa depan perlu memvalidasi apakah kepemimpinan spiritual termasuk visi, harapan / keyakinan dan cinta altruistik, berbeda dengan perilaku kepemimpinan lainnya, seperti kepemimpinan yang melayani dan kepemimpinan transformasi

Pembahasan

Penelitian terkait berbagai macam pendekatan kepemimpinan telah banyak dilakukan seperti misalnya: kepemimpinan karismatik, transaksional, transformasional maupun kontingensi (Amanchukwu *et al.*, 2015). Guna beradaptasi dengan kemajuan zaman, pendekatan dengan mempertimbangkan kebutuhan spiritual manusia merupakan suatu keharusan bagi hampir seluruh organisasi (Aslan & Korkut, 2015). *Spiritual leadership* menurut Fry dan Matherly merupakan model pengembangan dan transformasi organisasi yang memandu evolusi organisasi ke suatu arah yang lebih positif, memperhatikan kebaikan manusia dan organisasi serta dasar pencapaian kinerja optimal (Pio & Lengkong, 2020).

Penelitian *spiritual leadership* sudah dilakukan dengan menggunakan berbagai macam pendekatan baik secara kuantitatif, kualitatif maupun *mixed methods*. Setiap pendekatan dalam penelitian memiliki keunikan, memiliki metodologi penelitian yang berbeda dan bertujuan untuk menjawab pertanyaan yang berbeda (McCusker & Gunaydin, 2014). Penelitian yang digunakan para peneliti dominan secara kuantitatif. Hal ini karena pertimbangan waktu, keuangan dan akses informasi serta data yang relatif sederhana untuk di kuantifikasikan dibandingkan dengan penelitian kualitatif (McCusker & Gunaydin, 2014).

Para peneliti juga telah melibatkan *spiritual leadership* sebagai variabel bebas, variabel tergantung, maupun variabel moderator. Variabel bebas atau *independent* adalah variabel yang memengaruhi variabel lain atau menjadi sebab atau berubahnya variabel lain. Variabel ini disebut sebagai variabel stimulus yang memengaruhi respons, anteseden atau faktor yang mungkin dimodifikasi untuk memengaruhi hasil (Abiodun-Oyebanji, 2017). Variabel tergantung atau dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Kaur, 2013). Sedangkan variabel moderator merupakan variabel yang dapat memengaruhi kuat atau lemahnya hubungan antara variabel bebas dan tergantung (Urbayatur & Widhiarso, 2013).

Diskusi secara global terkait dengan *spiritual leadership* masih terus berlangsung (Maidl *et al.*, 2022). Tinjauan terhadap topik *spiritual leadership* berpotensi untuk menjadi suatu paradigma baru dan membutuhkan penelitian lanjutan di masa depan. Penelitian tentang *spiritual leadership* pada penelitian ini telah dilakukan di Benua Asia dan Amerika. Penelitian *spiritual leadership* juga telah dilakukan oleh peneliti lain di berbagai benua seperti: Benua Asia telah dilakukan oleh beberapa peneliti, (Junaedi & Waruwu, 2020); (Pio *et al.*, 2015); (Al-Sakinah & Sudiro, 2020); (Mansor *et al.*, 2013); (Huang & Gove, 2012); (Afsar *et al.*, 2016); (Nguyen *et al.*, 2019); (Hunsaker, 2012), Benua Afrika (Onyebuchi *et al.*, 2015), Benua Amerika (Fry *et al.*, 2017), Benua Australia (Tkaczynski & Arli, 2018) dan Benua Eropa (Ribeiro *et al.*, 2020). Meskipun konsep *spiritual leadership* sudah di pergunakan di seluruh dunia, perlunya penggunaan teori *spiritual leadership* nonbarat untuk memperluas pengetahuan serta meningkatkan hubungan antar manusia sehingga teori dan praktik dari studi yang dilakukan bermanfaat (Ngunjiri, 2010), dengan memasukkan unsur etnis, budaya untuk studi yang luas dan mendalam (Mahyarni, 2013) serta gender (Ngunjiri, 2010). Sinergitas *spiritual leadership* dari barat dapat disandingkan dengan konsep kepemimpinan timur misalnya dari Indonesia.

Penelitian *spiritual leadership* juga telah diimplementasikan di berbagai ranah seperti keagamaan, perhotelan, industri manufaktur, militer, pendidikan, organisasi pemerintah/publik dan kesehatan (Sandra, 2021) dengan melibatkan berbagai macam variabel yang bersifat internal maupun eksternal. Temuan tersebut menunjukkan bahwa penelitian *spiritual leadership* lebih banyak berhubungan dengan faktor yang bersifat internal individu daripada faktor eksternal atau organisasi. Riset tentang faktor eksternal ataupun organisasi dengan menyoroti dampak *spiritual leadership* pada pemimpin masih

belum dilakukan (Mahyarni, 2013). Hal ini dapat dipahami bahwa meskipun *spiritual leadership* adalah model motivasi intrinsik harapannya akan dapat mentransformasi suatu organisasi (Egel & Fry, 2016). Adanya motivasi intrinsik dari individu akan memacu transformasi pada tim dan organisasi dengan cakupan yang lebih luas.

Keuntungan dari penerapan *spiritual leadership* dari sisi individu antara lain: adanya rasa kepuasan pada hidup dan pekerjaan (Hunsaker, 2016; Pio & Tampi, 2018), adanya peningkatan pada kesejahteraan (Bayighomog & Arasli, 2022), adanya rasa memiliki makna dan panggilan bekerja (Fry *et al.*, 2005); (Esteves *et al.*, 2018), adanya rasa otonomi, kompetensi dan keterhubungan (Lopez *et al.*, 2009), meningkatkan intuisi (Prasetyo, 2019). Pada level tim, keuntungan dari *spiritual leadership* ini antara lain : adanya komitmen (Gede, 2021), motivasi lebih tinggi (Afsar *et al.*, 2016), serta meningkatnya produktivitas kerja dan performa kerja (Hoppe, 2005). Pada level organisasi, keuntungan dari *spiritual leadership* antara lain: kinerja tinggi (Al-Sakinah & Sudiro, 2020), kreativitas lebih besar dalam organisasi (Yang *et al.*, 2018), niat karyawan untuk tetap bersama organisasi (Aboobaker *et al.*, 2019), dan keterlibatan dalam kerja (Sheikh *et al.*, 2019).

Spiritual leadership memiliki pendekatan yang unik dan kompleks karena mengintegrasikan antara fisik, kemampuan berpikir (*mind*), emosi atau perasaan (*heart*), spirit (*soul*) (Cacioppe, 2000), serta mengintegrasikan pula beberapa aspek intrinsik seperti: *calling, membership, vision, hope* atau *faith* dan *altruistic love*. Pemimpin dengan *spiritual leadership* akan dapat membangun budaya organisasi yang positif karena dilandasi nilai cinta altruistik, dimana para pemimpin dan pengikut memiliki rasa keanggotaan, kepemilikan dan perasaan untuk dipahami dan dihargai (Fry *et al.*, 2017). Kondisi yang positif tersebut akan mampu meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi (Sapta *et al.*, 2021), lebih mampu menciptakan visi organisasi yang jelas, membentuk budaya organisasi yang menguntungkan, menginspirasi batin karyawan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi (W. Chen & Lee, 2013), serta membantu organisasi untuk mempertahankan hasil jangka panjang (Fry *et al.*, 2005). Pemimpin dengan *spiritual leadership* dapat membawa pada kesehatan baik fisik maupun mental. (Abernethy *et al.*, 2019). Hal ini karena *spiritual leadership* mampu mendukung kehidupan batin para pemimpin dan pengikut dalam suatu organisasi, mampu menuntun individu untuk mengalami kesadaran yang lebih mendalam, meningkatkan moral (Ghani *et al.*, 2017), membantu karyawan untuk mengembangkan *spiritual well being* (Krishnakumar *et al.*, 2015) serta meningkatnya kemampuan intuitif (Smith *et al.*, 2018). Hal ini karena pemimpin dengan *spiritual leadership* menggunakan logika dan intuisi dalam mengambil keputusan.

Penelitian *spiritual leadership* di masa depan perlu dilakukan dengan beberapa cara. Pertama, penelitian dilakukan secara kolaboratif. Kolaborasi praktis tidak hanya dari ranah akademis namun juga praktis/terapan (Wahid & Mustamil, 2017). Kolaborasi dapat dimulai dari jenjang pendidikan yang rendah sampai dengan jenjang pendidikan tinggi. Selain itu semua jenjang pendidikan dapat berkolaborasi dengan dunia industri. Kolaborasi antara universitas selaku institusi pendidikan tinggi dengan industri penting dan perlu dilakukan karena dapat diciptakan suatu solusi atas berbagai macam permasalahan yang terjadi dalam ranah ilmu pengetahuan maupun dalam agenda sosial, ekonomi, politik, pembangunan yang berkelanjutan serta pemahaman budaya (Anatan, 2010). Namun demikian, masih banyak pihak yang enggan untuk menggunakan model kepemimpinan di dunia pendidikan tinggi karena alasan ambigu, keyakinan yang terlalu tinggi serta adanya ketidaknyaman bila ditemui seorang individu yang ateis atau agnostik (Anderson, 2018). Kolaborasi secara luas juga dapat dengan melibatkan lintas negara karena dapat meningkatkan validitas temuan (Zakkariya & Aboobaker, 2020); (Aboobaker *et al.*, 2019); (Ali *et al.*, 2020).

Kedua, perlunya memvalidasi model penelitian. Model penelitian yang dipergunakan

sudah cukup bervariasi mulai dari kuantitatif, kualitatif, maupun *mixed methods*. Masing-masing model penelitian memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing. Beberapa penelitian sudah menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan metode struktural dengan SEM. Melalui SEM dapat meningkatkan penjelasan kekuatan model yang diusulkan (Sholikhah *et al.*, 2019). Ketiga, validasi alat ukur dengan tujuan untuk mengurangi bias (Sholikhah *et al.*, 2019). Hal ini karena *spiritual leadership* merupakan konstruksi kepemimpinan yang muncul di seluruh dunia sehingga membutuhkan validasi dalam keragaman pengaturan budaya (Benefiel *et al.*, 2014).

Penutup

Spiritual leadership adalah jawaban dari kepemimpinan masa depan. *Spiritual leadership* memungkinkan pemimpin untuk meningkatkan kesadaran terkait makna hidup yang mendalam dan keinginan untuk menciptakan hubungan dengan sumber makna yang bersifat transenden. Terdapat berbagai macam variabel yang dapat dipergunakan untuk penelitian yang berkaitan dengan *spiritual leadership* baik ditinjau dari faktor internal maupun eksternal.

Terdapat banyak keunggulan ketika menerapkan *spiritual leadership* baik dari sisi individu, tim maupun organisasi, namun demikian dalam penelitian harus memerhatikan beberapa aspek metodologis serta pengembangan teori. Arah penelitian masa depan penelitian dapat dilakukan secara kolaboratif, perlunya validasi model, dan validasi alat ukur untuk mengurangi bias. Implementasi dari *spiritual leadership* di Indonesia dan negara lain memiliki kesamaan. Penelitian *spiritual leadership* di Indonesia telah dilakukan pada organisasi kependidikan maupun non kependidikan. Sedangkan ditinjau dari sisi responden, penelitian dari negara lain memiliki responden yang lebih variatif.

Saran

Saran penelitian di masa depan, *spiritual leadership* menjadi peluang Indonesia sebagai negara dengan penganut agama, budaya, suku yang beragam. Perlunya di masa depan menyinergikan konsep *spiritual leadership* barat dengan non barat. Konsep filosofi kepemimpinan dari Ki Hajar Dewantara yaitu "*Ing Ngarsa Sung Tuladha, Ing Madya Mangun Karsa, Tut Wuri Handayani*" dapat diteliti lebih lanjut dengan menyandingkan dengan konsep *spiritual leadership* dari barat. Selain itu, di Indonesia *spiritual leadership* sudah dilakukan pada setting medis, menjadi peluang penelitian masa depan untuk mengaitkannya dengan ranah kesehatan mental.

Hal lain yang perlu dicermati, *spiritual leadership* meskipun memiliki banyak sisi kelebihan juga memiliki sisi kelemahan. Pertama, tanggung jawab spiritual yang berat mengharuskan pemimpin memenuhi kebutuhan emosional dan spiritual sehingga berkontribusi pada beban kerja yang berat. Kedua, tingginya pengorbanan pribadi dari sisi waktu dan upaya yang harus dilakukan. Ketiga, kurangnya fleksibilitas dalam implementasinya. Hal ini karena seorang pemimpin harus dapat menjadi kompas atau penunjuk arah tanpa batas bagi karyawan atau pengikut. Kondisi demikian membuat pemimpin rentan mengalami kelelahan batin karena tugas-tugas yang ada mengharuskannya terlibat dalam kehidupan batin orang lain dan tidak hanya memikirkan kinerja pribadi. Kelelahan batin dirasakan karena rasa kepedulian dan cinta juga tidak dapat didelegasikan. Keempat, kepemimpinan spiritual akan membuat pemimpin merasa terisolir dari rekan kerja. Hal ini karena orang-orang akan memperlakukannya secara berbeda dan hanya berhubungan dengan orang dibutuhkan (Cregaard, 2017).

Pernyataan

Ucapan Terima Kasih

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada Lembaga Pengelola Dana Pendidikan (LPDP) yang telah menyediakan bantuan keuangan selama menempuh studi. Ucapan terima kasih pula kepada Program Doktor Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Airlangga yang telah memberikan dukungan selama studi ini.

Pendanaan

Penulis menerima pendanaan dari LPDP dalam melakukan studi ini.

Konflik Kepentingan

Penulis tidak memiliki konflik kepentingan pada penulisan artikel ini.

Kontribusi Penulis

PDY: Bertanggung jawab pada konsep, perolehan data, analisis dan interpretasi data.

FS & CH: Diskusi terkait perolehan data, interpretasi data dan pembahasan.

ERS & DYPS: Memberikan masukan dalam pembahasan dan draf naskah artikel.

Orcid ID

Padmi Dhyah Yulianti  <https://orcid.org/0000-0001-9567-9391>

Fendy Suhariadi  <http://orchid.org/0000-0001-9679-2185>

Cholichul Hadi  <https://orcid.org/0000-0003-3872-1578>

Endang Retno Surjaningrum  <http://orcid.org/0000-0002-7555-7095>

DYP. Sugiharto  <https://orcid.org/0000-0002-7997-1373>

Daftar Pustaka

- Abernethy, A. D., Grannum, G. D., & Allen, D. F. (2019). Spirituality and transformation in a community-based group in the bahamas. *Mental Health, Religion & Culture*, 22(3), 227–243. <https://doi.org/10.1080/13674676.2019.1579177>
- Abiodun-Oyebanji, O. (2017). *Research variables: Types, uses and definition of terms*. His Lineage Publishing House.
- Aboobaker, N., Edward, M., & Zakkariya, K. (2019). Workplace spirituality, work-family conflict and intention to stay. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 12(4), 787–801. <https://doi.org/10.1108/jarhe-07-2018-0160>
- Adamik, A., & Sikora-Fernandez, D. (2021). Smart organizations as a source of competitiveness and sustainable development in the age of industry 4.0: Integration of micro and macro perspective. *Energies*, 14(6), 1572. <https://doi.org/10.3390/en14061572>
- Afsar, B., Badir, Y., & Kiani, U. S. (2016). Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behavior: The influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion. *Journal of Environmental Psychology*, 45, 79–88. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2015.11.011>

- Ali, M., Usman, M., Pham, N. T., Agyemang-Mintah, P., & Akhtar, N. (2020). Being ignored at work: Understanding how and when spiritual leadership curbs workplace ostracism in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102696. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102696>
- Al-Sakinah, P. S., & Sudiro, A. (2020). The influence of spiritual leadership on lecturer's performance with the mediation of organizational commitment and work motivation. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(2), 232–240. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2020.018.02.03>
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1).
- Anatan, L. (2010). Kolaborasi universitas industri: Tinjauan konseptual mekanisme transfer pengetahuan dari universitas ke industri [Industry university collaboration: A conceptual review of knowledge transfer mechanisms from university to industry]. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 8(1). <https://journal.maranatha.edu/index.php/jmm/article/view/197>
- Anderson, R. (2018). Spiritual leadership in higher education: A model for millennial leaders. https://www.researchgate.net/publication/331260816_SPIRITUAL_LEADERSHIP_IN_HIGHER_EDUCATION_A_MODEL_FOR_MILLENNIAL_LEADERS
- Aritz, J., & Walker, R. C. (2014). Leadership styles in multicultural groups. *International Journal of Business Communication*, 51(1), 72–92. <https://doi.org/10.1177/2329488413516211>
- Aslan, M., & Korkut, A. (2015). Spiritual leadership in primary schools in Turkey. *Journal of Educational and Social Research*. <https://doi.org/10.5901/jesr.2015.v5n2p123>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Bayighomog, S. W., & Arasli, H. (2022). Reviving employees' essence of hospitality through spiritual wellbeing, spiritual leadership, and emotional intelligence. *Tourism Management*, 89, 104406. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104406>
- Benefiel, M., Fry, L. W., & Geigle, D. (2014). Spirituality and religion in the workplace: History, theory, and research. *Psychology of Religion and Spirituality*, 6(3), 175–187. <https://doi.org/10.1037/a0036597>
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, leader–2020–000296. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
- Cacioppe, R. (2000). Creating spirit at work: Re-visioning organization development and leadership - Part II. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 110–119. <https://doi.org/10.1108/01437730010318200>
- Chen, W., & Lee, K.-H. (2013). Sharing, liking, commenting, and distressed? the pathway between facebook interaction and psychological distress. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 16(10), 728–734. <https://doi.org/10.1089/cyber.2012.0272>
- Chen, X., & Li, B.-L. (2003). Change in soil carbon and nutrient storage after human disturbance of a primary korean pine forest in northeast china. *Forest Ecology and Management*, 186(1-3), 197–206. [https://doi.org/10.1016/s0378-1127\(03\)00258-5](https://doi.org/10.1016/s0378-1127(03)00258-5)
- Creggaard, A. (2017). Investigating the risks of spiritual leadership. *Nonprofit Management and Leadership*, 27(4), 533–547. <https://doi.org/10.1002/nml.21262>
- Egel, E., & Fry, L. W. (2016). Spiritual leadership as a model for islamic leadership. *Public Integrity*, 19(1), 77–95. <https://doi.org/10.1080/10999922.2016.1200411>

- Esteves, T., Lopes, M. P., Geremias, R. L., & Palma, P. J. (2018). Calling for leadership: leadership relation with worker's sense of calling. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(2), 248–260. <https://doi.org/10.1108/lodj-06-2016-0158>
- Fry, L. W., Latham, J. R., Clinebell, S. K., & Krahnke, K. (2017). Spiritual leadership as a model for performance excellence: A study of baldridge award recipients. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 14(1), 22–47. <https://doi.org/10.1080/14766086.2016.1202130>
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 835–862. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.012>
- Gede, R. (2021). Influence of spiritual leadership. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 1111–1124. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.1111>
- Ghani, A., Sarwar, M., Hussain, A., Hameed, A., Shoukat, S., Chauhan, J., & Aziz, B. (2017). Impact of spiritual leadership on organizational development by taking authoritative management style as a moderator, 2(3). <http://www.crsdindia.com/ajmecs.html>
- Ghasabeh, M. S., Soosay, C., & Reaiche, C. (2015). The emerging role of transformational leadership. *The Journal of Developing Areas*, 49(6), 459–467. <https://doi.org/10.1353/jda.2015.0090>
- Hao, M. J., & Yazdanifard, R. (2015). How effective leadership can facilitate change in organizations through improvement and innovation. *Global Journal of Management and Business Research*, 15. <https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/1737>
- Hoppe, S. L. (2005). Spirituality and leadership. *New Directions for Teaching and Learning*, 2005(104), 83–92. <https://doi.org/10.1002/tl.217>
- Huang, G. H.-C., & Gove, M. K. (2012). Confucianism and chinese families: Values and practices in education. https://ijhssnet.com/journals/Vol%5C_2%5C_No%5C_3%5C_February%5C_2012/2.pdf
- Hunsaker, W. D. (2012). *Spiritual Leadership as a Universal Construct: An Empirical Study of Fry's (2003) Model of Spiritual Leadership in a South Korean Context* (Doctoral dissertation). Dissertation, Regent University School of Global Leadership & Entrepreneurship.
- Hunsaker, W. D. (2016). Spiritual leadership and organizational citizenship behavior: Relationship with confucian values. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 13(3), 206–225. <https://doi.org/10.1080/14766086.2016.1159974>
- Jeon, K. S., & Choi, B. K. (2020). A multidimensional analysis of spiritual leadership, affective commitment and employees' creativity in South Korea. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 1035–1052. <https://doi.org/10.1108/lodj-08-2019-0352>
- Junaedi, W., & Waruwu, D. (2020). Economic transformation: The new spiritual leadership model In Blimbingsari Village Jembrana Bali. *International Journal of Economics Development Research (IJEDR)*, 1(1), 19–35. <https://doi.org/10.37385/ijedr.v1i1.23>
- Karadaug, M., Aksal, F. A., Gazi, Z. A., & Daugli, G. (2020). Effect size of spiritual leadership: In the process of school culture and academic success. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244020914638>
- Kaur, A. (2013). Maslow's need hierarchy theory: Applications and criticisms. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3. https://www.ripublication.com/gjmb_spl/gjmbv3n10_03.pdf
- Kaya, A. (2015). The relationship between spiritual leadership and organizational citizenship behaviors: A Research on school principals' behaviors. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 3(5). <https://doi.org/10.12738/estp.2015.3.1988>

- Krishnakumar, S., Houghton, J. D., Neck, C. P., & Ellison, C. N. (2015). The “good” and the “bad” of spiritual leadership. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 12(1), 17–37. <https://doi.org/10.1080/14766086.2014.886518>
- Lopez, L. H., Ramos, R. R., & Ramos, S. R. (2009). Spiritual behaviour in the workplace as a topic for research. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 6(4), 273–285. <https://doi.org/10.1080/14766080903290119>
- Mahyarni. (2013). Theory of reasoned action dan theory of planned behavior (sebuah kajian historis tentang perilaku). *Jurnal EL-RIYASAH*, 4(1), 13. <https://doi.org/10.24014/jel.v4i1.17>
- Maidl, L., Seemann, A.-K., Frick, E., Gündel, H., & Paal, P. (2022). Leveraging spirituality and religion in european for-profit-organizations: A systematic review. *Humanistic Management Journal*, 7(1), 23–53. <https://doi.org/10.1007/s41463-021-00110-4>
- Mansor, N., Ismail, A. H., Alwi, M. A. M., & Anwar, N. (2013). Relationship between spiritual leadership and organizational commitment in malaysians’ oil and gas industry. *Asian Social Science*, 9(7). <https://doi.org/10.5539/ass.v9n7p179>
- McCusker, K., & Gunaydin, S. (2014). Research using qualitative, quantitative or mixed methods and choice based on the research. *Perfusion*, 30(7), 537–542. <https://doi.org/10.1177/0267659114559116>
- Ngunjiri, F. W. (2010). Lessons in spiritual leadership from kenyan women (W. H. Sherman, Ed.). *Journal of Educational Administration*, 48(6), 755–768. <https://doi.org/10.1108/09578231011079601>
- Nguyen, T. v. T., Werner, K. M., & Soenens, B. (2019). Embracing me-time: Motivation for solitude during transition to college. *Motivation and Emotion*, 43(4), 571–591. <https://doi.org/10.1007/s11031-019-09759-9>
- Onyebuchi, O. S., Saat, M. M., Abdullah, D. F., & Tan, C. T. T. (2015). The impact of spiritual leadership on employee performance in nigerian micro finance banks. https://www.worldresearchlibrary.org/up_proc/pdf/57-144066008352-56.pdf
- Pio, R. J., & Lengkong, F. D. J. (2020). The relationship between spiritual leadership to quality of work life and ethical behavior and its implication to increasing the organizational citizenship behavior. *Journal of Management Development*, 39(3), 293–305. <https://doi.org/10.1108/jmd-07-2018-0186>
- Pio, R. J., Nimran, U., Alhabsji, T., & Hamid, D. (2015). Pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap perilaku etis, kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan [the influence of spiritual leadership on ethical behavior, quality of work life, job satisfaction, organizational commitment and employee performance]. *DeReMa (Development Research of Management) Jurnal Manajemen*, 10(1), 22–60. <https://doi.org/10.19166/derema.v10i1.173>
- Pio, R. J., & Tampi, J. R. E. (2018). The influence of spiritual leadership on quality of work life, job satisfaction and organizational citizenship behavior. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 757–767. <https://doi.org/10.1108/ijlma-03-2017-0028>
- Piwowar-Sule, K. (2020). Human resource management in the context of industry 4.0. *Organization & Management Scientific Quartely*, 1(49). <https://doi.org/10.29119/1899-6116.2020.49.7>
- Pramudyo, A. (2013). Implementasi manajemen kepemimpinan dalam pencapaian tujuan organisasi. *Jurnal Bisnis, Manajemen, dan Akuntansi*, 1(2). <http://jurnal.amaypk.ac.id/index.php/jbma/article/view/14>
- Prasetyo, I. D. (2019). Spiritual leadership: Practical implementation for school principals in Indonesia. *The Educational Review, USA*, 3(3). <https://doi.org/10.26855/er.2019.03.001>

- Pujiastuti, R. (2014). *Karakteristik spiritual leadership perangkat desa di kabupaten Banyumas (berdasar teori spiritual leadership fry)* [Characteristics of Spiritual Leadership In the village officers Banyumas (Based on Fry Spiritual Leadership Theory)]. <http://hdl.handle.net/11617/4716>
- Rahmawaty, A. (2016). Model kepemimpinan spiritual dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan di bmt se-kabupaten pati. *IQTISHADIA Jurnal Kajian Ekonomi dan Bisnis Islam*, 9(2), 276. <https://doi.org/10.21043/iqtishadia.v9i2.1732>
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 655–687. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.003>
- Ribeiro, M., Caldeira, S., Nunes, E., & Vieira, M. (2020). A commentary on spiritual leadership and workplace spirituality in nursing management. *Journal of Nursing Management*, 29(3), 602–605. <https://doi.org/10.1111/jonm.13196>
- Ruksana, S., & Ahmed, B. (2019). Innovative leadership and motivation driving force for organisational success. *Research Journey' International E- Research Journal*, 167(special edition), 51–53. <https://manuu.edu.in/sites/default/files/Research-Publication/Management/Prof.%20Badiuddin%20Ahmed%20Research%20Journey.pdf#page=52>
- Salehzadeh, R., Pool, J. K., Lashaki, J. K., Dolati, H., & Jamkhaneh, H. B. (2015). Studying the effect of spiritual leadership on organizational performance: An empirical study in hotel industry. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 9(3), 346–359. <https://doi.org/10.1108/ijcthr-03-2015-0012>
- Sandra, D. (2021). Using digital technology to evaluate heart coherence in craniosacral therapy as an indicator of spiritual leadership. *European Journal of Integrative Medicine*, 44. <https://doi.org/10.1016/j.eujim.2021.101329>
- Sapta, I. K. S., Rustiarini, N. W., Kusuma, I. G. A. E. T., & Astakoni, I. M. P. (2021). Spiritual leadership and organizational commitment: The mediation role of workplace spirituality (A. Nazarian, Ed.). *Cogent Business & Management*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1966865>
- Saripudin, W., & Rosari, R. (2019). Does spiritual leadership model enhance work engagement? Empirical evidence from an Islamic hospital in Yogyakarta. *Journal of Leadership in Organizations*, 1(2). <https://doi.org/10.22146/jlo.45520>
- Schwartz, E. (2020). *Leadership as a driving force in organizational culture (adapted from R. Scott Graham, Principled Leadership in Mental Health Systems and Programs: A Guide for Teachers and Trainers, 2009)*.
- Setiono, B. A. (2019). Peningkatan daya saing sumber daya manusia dalam menghadapi revolusi industri 4.0 [Increasing the competitiveness of human resources in facing the industrial revolution 4.0]. *Jurnal Aplikasi Pelayaran dan Kepelabuhanan*, 9(2), 179. <https://doi.org/10.30649/jurapk.v9i2.67>
- Sheikh, A. A., Inam, A., Rubab, A., Najam, U., Rana, N. A., & Awan, H. M. (2019). The spiritual role of a leader in sustaining work engagement: A Teacher-perceived paradigm. *SAGE Open*, 9(3). <https://doi.org/10.1177/2158244019863567>
- Sholikhah, Z., Wang, X., & Li, W. (2019). The role of spiritual leadership in fostering discretionary behaviors. *International Journal of Law and Management*, 61(1), 232–249. <https://doi.org/10.1108/ijlma-04-2018-0081>
- Smith, G., Minor, M., & Brashen, H. (2018). Spiritual leadership : A Guide to a leadership style that embraces multiple perspectives. *Journal of Instructional Research*, 7(1). <https://doi.org/10.9743/jir.2018.7>

- Solikin, A., Fatchurahman, M., & Supardi, S. (2017). Pemimpin yang melayani dalam membangun bangsa yang mandiri [Leaders who serve in building an independent nation]. *Anterior Jurnal*, 16(2), 90–103. <https://doi.org/10.33084/anterior.v16i2.41>
- Tkaczynski, A., & Arli, D. (2018). Religious tourism and spiritual leadership development: Christian leadership conferences. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 35, 75–84. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.03.004>
- Urbayatun, S., & Widhiarso, W. (2013). Variabel mediator dan moderator dalam penelitian psikologi kesehatan masyarakat [Mediator and moderator variables in public health psychology research]. *Jurnal Psikologi*, 39(2). <https://jurnal.ugm.ac.id/jpsi/article/view/6985>
- Wahid, N. K. A., & Mustamil, N. M. (2017). Ways to maximize the triple bottom line of the telecommunication industry in Malaysia. *Journal of Organizational Change Management*, 30(2), 263–280. <https://doi.org/10.1108/jocm-07-2015-0105>
- Yang, F., Huang, X., & Wu, L. (2018). Experiencing meaningfulness climate in teams: How spiritual leadership enhances team effectiveness when facing uncertain tasks. *Human Resource Management*, 58(2), 155–168. <https://doi.org/10.1002/hrm.21943>
- Young, M. (2017). Quality of literature review and discussion of findings in selected papers on integration of ICT in teaching, role of mentors, and teaching science through Science, Technology, Engineering, and Mathematics (STEM). *Educational Research and Reviews*, 12(4), 189–201. <https://doi.org/10.5897/err2016.3088>
- Zakkariya, K., & Aboobaker, N. (2020). Spiritual leadership and intention to stay: Examining the mediating role of employee voice behaviour. *Journal of Management Development*, 40(5), 352–364. <https://doi.org/10.1108/jmd-05-2019-0182>