Journal of Innovative and Creativity
Journal Homepage: https://joecy.org/index.php/joecy
e-mail: journaljoecy@gmail.com

Faculty of Education
University of Pahlawan Tuanku Tambusai
ISSN 2775-771X (Online)
ISSN 2962-570X (Printed)
5 (3) 2025, Page: 33968-33978

Kepemimpinan Kepala Sekolah Yang Dijiwai Spiritualitas Karmel Dalam Penguatan Karakter Guru Dan Siswa

Henderikus Dasrimin
Universitas Nusa Nipa, Maumere - Indonesia

Corresponding Author: Hendrikus Dasrimin, dasrimino.carm@gmail.com

Published: December , 2025

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan implementasi kepemimpinan kepala sekolah yang dijiwai spiritualitas Karmel dalam upaya penguatan karakter guru dan siswa. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif. Penelitian diadakan di SMAK Monte Carmelo Maumere-Flores. Fokus dari penelitian ini berkaitan dengan pengaruh model kepemimpinan spiritual bagi pembentukan karakter guru dan siswa. Hasil penelitian menunjukkan bahwakepemimpinan yang berbasis spiritual memiliki dampak yang positif bagi penguatan karakter guru dan siswa.Dalam penelitian ini juga ditemukan bahwa i**mplementasi kepemimpinan spirutual kepala sekolah yang dijiwai spiritualitasKarmeldikembangkan melalui**spiritualitas doa, persaudaraan dan pelayanan.Melalui implementasi kepemimpinan yang dijiwai spiritualitas Karmel, guru dan siswa dapat membentuk kehidupan rohani yang baik dalam relasinya dengan Tuhan, memiliki semangat persaudaraan dan humanis dalam relasinya dengan sesama serta menjalankan segala tugas atau pekerjaan dalam semangat pelayanan dan totalitas.

Kata kunci:kepemimpinan spiritual; kepala sekolah; pendidikan katolik; spiritualitas Karmel; pendidikan karakter

ABSTRACT

This study aims to describe the implementation of school leadership inspired by Carmelite spirituality in strengthening the character of teachers and students. The research employed a descriptive qualitative approach and was conducted at Monte Carmelo Catholic Senior High School, Maumere-Flores. The focus of the study concerns the influence of spiritual leadership models on the character formation of teachers and students. The findings indicate that spiritually based leadership has a positive impact on strengthening the character of both teachers and students. The study also reveals that the implementation of the principal's spiritual leadership inspired by Carmelite spirituality is developed through the spirituality of prayer, fraternity, and service. Through the application of leadership grounded in Carmelite spirituality, teachers and students are able to cultivate a deep spiritual life in their relationship with God, foster a spirit of fraternity and humanism in their relationships with others, and perform all their duties and responsibilities in the spirit of service and total dedication.

Keywords: spiritual leadership; school principal; Catholic education; Carmelite spirituality; character education

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Atibution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

PENDAHULUAN

Ketertarikan pada topik kepemimpinan terus berkembang. Sudah ada banyak teori kepemimpinan telah muncul misalnya teori perilaku, teori sifat, teori kontingensi (Eid dkk., 2021). Dari teori-teori tersebut, muncullah beberapa gaya kepemimpinan seperti kepemimpinan transaksional, kepemimpinantransformasional, kepemimpinan karismatik dan lain sebagainya. Adanya banyak teori dan gaya kepemimpinan ini membuktikan bahwa ada upaya untuk mencari gaya kepemimpinan yang paling efektif (Samul, 2020).

Gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti sikap, pengetahuan dan keterampilan, nilai-nilai organisasi, dan keandalan karyawan dalam situasi yang berbeda. Namun, tidak ada satu gaya kepemimpinan yang ideal untuk setiap situasi, karena seorang pemimpin mungkin

memiliki pengetahuan dan keterampilan untuk bertindak efektif dalam satu situasi tetapi mungkin tidak muncul sebagai pemimpin yang efektif dalam situasi yang berbeda (Devi, 2015).

Seorang pemimpin yang sukses adalah orang yang bisa membangun kerja sama dengan anggota kelompoknya dan meyakinkan mereka bahwa dengan mencapai tujuan organisasi berarti mereka sudah sukses mencapai tujuan pribadi mereka (Eid dkk., 2021). Artinya, seorang pemimpin yang sukses adalah orang yang menginginkan anggota, mampu mencerahkan untuk mencapai tujuan organisasi, dan dapat menghargai setiap pencapaian individu sehingga dia terus untuk termotivasi (Bafadal, Juharyanto., dkk., 2019).

Pemimpin yang efektif sangat dibutuhkan dalam organisasi mana pun, termasuk di lembaga pendidikan atau sekolah.Efektivitas sekolah dalam mencapai visi, misi, sasaran dan tujuan, memerlukan kepala sekolah yang menunjukkan kepemimpinan yang efektif (Arifin dkk., 2018; Bafadal dkk., 2018). Efektivitas kepemimpinan tentu berkontribusi terhadap kualitas kinerja sekolah. Kepemimpinan sekolah yang efektif memiliki pengaruh yang kuat pada kehadiran siswa, keterlibatan siswa di sekolah, perkembangan kemampuan akademik siswa, kepuasan staf, dan kinerja guru (Hanipah dkk., 2020; Leithwood, 2019; Lunenburg, 2011).

Salah satu model kepemimpinan yang dinilai efektif pada abad ke-21 ini adalah kepemimpinan spiritual (Rahmawaty, 2016). Kepemimpinan spiritualitas telah lama menjadi salah satu gaya kepemimpinan organisasi yang menarik untuk dikaji (Benefiel dkk., 2014; Fry, 2003; Karakas, 2010; Saks, 2011; J. Yang dkk., 2021). Karena itu banyak penelitian telah dilakukan untuk menemukan konsep-konsep yang berkaitan dengan kepemimpinan spiritual (Afsar, 2016; C. Y. Chen & Li, 2013; Fry dkk., 2005; Wang, 2019; M. Yang & Fry, 2018).

Ditemukan pula bahwa kepemimpinan spiritual biasanya diterapkan di sekolah-sekolah yang berbasis keagamaan atau sekolah-sekolah yang berada di bawah pimpinan para ulama atau kaum religius (Jeon, 2020; Khari & Sinha, 2017; Low, 2020). Di sekolah-sekolah Katolik, para tokoh agama itu adalah para imam, biarawan, atau suster. Kehadiran kongregasi religius sebagai pemimpin di sekolah, juga memberikan dukungan bukan hanya kepada para siswa tetapi juga bagi guru awam (Feheney, 2011; Fincham, 2010). Sebuah penelitian menunjukkan bahwa penurunan keterlibatan kongregasi religius, khususnya dalam kepemimpinan di sekolah-sekolah Katolik di Aotearoa New Zealand, memiliki dampak yang sangat signifikan pada penurunan kualitas pendidikan sekolah Katolik (Bernardo dkk., 2019).

Ordo Karmel merupakan salah satu kongregasi religius Katolik yang mengembangkan berbagaikarya pelayanan, antara lain dalam bidang pendidikan. Karya pelayanan di bidang pendidikan tersebut, misalnya mengelola sekolah-sekolah, mulai dari tingkat dasar sampai perguruan tinggi. Salah satu karya pelayanan Ordo Karmel Indonesia Timur adalah SMAK Monte Carmelo Maumere. Karena sekolah adalah milik salah satu kongregasi religius yakni Ordo Karmel dan juga dipimpin oleh kepada sekolah yang berstatus sebagai pastor, maka pengelolaan sekolah ini sangat dijiwai oleh spiritualitas Karmel yakni doa, persaudaraan dan pelayanan. Atas dasar ini, peneliti merasa tertarik untuk mengadakan riset di sekolah ini, dengan dua fokus utama, yakni: a) bagaimana kepemimpinan berbasis spiritual; b) bagaimana implementasi kepemimpinan kepala sekolah yang dijiwai spiritualitas Karmeldan apa dampaknya bagi penguatan karakter guru dan siswa.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Penelitian diadakah di SMAK Monte Carmelo. Sekolah tersebut merupakan salah satu lembaga pendidikan milik Ordo Karmel, yang berada di Jl. Karmel Raya, Maumere-Flores, Nusa Tenggara Timur. Kepala sekolah dari SMAK Monte Carmeloberstatus sebagai biarawan (pastor).

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi dan studi dokumentasi(Bogdan & Biklen, 2007).Berdasarkan data-data yang ditemukan di lapangan, selanjutnyapeneliti menganalisis dan mendeskripsikannya sesuai dengan fokus penelitian ini yakni tentang implementasi kepemimpinankepala sekolah yang dijiwai spiritualitas kongregasi dan dampaknya bagi guru, karyawan dan siswa.Analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan metode induksi analitik dimodifikasiuntuk mengembangkan teori dan mengujinya (Ulfatin, 2015).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepemimpinan Berbasis Spiritualitas

Spiritualitas berasal dari kata Latin spiritus, memiliki konsep pemahaman yang kompleks (Golden dkk., 2004). Ada yang mendefinisikan sebagai perasaan pemenuhan, kebahagiaan, harga diri, harapan, optimisme, dan pengalaman yang bermakna (Dames, 2019). Walaupun memiliki konsep yang beragam, namun pada hakikatnya spiritualitas sebagai keterhubungan antara manusia dengan Tuhan dan dengan sesama (Meezenbroek dkk., 2012; Sasmito & Lopez, 2020). Makna inti dari kata spiritualitas bermuara kepada kehakikian, keabadian, dan ruh; bukan yang sifatnya sementara atau tiruan (Nasr, 2002).

Kepemimpinan dan spiritualitas adalah dua konstruksi yang meresap dalam kehidupan dan keduanya saling terkait untuk meningkatkan kesejahteraan di tempat kerja, ada nilai kemanusiaan, dan lingkungan (Dent dkk., 2005). Teori kepemimpinan spiritual adalah alat efektif dalam mengelola sebuah organisasi, di luar teori kepemimpinan sebelumnya, seperti kepemimpinan transformasional dan model pertukaran pemimpin-anggota (Hunsaker, 2021). Kepemimpinan spiritual pertama kali dikembangkan untuk memberikan instrumen penilaian objektif berdasarkan Alkitab yang akan memfasilitasi evaluasi dan seleksi kepemimpinan gereja (Townsend & Wichern, 1984).

Kepemimpinan spiritual merupakan nilai, sikap, dan perilaku yang diperlukan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain secara intrinsik sehingga mereka memiliki rasa kelangsungan hidup spiritual melalui panggilan dan keanggotaan (Fry, 2003). Dengan kata lain, kepemimpinan spiritual adalah pencarian makna dan kesadaran diri sendiri berdasarkan spiritualitas sendiri ke dalam peran mereka sebagai pemimpin (Reave, 2005), hingga pada akhirnya membangun relasi yang bermakna dan akrab dengan anggota (Aslan & Korkut, 2015). Dengan demikian semua orang dalam organisasi dapat memiliki rasa keberadaan spiritual berdasarkan misi dan keanggotaan mereka dalam kelompok (J. Yang, 2021). Upaya untuk mencapai kesejahteraan spiritual ini melibatkan pemimpin dan juga anggota atau karyawan (Fry & Cohen, 2009; Khari & Sinha, 2017).

Kepemimpinan spiritual mencakup tiga dimensi yakni visi, harapan atau keyakinan, dan cinta altruistik (Fry, 2003). Cinta altruistik adalah kepedulian dan perhatian pemimpin terhadap orang lain, dengan penekanan pada pertumbuhan dan perkembangan mereka (Anderson & Sun, 2017). Nilai-nilai inti dari cinta altruistik secara spiritual akan mempengaruhi individu, sehingga mereka merasa bahwa dirinya adalah anggota dari organisasi dan tugasnya adalah sebuah panggilan. Perasaan sebagai "panggilan" dan "keanggotaan" inilah yang mempengaruhi komitmen individu terhadap organisasi dan produktivitas mereka (Anderson & Sun, 2017). Kepemimpinan spiritual memotivasi anggota organisasi dalam lingkungan kerja yang dilandasi kebaikan sebagai prinsip hidup dan etika dan didasarkan pada cinta; dan menggunakan harapan dan keyakinan untuk mencapai tujuannya.

Pemimpin spiritual bertujuan untuk memenuhi kebutuhan bawahan mereka sesuai dengan suasana hati dan memberi nilai kepada penerimanya berdasarkan pemahaman dan prinsip etis dan menciptakan nilai-nilai bersama. Adanya nilai-nilai spiritual di lingkungan kerja membuat karyawan merasa aman dan meningkatkan kebahagiaan pribadi, komitmen organisasi, dan solidaritas individu karena memperkuat iklim kepercayaan (Farmanesh dkk., 2021). Tuntutan organisasi yang begitu tinggi menciptakan kelelahan dan sinisme di antara karyawan. Untuk mempertahankan keterlibatan karyawan, seorang pemimpin spiritual dapat memainkan peran penting dengan memberikan keyakinan dan harapan pada bawahan, dan memiliki perhatian dan kepedulian terhadap mereka (Sheikh dkk., 2019).

Kepemimpinan spiritual menekankan pentingnya peran pemimpin dalam membina visi dan menyelaraskan dengan seluruh nilai dalam organisasi dengan menciptakan lebih banyak pengalaman yang inklusif dan bermakna bagi karyawan (Phipps, 2012; Tabor, 2020). Melalui studi kasus, ditemukan bahwa pemimpin spiritual berbeda dengan pemimpin transformasional karena mereka terlibat dalam perilaku untuk karyawan dengan motif seperti cinta altruistik, rasa keutuhan, harmoni dan kesejahteraan (Fernando dkk., 2009).

Kepemimpinan spiritual memberikan harapan dan optimisme pada karyawan mereka (S. Chen, 2019). Karyawan akan lebih berkomitmen secara efektif untuk organisasi mereka ketika para pemimpin spiritual menciptakan lingkungan kerja yang ramah (Vinarski-Peretz dkk., 2011), yang menekankan sikap saling menghormati dan kepedulian, yang merupakan komponen dari cinta altruistik (Jeon, 2020).Dengan kekuatan batin dari konsep kepemimpinan spiritual, para pemimpin dapat mendorong

pengikut mereka untuk menginternalisasi visi mereka tentang organisasi, meningkatkan iman mereka di tempat kerja, menumbuhkan perasaan bahwa pekerjaan mereka bermakna, dan meningkatkan komitmen organisasi mereka (Göçen & Şen, 2021). Di bawah visi bersama oleh para pemimpin dan harapan yang ditanamkan oleh para pemimpin, karyawan memiliki kemauan untuk mengejar tujuan organisasi lebih dari sekadar untuk mendapatkan uang (Ferguson & Milliman, 2008).

Lashway mendefinisikan enam keutamaan pemimpin yang berbudi luhur dan beretika, yaitu kejujuran, kesetiaan, rasa hormat, kepedulian, keadilan dan rahmat. Kebajikan ini beresonansi dengan banyak perspektif spiritualitas kepemimpinan yang juga menekankan integritas personal, keadilan sosial dan pelayanan pastoral oleh pemimpin terhadap orang-orang yang dipimpinnya. Lashway menyarankan moral seorang pemimpin kekuatan berasal dari sesuatu yang jauh lebih dalam daripada program pelatihan etika (Lashway, 2006). Pandangan seperti ini memungkinkan untuk dimasukkannya perspektif spiritual yang dianggap membantu memberi makna pada kehidupan seseorang dan menginformasikan praktik profesional mereka (Dantley, 2005).

Kepemimpinan spiritual akan menciptakan keseimbangan antara pekerjaan, keluarga, dan bidang kehidupan professional (Gilbert W. Fairholm, 1996). Ditemukan pula bahwa ada hubungan antara kepemimpinan spiritualitas dengan profesionalitas. Praktik kepemimpinan profesional yang dieksternalisasi dipengaruhi oleh apa yang ada di dalam diri seorang pemimpin spiritual(Dantley, 2005).

Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Dijiwai Spiritualitas Karmel

Spiritualitas selalu berkaitan dengan nilai-nilai religius yang mengarahkan tindakan seseorang untuk mengabdi pada Allah dan sesama. Ordo Karmel memiliki tiga spiritualitas, yakni doa, persaudaraan dan pelayanan. Sebagai salah satu anggota dari Ordo Karmel, dalam penelitian ditemukan bahwa kepala sekolah SMAK Monte Carmelo berusaha menerapkan tigas spiritualitas ini dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Ketiga spiritualitas ini dapat membantu penguatan karakter guru dan siswa.

Kepeminpinan yang Dijiwai Spiritualitas Doa

Bagi para Karmelit, doa menjadi spiritualitas paling utama karena berhubungan dengan Tuhan sebagai Sang Pengada. Spiritualitas doa diaplikasikan oleh kepala sekolah melalui kebijakan dan manajerial sekolah yang menekankan pembinaan rohani bagi guru dan siswa. Setiap hari, guru dan siswa dibiasakan untuk mengawali kegiatan dengan doa. Sekolah ini juga melaksanakan ibadat harian *(Liturgia Horarum)* dan ekaristi, baik itu menggunakan versi bahasa Indonesia maupun dalam versi bahasa Inggris. Selain itu, para guru dan siswa juga dibiasakan untuk membaca dan membuat refleksi Kitab Suci, dan melaksanakan doa rosario pada bulan Mei dan Oktober, serta Jalan Salib pada masa pra-Paskah.

Kepala sekolah selalu memberi motivasi kepada para guru agar menjadi teladan dalam hidup rohani. Maka semua kegiatan yang berkaitan dengan pengembangan iman dan spiritual wajib diikuti pula oleh semua guru. Hal tersebut adalah bagian dari pendidikan karakter yang dilakukan melalui keteladanan. Guru memiliki peranan yang sangat penting dalam pembentukan karakter peserta didik dan membantu mereka untuk mengembangkan potensi yang dimiliki (Buchory dkk., 2014). Guru sebagai komponen utama pendidikan karakter di sekolah harus menjadi teladan dengan melakukan segala sesuatu yang baik untuk mempengaruhi karakter peserta didiknya (Irawan, 2016). Dengan kata lain, pendidikan karakter sebenarnya merupakan segala upaya yang sengaja dilakukan oleh guru untuk membantu membentuk karakter peserta didik.

Siswa juga diberi kesempatan untuk memimpin doa secara spontan. Hal itu dijalankan dengan baik. Berdasaran pengamatan, tampak bahwa kegiatan doa harian ini sudah dalam tahap membudaya karena semua siswa sudah menjalankannya dengan baik. Para siswa pun tidak kesulitan dalam membawakan doa dan sudah menghafalkan lagu-lagu yang akan dinyanyikan. Hal ini sesuai dengan tujuan dari pendidikan karakter bahwa apa hal-hal baik yang sudah dibiasakan kepada siswa akan terinternalisasi dalam dirinya sehingga akan menjiwai hidup dari siswa tersebut (Jaya, 2013).

Selain itu, doa bukan hanya sekadar suatu latihan spiritual, melainkan suatu sikap dinamis yang terus menerus dengan Tuhan, ketergantungan kepada-Nya dan pencarian akan Dia di setiap saat dan kesempatan. Dengan kata lain, doa perlu direalisasikan dalam sikap, bersukacita akan kehadiran-Nya yang tampak dalam realitas kehidupan sehari-hari(Dasrimin, 2025).Inilah hidup doa yang dinamis, karena tidak berhenti pada dirinya sendiri atau dalam rumusan doa atau ritus, tetapi dilaksanakan dalam hubungan dengan dunia luar, yakni Tuhan dan sesama. Dalam hal ini, kepala sekolah selalu

mewujudkan buah-buah doa dalam tindakan nyata setiap hari kepada guru, tenaga kependidikan dan siswa. Nilai-nilai karakter yang diperoleh dari kegiatan ini seperti dapat membentuk karakter siswa yang beriman, bertakwa, toleran, tanggung jawab, dan berjiwa patriotik (Gunawan; Fathoroni; Astin, 2024).

Kepeminpinan yang Dijiwai Spiritualitas Persaudaraan

Spiritualitas persaudaraan diaplikasikan oleh kepala sekolah melalui kebijakan dan manajerial sekolah yang mengutamakan pendekatan humanis bagi semua guru maupun peserta didik. Walaupun sebagai sebuah lembaga pendidikan yang terikat prinsip dan tuntutan tertentu namun nilai humanis menjadi yang pertama dalam penerapan kedisiplinan di sekolah. Itulah wujud dari spiritualitas persaudaraan yang sejati. Kepala sekolah berusaha untuk membangun relasi yang penuh kehangatan dan persaudaraan. Kepala sekolah tidak menganggap dirinya sebagai pemimpin yang penuh kekuasaan, tetapi berusaha untuk menjadi saudara bagi sesama.

Demikian pula halnya terhadap peserta didik. Mereka didampingi, dididik dan dibimbing dengan penuh cinta, sehingga merasa dicintai sebagai pribadi yang berharga. Peserta didik yang datang dari latar belakang yang berbeda-beda dengan persoalan dan masalah keluarga yang kompleks membutuhkan pendampingan yang sungguh menyentuh hati mereka sehingga mereka mengalami ketenangan, kenyamanan di sekolah. Sekolah berusaha untuk menyentuh hati setiap peserta didik agar terbentuk keluarga baru di sekolah yang dijiwai semangat kekeluargaan.

Hal praktis yang dilakukan oleh kepada sekolah dalam mewujudkan spiritualitas persaudaraan antara lain, selalu membangun komunikasi yang baik dengan para guru dan siswa. Kepada sekolah pun sering membantu para guru dan karyawan dalam menghadapi kesulitan. Dalam perannya sebagai pemimpin, untuk memupuk rasa persaudaraan kepala sekolah membuat kegiatan bina akrab seperti rekreasi, *outbound,* dan lain-lain. Selain itu, ada kegiatan *correctio fraterna,* yakni saling koreksi atau memberikan masukan dengan penuh rasa persaudaraan. Kritik yang membangun disampaikan secara terbuka dan tetap memperhatikan suasana persaudaraan, dengan tujuan agar pihak yang melakukan kesalahan dapat berubah, dan dengan demikian sekolah pun akan berkembang dan membaharui diri.

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang dijiwai spiritualitas persaudaraan diaplikasikan melalui kebijakan dan manajerial sekolah yang mengutamakan pendekatan humanis yang menyentuh keseluruhan pribadi seseorang terutama hati peserta didik, dan menciptakan budaya sekolah yang nyaman dan penuh persaudaraan. Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa kepemimpinan spiritual memberikan kesempatan untuk memperdalam intuisi guru dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih bahagia (Dasrimin dkk., 2023; Hadi & Ummah, 2020).

Dalam penelitian ini ditemukan pula bahwa kepala sekolah selalu berusaha mengutamakan pendekatan humanis yang menyentuh keseluruhan pribadi seseorang terutama hati peserta didik, dan menciptakan budaya sekolah yang nyaman dan penuh cinta. Pendekatan humanis dinilai sangat mendukung keberhasilan penguatan pendidikan karakter. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang menemukan bahwa penyelenggaraan pendidikan karakter di sekolah, pertama-tama harus berdasarkan pada nilai-nilai karakter dasar kemanusiaan, kemudian dikembangkan secara lebih luas sesuai dengan kebutuhan, kondisi dan lingkungan pendidikan itu sendiri (Arifin, 2019; Dasrimin, 2023).

Spiritualitas persaudaraan diwujudkan melalui pelayanan yang dilakukan oleh kepala sekolah kepada semua anggota dengan semangat kekeluargaan dan membangun komunikasi yang baik dengan mereka, apresiasi atau penghargaan kepada siswa yang berprestasi, dan perhatian kepada siswa yang kurang mampu secara akademik, serta bersikap adil terhadap kelompok minoritas. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang menyimpulkan bahwa seorang pemimpin yang sukses adalah orang yang dapat menghargai setiap pencapaian individu sehingga dia terus termotivasi berkembang (Bafadal, Juharyanto., dkk., 2019).

Kepemimpinan kepala sekolah yang dijiwai spiritualitas persaudaraan dapat berdampak positif bagi anggota. Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa kehadiran kongregasi religius sebagai pemimpin di sekolah dapat memberikan dukungan, bukan hanya kepada para siswa tetapi juga bagi guru (Feheney, 2011; Fincham, 2010). Penelitian lain menunjukkan bahwa untuk mempertahankan keterlibatan anggota, seorang pemimpin spiritual dapat memainkan peran penting dengan memberikan keyakinan dan harapan pada anggota, dan memiliki perhatian dan kepedulian terhadap mereka (Sheikh dkk., 2019). Rasa persaudaraan yang telah mereka dapatkan dari

kepala sekolah, akan menjiwai mereka untuk juga menciptakan persaudaraan terhadap siswa. Hal ini terbukti dari hasil penelitian yang menunjukkan bahwa para guru memberikan pendampingan kepada peserta didik dengan penuh persaudaraan, membuka hati dan mendengarkan mereka.

Dalam penelitian ini juga ditemukan bahwa para guru dan karyawan sangat peduli terhadap siswa, baik itu mereka yang kekurangan ekonomi maupun yang membutuhkan pendampingan. Kasih yang berpusat pada Kristus dan berorientasi pada pelayanan bagi orang-orang ini pada gilirannya meningkatkan kasih kepada Tuhan (Foley, 2021; Madden, 2017). Guru dan karyawan menghayati semangat kekeluargaan dan menjadi tim kerja yang solid karena diikat oleh spiritualitas persaudaraan. Para guru memiliki peran sebagai pendamping dan sebagai objek dalam memberikan teladan kepada peserta didik untuk menerapkan hal-hal baik kepada sesama guru sebelum mengajarkan kepada peserta didik (Fahrilyani dkk., 2019).

Kepemimpinan spiritual menciptakan budaya sekolah yang baik di mana setiap anggota merasa nyaman, tercipta sikap saling menghargai, saling menolong dan penuh kekeluargaan. Hal ini sesuai dengan pendapat Yulk yang mengatakan bahwa seorang pemimpin dapat mempengaruhi tujuan dan strategi kelompok atau organisasi, mempengaruhi orang-orang dalam organisasi untuk menerapkan strategi dan mencapai tujuan, mempengaruhi pemeliharaan dan identifikasi kelompok, dan mempengaruhi budaya organisasi (Yukl, 2013).

Kepeminpinan yang Dijiwai SpiritualitasPelayanan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah memandang segala tugas yang diemban sebagai pemimpin tidak terlepas dari panggilannya sebagai seorang biarawan yang diutus untuk menjadi seorang pelayan. Dasar dari pelayanan ini adalah Yesus Kristus sebagai Guru Agung, yang datang bukan untuk dilayani melainkan untuk melayani. Sebagai orang yang menyerahkan diri secara total dalam hidup membiara, maka seluruh karya yang dijalankan merupakan persembahan untuk kemuliaan Tuhan dan pengabdian pada sesama.

Spiritualitas kepemimpinan pelayanan diwujudkan melalui kesediaan menerima tugas, motivasi yang murni untuk melayani, menyadari tugas kepala sekolah sebagai panggilan untuk melayani dengan penuh cinta, kerja keras, tidak hanya memberi instruksi, tanggung jawab, tidak melimpahkan tugas kepada anggota tetapi tetap memberi kepercayaan, mengutamakan kepentingan umum, rendah hati, mau berbaur dan bekerja sama, menjadi teladan, dan memperhatikan kesejahteraan anggota.Hasil penelitian ini mengembangkan penelitian sebelumnya yang berpendapat bahwa ciri-ciri kepemimpinan spiritual adalah kerja keras, disiplin, jujur, keteladanan, dan bersyukur (Dasrimin, 2024; Juharyanto dkk., 2018).

Spiritualitas kepemimpinan pelayanan terinspirasi dari dasar kepemimpinan Yesus, dengan prinsip dasarnya adalah bukan untuk dilayani, melainkan melayani dengan penuh kasih sebagai orang yang rendah hati. Dalam penelitian sebelumnya ditemukan pendapat yang menyatakan bahwa dalam hal kepemimpinan di sekolah-sekolah Katolik, Gereja mengharapkan agar kepala sekolah dapat menjadi seorang pemimpin pelayan, sebagai penghayatan akan nilai-nilai Injili dan teladan dari Yesus Kristus (Branson dkk., 2019). Kepala sekolah di sekolah Katolik harus melihat diri mereka sebagai pelayan Injil, memberikan pengetahuan dan ketrampilan bagi kaum muda dan mendorong mereka untuk menjadi agen perubahan, serta menggunakan pengetahuan serta ketrampilan yang dimiliki untuk pelayanan transformasional dunia, terutama bagi kaum miskin dan terpinggir (Friel, 2018).

Spiritualitas kepemimpinan pelayanan memberikan dampak positif bagi para guru dan karyawan, antara lain semangat pengabdian dan dedikasi sebagai bentuk pelayanan, mendampingi siswa dengan maksimal, totalitas dalam bekerja, terciptanya budaya sekolah yang penuh kekeluargaan dan rasa persaudaraan dan bebas dari gaya kepemimpinan otoriter.Berdasarkan prinsip timbal balik, anggota akan bersedia melakukan lebih banyak upaya untuk inovatif organisasi karena perilaku iklim yang menyenangkan (Khalili, 2018). Hubungan yang demikian menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap inovasi anggota (J. Yang dkk., 2021).

Budaya sekolah yang baik merupakan bagian penting dari pencapaian tujuan pendidikan karakter. Dalam hal ini dibutuhkan kepala sekolah yang melalui perannya sebagai pemimpin dapat menciptakan budaya sekolah yang baik. Apabila para pendidik memberikan contoh karakter yang baik, maka iklim di ruang kelas dan sekolah menjadi tempat di mana karakter dapat berkembang secara optimal (Berkowitz, 2021). Hal ini kembali menegaskan bahwa sasaran dari pendidikan karakter

sebenarnya tidak hanya ditujukan pada siswa saja, tetapi juga kepada seluruh komponen SDM di sekolah, terutama guru (Arifin & Hermino, 2017). Sangat mustahil jika seorang ingin membentuk karakter yang baik bagi orang lain, tetapi dirinya sendiri memiliki pribadi yang buruk (Arifin, 2017). Dalam penelitian ini ditemukan bahwa spiritualitas kepemimpinan pelayanan memberikan dampak positif bagi para siswa, antara lain penguatan karakter peduli, rendah hati, kerja sama, sikap saling menolong, komunikatif, tidak egois, kerja keras, dan setia pada tugas.

KESIMPULAN

Kepemimpinan yang berbasis spiritual memiliki dampak yang positif bagi penguatan karakter guru dan siswa. Kepemimpinan kepala sekolah yang dijiwai spiritualitas Karmel dikembangkan melalui spiritualitas doa, persaudaraan dan pelayanan. Hasil penelitian menunjukkan bahwaimplementasi kepemimpinan kepala sekolah yang dijiwai spiritualitas Karmel diwujudkan teladan hidup doa yang baik, melakukan pendekatan secara humanis dan penuh persaudaraan dan menjalankan tugas kepemimpinan dalam semangat sebagai seorang pelayan untuk mengabdikan diri bagi sesama. Kepemimpinan kepala sekolah yang dijiwai spiritualitas Karmel memberikan dampak positif bagi pembentukan pribadi guru dan karyawan, antara lain kehidupan rohani dan religiositas yang baik, semangat persaudaraan dan humanis serta menjalankan segala tugas atau pekerjaan dalam semangat pelayanan dan totalitas.

DAFTAR PUSTAKA

Afsar, B. (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

Afsar, B., & Rehman, M. (2015). The relationship between workplace spirituality and innovative work behavior: The mediating role of perceived person-organization fit. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, *12*(4), 329–353. https://doi.org/10.1080/14766086.2015.1060515

Anderson, M. H., & Sun, P. Y. T. (2017). Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New 'Full-Range' Theory. *International Journal of Management Reviews*, *19*(1), 76–96. https://doi.org/10.1111/ijmr.12082

Arifin, I. (2017). *Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah dalam Menerapkan Pendidikan Karakter Pada Era Masyarakat Ekonomi Asean*. 680–692. http://ap.fip.um.ac.id/wp-content/uploads/2016/03/52-Imron-Arifin.pdf

Arifin, I. (2019). Kepemimpinan Religio-Humanistik Bidang Pendidikan pada Era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0. *Universitas Negeri Malang (UM)*, 1–139.

Arifin, I., & Hermino, A. (2017). The Importance of Multicultural Education in Schools in the Era of ASEAN Economic Community. *Asian Social Science*, *13*(4), 78. https://doi.org/10.5539/ass.v13n4p78

Arifin, I. … Taufiq, A. (2018). Islamic Crash Course as a Leadership Strategy of School Principals in Strengthening School Organizational Culture. *SAGE Open*, *8*(3). https://doi.org/10.1177/2158244018799849

Aslan, M., & Korkut, A. (2015). Spiritual Leadership in Primary Schools in Turkey. *Journal of Educational and Social Research*, *5*(2), 123–136. https://doi.org/10.5901/jesr.2015.v5n2p123

Bafadal, I., Sobri, A. Y., … Gunawan, I. (2019). Standards of Competency of Head of School Beginners as Leaders in Learning Innovation. *5th International Conference on Education and Technology (ICET 2019)*, *382*(Icet), 13–18. https://doi.org/10.2991/icet-19.2019.4

Bafadal, I., Nurabadi, A., … Gunawan, I. (2019). The competence of beginner principals as instructional leaders in primary schools. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, *5*(4), 625–639.

Bafadal, I., Juharyanto., … Gunawan, I. (2019). The Influence of Instructional Leadership, Change Leadership, and Spiritual Leadership Applied at Schools to Teachers' Performance Quality. *International Conference on Education and Technology (ICET 2018)*, *285*(Icet), 197–200. https://doi.org/10.2991/icet-18.2018.37

Bafadal, I., Sobri, A. Y., & Nurabadi, A. (2018). Effective Leadership on Curriculum 2013 Implementation in Religious Based Schools. *The Journal of Social Sciences Research*, *SPI 2*, 40–48. https://doi.org/10.32861/jssr.spi2.40.48

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

Berkowitz, M. W. (2021). Implementing and Assessing Evidence-Based Character Education. *Journal of Education*. https://doi.org/10.1177/00220574211026908

Bernardo, M. A., Nest, T. van der, & Smith, L. (2019). Conceptualising leadership for principals of Catholic schools in Aotearoa New Zealand. *International Studies in Catholic Education*, *11*(1), 80–95. https://doi.org/10.1080/19422539.2018.1561135

Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (2007). *Qualitative research for education: an introduction to theories and methods*.

Branson, C., Marra, M., & Buchanan, M. (2019). Re-constructing Catholic school leadership: integrating mission, identity and practice. *International Studies in Catholic Education*, *11*(2), 219–232. https://doi.org/10.1080/19422539.2019.1641053

Buchory … Yogyakarta, P. (2014). Implementasi Program Pendidikan Karakter Di Smp. *Jurnal Pendidikan Karakter*, *3*, 121995. https://doi.org/10.21831/jpk.v0i3.5627

Chen, C. Y., & Li, C. I. (2013). Assessing the spiritual leadership effectiveness: The contribution of follower's self-concept and preliminary tests for moderation of culture and managerial position. *Leadership Quarterly*, *24*(1), 240–255. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.004

Chen, S. (2019). Corrigendum: Spiritual Leadership on Proactive Workplace Behavior: The Role of Organizational Identification and Psychological Safety (Frontiers in Psychology, (2019), 10, 10.3389/fpsyg.2019.01206). In *Frontiers in Psychology* (Vol. 10). https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02056

Dames, G. E. (2019). Dynamics between spirituality, leadership and life goals: A life narrative grounded theory study. *Acta Theologica*, *39*(1), 34–54. https://doi.org/10.18820/23099089/actat.v39i1.2

Dantley, M. (2005). Faith-based leadership: Ancient rhythms or new management. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, *18*(1), 3–19. https://doi.org/10.1080/09518390412331318423

Dasrimin, H. (2023). Implementasi Pendidikan Karakter di Sekolah Katolik dalam Terang Dokumen Educating to Fraternal Humanism. *Studia Philosophica et Theologica*, *23*(1), 1–17. https://doi.org/10.35312/spet.v23i1.469

Dasrimin, H. (2024). Spiritual Leadership of Principals Imbued With Monastic Vows in Catholic Schools. *Journal of Asian Orientation in Theology*, *06*(02), 235–258. https://doi.org/10.24071/jaot.v6i02.8327

Dasrimin, H. (2025). *Manajemen Strategik Pendidikan Karakter Berbasis Spiritualitas Karmel*. PT. Mifandi Mandiri Digital Redaksi.

Dasrimin, H. … Dami, Z. A. (2023). Spirituality leader qualities in Catholic schools in Malang, Indonesia: Teacher and student character strengthened. *Issues in Educational Research*, *33*(4), 1342–1361.

Dent, E. B., Higgins, M. E., & Wharff, D. M. (2005). Spirituality and leadership: An empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions. *Leadership Quarterly*, *16*(5), 625–653. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.002

Devi, N. U. (2015). Spiritual Leadership: A New Insight for the Corporate World. *NHRD Network Journal*, *8*(3), 80–89. https://doi.org/10.1177/0974173920150313

Dong, Y. … Li, C. (2016). Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership. *Journal ofOrganizational Behavior*, *60*(1), 5–22. https://doi.org/10.1002/job.2134

Eid, N. Al, Arnout, B. A., & Almoied, A. A. (2021). Leader's spiritual intelligence and religiousness: Skills, factors affecting, and their effects on performance (a qualitative study by grounded theory). *Journal of Public Affairs*, *21*(1), 1–9. https://doi.org/10.1002/pa.2129

Fahrilyani, D., Maisyaroh, M., & Kusumaningrum, D. E. (2019). Manajemen Pembinaan Karakter Peserta Didik Di Sekolah Dasar. *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, *2*(4), 204–212. https://doi.org/10.17977/um027v2i42019p204

Farmanesh, P. … Vehbi, A. (2021). Linking Spiritual Leadership and Boundary-Spanning Behavior: The Bright Side of Workplace Spirituality and Self-Esteem. *SAGE Open*, *11*(3). https://doi.org/10.1177/21582440211040775

Feheney, J. M. (2011). Catholic education in trinidad and tobago: Contributions of religious congregations. *International Studies in Catholic Education*, *3*(1), 11–24. https://doi.org/10.1080/19422539.2011.540137

Ferguson, J., & Milliman, J. (2008). Creating effective core organizational values: A spiritual leadership approach. *International Journal of Public Administration*, *31*(4), 439–459. https://doi.org/10.1080/01900690701590835

Fernando, M., Beale, F., & Geroy, G. D. (2009). The spiritual dimension in leadership at Dilmah Tea. *Leadership and Organization Development Journal*, *30*(6), 522–539. https://doi.org/10.1108/01437730910981917

Fincham, D. (2010). Headteachers in Catholic schools: Challenges of leadership. *International Studies in Catholic Education*, *2*(2), 64–79. https://doi.org/10.1080/19422530903494843

Foley, E. (2021). Spiritual Communion in a Digital Age: A roman Catholic Dilemma and Tradition. *Religions*, *12*(4). https://doi.org/10.3390/rel12040245

Friel, R. (2018). Renewing spiritual capital: the National Retreat for Catholic Headteachers and the National School of Formation: the impact on Catholic headteachers in the UK. *International Studies in Catholic Education*, *10*(1), 81–96. https://doi.org/10.1080/19422539.2018.1418948

Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly*, *14*(6), 693–727. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001

Fry, L. W. (2017a). Spiritual leadership as a model for performance excellence: a study of Baldrige award recipients. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, *14*(1), 22–47. https://doi.org/10.1080/14766086.2016.1202130

Fry, L. W. (2017b). Workplace Spirituality and Spiritual Leadership. *The SAGE Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology, 2nd edition*, 1786–1790. https://doi.org/10.4135/9781483386874.n615

Fry, L. W., & Cohen, M. P. (2009). Spiritual leadership as a paradigm for organizational transformation and recovery from extended work hours cultures. *Journal of Business Ethics*, *84*(SUPPL. 2), 265–278. https://doi.org/10.1007/s10551-008-9695-2

Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *Leadership Quarterly*, *16*(5), 835–862. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.012

Gilbert W. Fairholm. (1996). Spiritual leadership: fulfilling whole-self needs at work. *Leadership & Organization Development Journal*, *17*(5), 11–17.

Göçen, A., & Şen, S. (2021). Spiritual Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Meta-Analysis. *SAGE Open*, *11*(3). https://doi.org/10.1177/21582440211040777

Golden, J. … Rodgerson, T. (2004). Spirituality and Burnout: An Incremental Validity Study. *Journal of Psychology and Theology*, *32*(2), 115–125. https://doi.org/10.1177/009164710403200204

Gunawan; Fathoroni; Astin, B. (2024). Peningkatan Ketrampilan Penulisan Artikel Ilmiah Melalui Pelatihan Berbantuan Artificial Intelligence. *Indonesian Journal of Education and Community Services*, *15*(1), 37–48.

Hadi, M. Y., & Ummah, N. I. (2020). Kepemimpinan Spiritual Kepala Sekolah dalam Menanamkan Budaya Religius di Sekolah Dasar Negeri Jurangsapi 1, Tapen, Bondowoso. *LEADERIA: Jurnal Manajemen …*, *1*. https://leaderia.iain-jember.ac.id/index.php/ldr/article/view/16

Hanipah, E. N., Bafadal, I., & Nurabadi, A. (2020). Correlation Between Instructional Leadership of the Headmaster with Teacher Performance of Vocational High School. *International Conference On Information Technology And Education*, *508*(Icite), 44–48. https://doi.org/10.2991/assehr.k.201214.210

Hunsaker, W. D. (2020). Spiritual leadership and employee innovation. *Current Psychology*. https://doi.org/10.1007/s12144-020-01011-9

Hunsaker, W. D. (2021). Spiritual leadership and work–family conflict: mediating effects of employee well-being. *Personnel Review*, *50*(1), 143–158. https://doi.org/10.1108/PR-04-2019-0143

Irawan, S. (2016). Evaluasi Implementasi Pendidikan Karakter Pada Pembelajaran Fisika Di Man

Yogyakarta I. *Jurnal Pendidikan Karakter*, *1*, 74–85. https://doi.org/10.21831/jpk.v0i1.10734
Jaya, H. (2013). Pengembangan Laboratorium Virtual untuk Kegiatan Paraktikum dan Memfasilitasi Pendidikan Karakter di SMK. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, *2*(1), 81–90. https://doi.org/10.21831/jpv.v2i1.1019
Jeon, K. S. (2020). A multidimensional analysis of spiritual leadership, affective commitment and employees' creativity in South Korea. *Leadership and Organization Development Journal*, *41*(8), 1035–1052. https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2019-0352
Juharyanto, J. … Nurabadi, A. (2018). Dominant Leadership of School Principals in the Implementation of Curriculum 2013 in Religious Based School Indonesia. *Asia Proceedings of Social Sciences*, *2*(4), 47–51. https://doi.org/10.31580/apss.v2i4.280
Karakas, F. (2010). Spirituality and performance in organizations: A literature Review. *Journal of Business Ethics*, *94*(1), 89–106. https://doi.org/10.1007/s10551-009-0251-5
Khalili, A. (2018). Creativity and innovation through LMX and personal initiative. *Journal of Organizational Change Management*, *31*(2). https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2016-0183
Khari, C., & Sinha, S. (2017). Impact of Workplace Spirituality on Knowledge Sharing Intention: A Conceptual Framework. *Journal of Human Values*, *23*(1), 27–39. https://doi.org/10.1177/0971685816673484
Lashway, B. L. (2006). *ERIC Clearinghouse on Educational Management Rethinking the Principalship*. *3*(Spring 2002), 1–6.
Leithwood, K. (2019). Characteristics of effective leadership networks: a replication and extension. *School Leadership and Management*, *39*(2), 175–197. https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1470503
Lim, K. Y. T. (2017). Nurturing an adaptive disposition in the context of security training through the approach of Disciplinary Intuitions. *Journal of Computers in Education*. https://doi.org/10.1007/s40692-016-0060-7
Low, J. J. Q. (2020). The Emergence of Spiritual Leader and Leadership in Religion-Based Organizations. *Journal of Business Ethics*, *161*(3), 513–530. https://doi.org/10.1007/s10551-018-3954-7
Lunenburg, F. C. (2011). Understanding Organizational Culture : A Key Leadership Asset. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, *29*(4), 1–12.
Madden, R. (2017). Spirituality and religious education: Reflecting on teacher practice. *Pacifica: Australasian Theological Studies*, *30*(3), 268–283. https://doi.org/10.1177/1030570x17739651
Maharana, P. … Nagendra, H. R. (2014). A twenty years literature on evaluation of spiritual leadership: The new insight for the corporate world. *Journal of Positive Psichology*, *5*(3), 286–292.
Maisyaroh … Ariyanti, N. S. (2020). Implementation of Principal Instructional Leadership in Facilitating Learning Independency Policy on 4.0 Industrial Era Orientation in Indonesia. *Proceedings of the 2nd Early Childhood and Primary Childhood Education*, *487*(Ecpe), 206–211. https://doi.org/10.2991/assehr.k.201112.037
Meezenbroek, D. J. E. … Schaufeli, W. B. (2012). Measuring Spirituality as a Universal Human Experience: Development of the Spiritual Attitude and Involvement List (SAIL). *Journal of Psychosocial Oncology*, *30*(2), 141–167. https://doi.org/10.1080/07347332.2011.651258
Mena, Y., Bafadal, I., & Mustiningsih. (2010). *Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesional Guru*. *3*, 1–9. http://pasca.um.ac.id/conferences/index.php/index/search/titles?searchPage=9
Mulford, B. (2014). *Adaptivity as a Transformative Disposition of Schools for Student Learning in the Twenty-First Century*. https://doi.org/10.1007/978-981-4560-17-7_9
Phipps, K. A. (2012). Spirituality and Strategic Leadership: The Influence of Spiritual Beliefs on Strategic Decision Making. *Journal of Business Ethics*, *106*(2), 177–189. https://doi.org/10.1007/s10551-011-0988-5
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. *Leadership Quarterly*, *16*(5), 655–687. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.003

Saks, A. M. (2011). Workplace Spirituality and Employee Engagement. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, *October 2012*, 37–41.

Samul, J. (2020). Spiritual leadership: Meaning in the sustainableworkplace. *Sustainability (Switzerland)*, *12*(1). https://doi.org/10.3390/su12010267

Sasmito, E., & Lopez, G. D. (2020). Compassionate Love among Catholic Priests: its Antecedents and its Influence on Affect toward Pastoral Ministry in Indonesia. *Pastoral Psychology*, *69*(1), 47–67. https://doi.org/10.1007/s11089-019-00888-z

Semedo, A.S.D., Coelho, A.F.M. and Ribeiro, N. M. . (2016). Effects of authentic leadership, affective commitment and job resourcefulness on employees' creativity and individual performance. *Leadership & Organization Development Journal*, *37*(8), 1038–1055. https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2015-0029

Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadership Quarterly*, *15*(1), 33–53. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.004

Sheikh, A. 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

Tabor, W. (2020). The Effects of Spiritual Leadership in Family Firms: A Conservation of Resources Perspective. *Journal of Business Ethics*, *163*(4), 729–743. https://doi.org/10.1007/s10551-019-04379-2

Townsend, J. S., & Wichern, F. B. (1984). Townsend development of the spiritual leadership qualities inventory. *Journal of Psychology and Theology*, *12*, 305.

Ulfatin, N. (2015). *Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Aplikasinya*. Media Nusa Creative.

Vinarski-Peretz, H., Binyamin, G., & Carmeli, A. (2011). Subjective relational experiences and employee innovative behaviors in the workplace. *Journal of Vocational Behavior*, *78*(2), 290–304. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.09.005

Wang, M. (2019). The effect of spiritual leadership on employee effectiveness: An intrinsic motivation perspective. *Frontiers in Psychology*, *9*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02627

Yang, F., Huang, X., & Wu, L. (2019). 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

Yang, F., Liu, J., … Zhang, Y. (2019). Feeling Energized: A Multilevel Model of Spiritual Leadership, Leader Integrity, Relational Energy, and Job Performance. *Journal of Business Ethics*, *158*(4), 983–997. https://doi.org/10.1007/s10551-017-3713-1

Yang, J. (2021). The chain mediation effect of spiritual leadership on employees' innovative behavior. *Leadership and Organization Development Journal*, *42*(1), 114–129. https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2019-0442

Yang, J. … Zhang, J. (2021). The chain mediation effect of spiritual leadership on employees' innovative behavior. *Leadership and Organization Development Journal*, *42*(1), 114–129. https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2019-0442

Yang, M., & Fry, L. W. (2018). The role of spiritual leadership in reducing healthcare worker burnout. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, *15*(4), 305–324. https://doi.org/10.1080/14766086.2018.1482562

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (S. Yagan (ed.); Eighth Edi). Pearson. http://www.mim.ac.mw/books/Leadership in Organizations by Gary Yukl.pdf

Zhang, X. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, *24*(5), 4–9. https://doi.org/10.1108/dlo.2010.08124ead.007