

SPIRITUAL LEADERSHIP SEBAGAI PENDEKATAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI PENDIDIKAN ISLAM

Lailatul Mukaromah

Universitas KH. Mukhtar Syafaat (UIMSYA) Blokagung Banyuwangi
lailatulmukaromah308@gmail.com

Siti Aimah

Universitas KH. Mukhtar Syafaat (UIMSYA) Blokagung Banyuwangi
sitiaimah@gmail.com

Abstract

This study aims to explore the implementation of spiritual leadership as a human resource management approach to improving teacher performance in Islamic educational institutions. The study used a qualitative case study approach, collecting data through in-depth interviews, participant observation, and documentation with teachers and institutional leaders. This approach emphasizes the integration of spiritual values, such as role models, integrity, and moral responsibility, into human resource management, which are rarely systematically applied in contemporary Islamic education. The results show that spiritual leadership strengthens teachers' commitment, discipline, and the quality of learning, and creates a meaningful work climate. This provides a practical reference for improving the quality and performance of Islamic educational institutions.

Keywords: Spiritual Leadership, Human Resource Management, Teacher Performance

Abstrak

Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi implementasi spiritual leadership sebagai pendekatan manajemen SDM dalam meningkatkan kinerja guru di lembaga pendidikan Islam. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus dengan pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi pada guru dan pimpinan lembaga. Pendekatan ini menekankan integrasi nilai-nilai spiritual, seperti keteladanan, integritas, dan tanggung jawab moral, ke dalam manajemen SDM, yang jarang diterapkan secara sistematis dalam pendidikan Islam kontemporer. Hasil menunjukkan spiritual leadership memperkuat komitmen, disiplin, dan kualitas pembelajaran guru serta menciptakan iklim kerja yang bermakna, memberikan rujukan praktis bagi peningkatan mutu dan kinerja lembaga pendidikan Islam.

Kata Kunci: Spiritual Leadership, Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), Kinerja Guru.

PENDAHULUAN

Penerapan spiritual leadership dalam manajemen SDM pendidikan Islam semakin muncul sebagai kebutuhan nyata bagi sekolah dan madrasah. Hal ini terjadi karena dunia pendidikan menghadapi krisis keteladanan dan integritas yang berdampak pada budaya kerja (Ikhwan et al., 2025; Siswanto, 2022; Wahib, 2025). Laporan internal berbagai lembaga pendidikan Islam menunjukkan meningkatnya konflik interpersonal dan menurunnya komitmen guru ketika kepemimpinan hanya menekankan target administratif tanpa

dimensi spiritual. Dengan hadirnya pemimpin yang mengedepankan nilai tauhid, makna kerja, dan panggilan hati, lembaga pendidikan terbukti lebih stabil secara emosional dan operasional (Chukwudi & Iyoha, 2024; Rahayu & Setiawan, 2023). Kesimpulannya, fakta sosial ini menggambarkan bahwa pendekatan spiritual menjadi fondasi penting bagi kesehatan organisasi pendidikan Islam.

Budaya kerja guru di lembaga pendidikan Islam semakin dipengaruhi oleh kebutuhan akan pemenuhan makna dan motivasi intrinsik, bukan hanya kompensasi finansial. Hal ini disebabkan oleh meningkatnya beban administrasi dan tekanan performa, sehingga guru membutuhkan sumber energi batin yang memberi arah. Penelitian sosial pendidikan menunjukkan bahwa guru yang merasa pekerjaannya bernilai ibadah memiliki ketahanan kerja lebih tinggi dibanding guru yang hanya berorientasi pada penilaian kinerja (Jaya Putra et al., 2024; Owan et al., 2022). Dengan adanya kepemimpinan spiritual, motivasi guru menjadi lebih stabil dan konsiste (Gunawan & Adha, 2021; Khaerin & Sutisna, 2024). Kesimpulannya, kebutuhan akan makna dalam profesi guru menjadikan spiritual leadership relevan sebagai pendekatan manajemen SDM.

Hubungan pemimpin, guru, dan peserta didik dalam pendidikan Islam kini lebih kompleks akibat perubahan sosial dan digitalisasi. Kondisi ini membuat keteladanan spiritual pemimpin menjadi faktor penting dalam menjaga harmoni sosial sekolah (Juhairiah et al., 2024). Banyak kasus menunjukkan bahwa konflik komunikasi antarpersonel lebih mudah reda ketika pemimpin mempraktikkan nilai empati, sabar, serta keadilan yang merupakan bagian dari spiritual leadership. Bukti lapangan dari sekolah berbasis pesantren menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan spiritual mampu menurunkan tingkat konflik secara signifikan (Rahtikawatie et al., 2021). Kesimpulannya, dimensi spiritual memperkuat kualitas hubungan sosial dalam komunitas pendidikan.

Transformasi nilai-nilai karakter peserta didik lebih efektif ketika lembaga pendidikan Islam dipimpin oleh pemimpin yang mampu mengintegrasikan visi spiritual dalam kebijakan SDM. Hal ini terjadi karena kebijakan yang hanya bersifat administratif sering gagal menanamkan nilai akhlak secara konsisten. Studi praktik pendidikan menunjukkan bahwa sekolah dengan pemimpin spiritual lebih berhasil membangun budaya akhlak, keteraturan, dan disiplin yang berkelanjutan (Habibulloh et al., 2024; Ibrahim et al., 2025). Implementasi nilai seperti amanah dan ihsan dalam manajemen guru turut memperkuat lingkungan belajar yang positif. Kesimpulannya, spiritual leadership memberi dampak langsung pada keberhasilan pendidikan karakter siswa.

Perkembangan masyarakat yang semakin plural dan kompetitif membuat lembaga pendidikan Islam perlu menawarkan identitas nilai yang kuat. Pemimpin dengan pendekatan spiritual mampu memastikan bahwa nilai-nilai Islam tetap relevan tanpa mengabaikan tuntutan profesionalisme modern (Ruhullah & Ushama, 2025). Banyak lembaga yang memadukan spiritualitas dan manajemen SDM modern mengalami peningkatan reputasi karena dinilai mampu menyeimbangkan kualitas akademik dan spiritual (Ramesh & Sinnu, 2024). Data sosial menunjukkan bahwa masyarakat lebih mempercayai lembaga dengan kepemimpinan bernilai keteladanan tinggi. Kesimpulannya,

spiritual leadership membantu sekolah Islam memperkuat posisi sosialnya di tengah perubahan zaman.

Literatur mengenai spiritual leadership menunjukkan bahwa pendekatan ini efektif meningkatkan motivasi intrinsik, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja dalam lembaga pendidikan Islam (Djaelani et al., 2021; Manel et al., 2023; Sugiardi, 2021). Penelitian Saran et al. (2023) dan beberapa studi lanjutan pada sekolah berbasis nilai spiritual menegaskan bahwa visi bermakna, kasih sayang, dan kebermaknaan kerja mampu memperkuat kinerja guru. Temuan tersebut relevan dengan konteks pendidikan Islam karena nilai-nilai spiritual selaras dengan tujuan pembentukan karakter dan peningkatan kualitas SDM secara holistik.

Novelty dari kajian ini terletak pada integrasi konsep spiritual leadership dengan praktik manajemen SDM secara spesifik dalam konteks pendidikan Islam yang belum banyak dieksplorasi secara mendalam. Pendekatan ini menyoroti bagaimana nilai-nilai spiritual tidak hanya berfungsi sebagai pondasi moral, tetapi juga sebagai strategi manajerial yang berdampak langsung pada kinerja, motivasi, dan budaya kerja guru (Purnama et al., 2024). Kebaruan lainnya adalah penekanan bahwa kepemimpinan spiritual dapat menjadi model pengembangan SDM yang lebih humanis, berkelanjutan, dan kontekstual bagi lembaga pendidikan Islam modern.

Urgensi penelitian ini muncul dari meningkatnya kebutuhan lembaga pendidikan Islam untuk menghadapi tantangan kualitas SDM, profesionalisme guru, dan tuntutan karakter peserta didik di era modern. Banyak sekolah Islam masih berfokus pada pendekatan administratif konvensional sehingga kurang menyentuh aspek spiritual yang seharusnya menjadi kekuatan utama. Penelitian tentang spiritual leadership menjadi penting untuk menawarkan model kepemimpinan yang mampu memperkuat motivasi, etos kerja, dan budaya sekolah secara holistik (Saran et al., 2023), sehingga lembaga pendidikan Islam dapat berdaya saing sekaligus tetap berakar pada nilai-nilai keagamaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di SMA Darussalam Blokagung, sebuah lembaga pendidikan Islam yang berada di bawah naungan Pondok Pesantren Darussalam dan dikenal memiliki tradisi kepemimpinan berbasis nilai-nilai spiritual. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada karakteristik sekolah yang mengintegrasikan ajaran agama dalam seluruh aktivitas pendidikan. Pemilihan pendekatan kualitatif dilakukan karena penelitian ini berupaya memahami pengalaman, makna, dan praktik kepemimpinan spiritual secara mendalam dalam konteks alami lembaga pendidikan (Akhyar et al., 2024). Jenis penelitian studi kasus dipilih karena memungkinkan peneliti mengeksplorasi fenomena secara intensif pada satu unit sosial yang spesifik, yaitu SMA Darussalam Blokagung (Cleland et al., 2021).

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus, karena pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi secara spesifik bagaimana spiritual leadership diterapkan dalam manajemen SDM di SMA Darussalam Blokagung. Studi kasus

memberi kesempatan untuk menelusuri dinamika interaksi antara pemimpin sekolah, guru, dan lingkungan pesantren yang menjadi karakteristik unik lembaga tersebut. Dengan demikian, penelitian dapat menggambarkan praktik kepemimpinan spiritual secara komprehensif dalam satu konteks yang terfokus dan mendalam.

Teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi digunakan untuk memperoleh data yang komprehensif dan saling melengkapi (Akhyar et al., 2024). Analisis data dilakukan menggunakan model Miles dan Huberman yang mencakup reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Asipi et al., 2022).

Analisis data dilakukan menggunakan model Miles dan Huberman yang mencakup reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Proses reduksi data dilakukan dengan menyaring dan mengelompokkan informasi yang diperoleh sesuai tema-tema seperti nilai spiritual, pola kepemimpinan, dan dampaknya terhadap SDM. Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk matriks atau narasi agar pola hubungan antar kategori dapat terlihat jelas. Langkah terakhir adalah menarik kesimpulan berdasarkan pola temuan yang muncul selama proses penelitian berlangsung.

Untuk menjamin Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan member checking agar data yang diperoleh valid dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah (Donkoh & Mensah, 2023).

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Memperkuat Budaya Organisasi Islami

Spiritual leadership memiliki peran strategis dalam memperkuat budaya organisasi Islami karena mendorong nilai kolektif dan tujuan bersama di lembaga pendidikan. Pendekatan ini membuat setiap anggota organisasi memahami tanggung jawab moral, bekerja secara harmonis, dan berkomitmen pada visi misi lembaga (Ibrahim et al., 2025; Siswanto, 2022). Bukti menunjukkan bahwa lembaga yang menerapkan spiritual leadership secara konsisten memiliki budaya kerja berbasis etika Islam, kolaboratif, dan disiplin, yang menciptakan lingkungan kerja kondusif (Ruhullah & Ushama, 2025).

“ Di SMA Darussalam, kami menerapkan prinsip spiritual leadership dalam setiap aspek manajemen sekolah. Kami menekankan nilai-nilai Islami seperti kejujuran, amanah, dan ihsan dalam setiap kegiatan guru dan siswa. Guru kami bukan hanya mengajar, tetapi juga menjadi teladan bagi siswa. Hasilnya, lingkungan sekolah lebih harmonis, guru lebih berdedikasi, dan seluruh kegiatan pendidikan berjalan sesuai visi Islami sekolah.”

Kutipan dari Kepala Sekolah SMA Darussalam menunjukkan bahwa penerapan spiritual leadership secara konsisten mampu menanamkan nilai-nilai Islami, seperti kejujuran, amanah, dan ihsan, dalam perilaku guru dan siswa. guru tidak hanya berperan sebagai pengajar, tetapi juga teladan moral, sehingga menciptakan lingkungan sekolah yang harmonis dan kondusif. Pendekatan ini meningkatkan dedikasi guru, memperkuat komitmen terhadap visi sekolah, dan memastikan seluruh

proses pendidikan selaras dengan prinsip-prinsip Islami, sehingga mendukung pengembangan karakter dan kualitas pendidikan secara menyeluruh.



Gambar 1. menerapkan kepemimpinan spiritual di sekolah

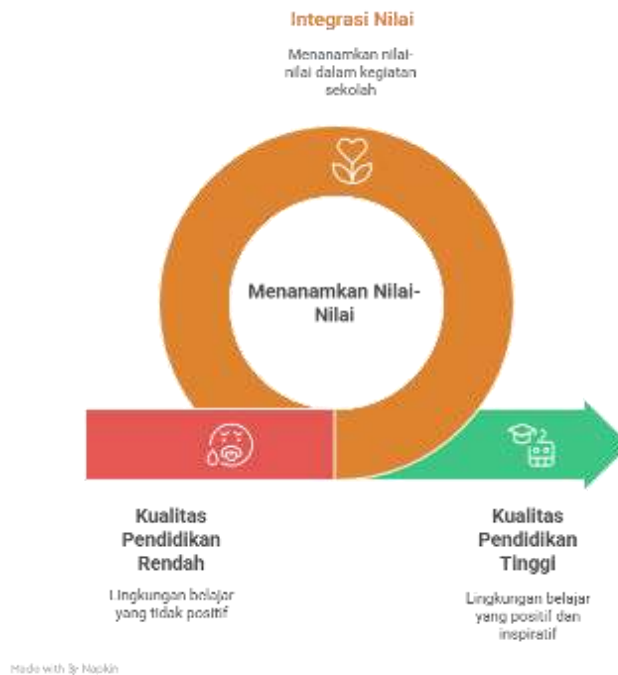
Gambar tersebut menggambarkan bahwa penerapan kepemimpinan spiritual di sekolah berperan penting dalam menciptakan lingkungan belajar yang harmonis. Ketika nilai-nilai seperti kejujuran, amanah, ihsan, serta prinsip-prinsip Islami diterapkan oleh para pemimpin sekolah, guru cenderung menunjukkan dedikasi lebih tinggi (Ibrahim et al., 2025; Siswanto, 2022). Sebaliknya, tanpa kepemimpinan spiritual, lingkungan sekolah menjadi kurang harmonis dan guru dapat menjadi kurang berdedikasi. Dengan demikian, kepemimpinan spiritual menjadi fondasi yang mendorong terciptanya suasana sekolah yang positif, produktif, dan penuh nilai moral (Ruhullah & Ushama, 2025).

B. Penguatan Komitmen Kerja

Spiritual leadership memiliki peran penting dalam penguatan komitmen kerja guru karena menanamkan pemahaman bahwa pekerjaan bukan sekadar tugas, melainkan bentuk pengabdian yang bermakna. Pendekatan ini membuat guru merasa terlibat secara emosional dan moral terhadap tujuan Lembaga (Hsieh et al., 2022; Siswanto, 2022). Hasil penelitian menunjukkan bahwa guru yang berada di lembaga dengan spiritual leadership lebih loyal, berdedikasi, dan berkomitmen tinggi terhadap organisasi (Qudus et al., 2022). Integrasi nilai spiritual secara signifikan memperkuat komitmen guru, mendorong kinerja yang konsisten, dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif serta harmonis di lembaga pendidikan Islam (Effendi, 2025).

"Sejak sekolah menerapkan prinsip spiritual leadership, saya merasa pekerjaan saya lebih bermakna. Mengajar bukan hanya sekadar menyampaikan materi, tetapi juga sebagai bentuk pengabdian kepada siswa dan lembaga. Hal ini membuat saya lebih berdedikasi, loyal, dan berkomitmen untuk mencapai visi sekolah. Lingkungan kerja menjadi lebih harmonis karena semua guru saling mendukung dan menerapkan nilai-nilai Islami dalam kegiatan sehari-hari."

Meningkatkan Kualitas Pendidikan dengan Nilai-Nilai



Gambar 2. meningkatkan kualitas pendidikan dengan nilai nilai

Gambar tersebut menunjukkan bahwa penanaman nilai-nilai dalam kegiatan sekolah memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Integrasi nilai seperti kedisiplinan, empati, kejujuran, dan tanggung jawab menciptakan lingkungan belajar yang lebih positif dan inspiratif (Abubakar, 2024). Ketika nilai-nilai ini diterapkan secara konsisten, sekolah dapat bergerak dari kondisi berkualitas rendah menuju kualitas pendidikan yang lebih tinggi. Sebaliknya, tanpa penanaman nilai, lingkungan belajar cenderung tidak kondusif, sehingga menghambat perkembangan siswa dan menurunkan mutu pendidikan (Sher & Inamullah, 2025).

C. Penguatan Nilai Islami

Spiritual leadership memiliki peran penting dalam penguatan nilai Islami di lembaga pendidikan karena menanamkan nilai-nilai moral dalam perilaku kerja setiap guru. Pendekatan kepemimpinan ini menekankan pentingnya kejujuran, amanah, dan ihsan dalam setiap aktivitas profesional (Ibrahim et al., 2025; Siswanto, 2022). Temuan penelitian menunjukkan bahwa guru menjadi lebih konsisten menerapkan nilai-nilai tersebut dalam pembelajaran dan interaksi dengan siswa maupun rekan kerja (Qudus et al., 2022). Spiritual leadership terbukti efektif menanamkan nilai moral Islami, membentuk karakter guru yang beretika, dan mendukung terciptanya lingkungan pendidikan yang Islami, harmonis, dan berkualitas (Ruhullah & Ushama, 2025).

"Di SMA Darussalam, spiritual leadership sangat dirasakan dalam keseharian kami. Nilai-nilai Islami seperti kejujuran, amanah, dan ihsan selalu ditekankan, tidak hanya dalam mengajar tetapi juga dalam interaksi dengan siswa dan rekan kerja. Pendekatan ini membuat kami lebih konsisten dalam menerapkan nilai moral, membentuk karakter yang

beretika, dan menciptakan lingkungan sekolah yang harmonis, Islami, dan mendukung pembelajaran berkualitas."



Gambar 3. Spiritual leadership di SMA Darussalam

Gambar tersebut menggambarkan bahwa implementasi spiritual leadership di SMA Darussalam menjadi kunci terciptanya lingkungan sekolah yang harmonis. Ketika nilai-nilai Islami seperti kejujuran, amanah, dan ihsan ditanamkan serta dipromosikan di antara guru, interaksi antarwarga sekolah menjadi lebih positif dan saling mendukung (Hussain et al., 2023). Sebaliknya, tanpa penerapan nilai-nilai Islami, sekolah berpotensi mengalami ketidakharmonisan. Dengan demikian, kepemimpinan spiritual bukan hanya membentuk karakter guru, tetapi juga menciptakan suasana belajar yang kondusif dan bernilai (Asbari, 2024).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini menunjukkan bahwa spiritual leadership berkontribusi nyata terhadap penguatan budaya organisasi Islami, komitmen kerja guru, dan internalisasi nilai akhlak dalam manajemen SDM pendidikan Islam. Praktik kepemimpinan berbasis makna, keteladanan, dan nilai tauhid mampu menumbuhkan motivasi intrinsik, harmoni hubungan sosial, serta stabilitas kinerja lembaga. Dengan demikian, spiritual leadership relevan sebagai pendekatan strategis untuk meningkatkan kualitas SDM, karakter peserta didik, dan daya saing sekolah Islam di era modern secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abubakar, A. (2024). Integration of ethics and morals in educational communication. *International Journal on Advanced Science, Education, and Religion*, 7(3), 349–364. <https://doi.org/10.33648/ijaoaser.v7i3.691>
- Akhyar, M., Zukdi, I., & Deliani, N. (2024). Value-based leadership of Islamic education teachers and its role in disciplinary religious practice formation: A qualitative case

- study in an Indonesian public school. *Jurnal Pendidikan Islam*, 13(2), 97–105. <https://doi.org/10.14421/jpi.2024.132.97-105>
- Asbari, M. (2024). Elevating Teacher Effectiveness: The Role of Spirituality in the Four Levels of Classroom Leadership. *Indonesian Journal of Management and Economic Research (IJOMER)*, 1(01), 1–6. <https://doi.org/10.70508/83c9qa51>
- Asipi, L. S., Rosalina, U., & Nopiyadi, D. (2022). The analysis of reading habits using Miles and Huberman interactive model to empower students' literacy at IPB Cirebon. *International Journal of Education and Humanities*, 2(3), 117–125. <https://doi.org/10.58557/ijeh.v2i3.98>
- CHUKWUDI, O. A., & Iyoha, A. E. (2024). Leadership and Motivation as Essential Tools for Organizational Growth: A Study of Catholic Diocese of Nsukka. *International Journal of Law, Politics and Humanities Research*.
- Cleland, J., MacLeod, A., & Ellaway, R. H. (2021). The curious case of case study research. *Medical Education*, 55(10), 1131–1141. <https://doi.org/10.1111/medu.14544>
- Djaelani, A. K., Sanusi, A., & Trianmanto, B. (2021). Spiritual leadership, job Satisfaction, and its effect on organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Management Science Letters*, 11(3), 3907–3914. [10.5267/j.msl.2020.7.020](https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.020)
- Donkoh, S., & Mensah, J. (2023). Application of triangulation in qualitative research. *Journal of Applied Biotechnology and Bioengineering*, 10(1), 6–9.
- Effendi, Y. R. (2025). Principals' Leadership In Integrating Spiritual And Moral Values Into Learning At Religius Middle School. *International Journal of Education*, 18(1), 79–92. <https://doi.org/10.17509/ije.v18i1.61739>
- Gunawan, I., & Adha, M. A. (2021). The effect of instructional, transformational and spiritual leadership on elementary school teachers' performance and students' achievements. *Cakrawala Pendidikan*, 40(1), 17–31. DOI 10.54209/ekonomi.v13i04ESSN 2721-9879
- Habibulloh, M., Ridho, M. A., & El-Yunusi, M. Y. M. (2024). The Transformation of School Culture Based on Spiritual Values as an Effort to Improve Student Discipline. *International Journal of Education Management and Religion*, 1(1), 1–12. <https://doi.org/10.71305/ijemr.v1i1.147>
- Hsieh, C.-C., Hui-Chieh, L., & Lin, S.-H. (2022). Spirituality can make a difference: The impact of principals' spiritual leadership on teachers' psychological capital and organizational commitment in high-school environment. *KEDI Journal of Educational Policy*, 19(2).
- Hussain, S., Ali, M. R., & Khurshed, M. (2023). A Research study on the role of religion in character building from an Islamic perspective. *Journal of Religious and Social Studies*, 3(02 Jul-Dec), 129–145. <https://doi.org/10.53583/jrss06.08.2023>
- Ibrahim, A., Rami, A. A. M., Isa, M. F. M., & Olaitan, A. A. (2025). Spiritual leadership among youth: Fostering sustainable development towards Islamic values. *Multidisciplinary Reviews*, 8(10), 2025327. <https://doi.org/10.31893/multirev.2025327>
- Ikhwan, A., Rohmad, A., & Zukhrufin, F. K. (2025). Integrating Emotional and Spiritual Quotient (ESQ) with Prophetic Values in Human Resource Development. *Afkar: Jurnal Akidah Dan Pemikiran Islam*, 27(1), 383–426. <https://doi.org/10.22452/afkar.vol27no1.10>
- Jaya Putra, H. E., Hermawan, A., Achmadi, H., & Meilani, Y. F. C. P. (2024). Enhancing Teacher Retention through Teacher Work Engagement and Islamic Moderation (Wasatiah) on Private Islamic School Ahlussunnah Waljama'ah in Indonesia. *Pakistan Journal of Life & Social Sciences*, 22(2). <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.2.00897>
- Juhairiah, S., Yuwono, D., & Kinasih, Q. Y. (2024). Digital transformation in Islamic education: Opportunities, challenges, and its impact on Islamic values. *Journal of*

- Vocational Education and Educational Technology Innovations, 1(1), 1–6.
<https://doi.org/10.70074/jveti.v1i1.20>
- Khaerin, I., & Sutisna, D. (2024). The Effect Of Intrinsic Work Motivation, Extrinsic Work Motivation, Spiritual Vision Leadership, Spiritual Altruistic Love Leadership, And Spiritual Hope/Faith Leadership On Teachers' Performance. *Jurnal Ekonomi*, 13(04), 1442. doi:10.21831/cp.v40i1.35641
- Manel, D. R., Bani, I., & Hidayat, F. (2023). Analyzing the effect of organizational commitment, spiritual motivation and spiritual leadership on employee performance through job satisfaction. *International Journal of Finance, Economics and Business*, 2(1), 34–43. <https://doi.org/10.56225/ijfeb.v2i1.169>
- Owan, V. J., Odigwe, F. N., Okon, A. E., Duruamaku-Dim, J. U., Ubi, I. O., Emanghe, E. E., Owan, M. V., & Bassey, B. A. (2022). Contributions of placement, retraining and motivation to teachers' job commitment: structural equation modelling of the linkages. *Heliyon*, 8(4). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09334>
- Purnama, C., Rahmah, M., Fatmah, D., Hasani, S., Rahmah, Y., & Rahmah, Z. Z. (2024). Organizational Culture And Islamic Work Ethics On Teacher Performance: The Important Role Of Spiritual Work Motivation In Mediating. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 10(2), 1824–1831. <https://doi.org/10.29040/jiei.v10i2.12796>
- Qudus, A., Khan, S. U., Parmar, V., Naeem, M., Husnain, M., & Tabassum, M. F. (2022). Spiritual leadership impact on teacher's performance and life satisfaction through spiritual well-being. *Indian Journal of Economics and Business*, 21(2), 385–408.
- Rahayu, C. W. E., & Setiawan, F. E. (2023). Exploring Heart Leadership Model: a Case Study Among Leo Dehon Catholic Education Foundation in Indonesia. *Journal of World Science*, 2(10), 1742–1752. <https://doi.org/10.58344/jws.v2i10.459>
- Rahtikawatie, Y., Chalim, S., & Ratnasih, T. (2021). Investigating the Role of Religious Leadership at Indonesia's Islamic Boarding Schools in the Sustainability of School Management. *Eurasian Journal of Educational Research*, 96, 51–65. doi: 10.14689/ejer.2021.96.4%0D
- Ramesh, A. B. K., & Sinnu, B. (2024). Enhancing workplace spirituality for higher education academicians through human resource practices. *IIMT Journal of Management*, 1(1), 88–97. <https://doi.org/10.1108/IIMTJM-09-2023-0006>
- Ruhullah, M. E., & Ushama, T. (2025). Leadership in islam: a spiritual and theological doctrine. *Fikroh: Jurnal Pemikiran Dan Pendidikan Islam*, 18(1), 54–74. <https://doi.org/10.37812/fikroh.v17i1.1737>
- Saran, E., Mishra, S., Nigam, S., & Kumar, K. (2023). The Relevance of Value-Based Leadership and Spirituality in the Workplace. *International Journal of Engineering, Management and Humanities (IJEMH) Volume*, 4, 124–127.
- Sher, K., & Inamullah, H. M. (2025). Building a Supportive Learning Environment: A Qualitative Study on Conducive School Culture in Public Secondary Schools. *Social Science Review Archives*, 3(2), 1939–1946. <https://doi.org/10.70670/sra.v3i2.812>
- Siswanto, S. (2022). Strengthening spiritual leadership in preserving religious culture and local wisdom in madrasah. *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(3), 907–920. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v6i3.3357>
- Sugiardi, A. (2021). The urgency of the role of spiritual leadership on intrinsic motivation and organizational commitment and their impact on job satisfaction. *Assyarikah: Journal of Islamic Economic Business*, 2(1), 73–96. <http://dx.doi.org/10.28944/assyarikah.v2i1.714>

Wahib, A. (2025). Optimizing Spiritual Leadership for the Development of Islamic Education in Madrasah. *Journal of Educational Management Research*, 4(3), 515–525. <https://doi.org/10.61987/jemr.v4i2.976>