



Spiritual Leadership: Konsep Baru dalam Kemampuan Manajemen Kepala Sekolah

Indriyana Rachmawati^{1*}, Eko Pramudya Laksana², Novi Rosita Rahmawati³

¹Universitas Negeri Yogyakarta, Jl. Colombo No.1, Sleman, DI Yogyakarta, 55281, Indonesia

²Universitas Negeri Malang, Jl. Semarang No. 5 Malang, Jawa Timur, 65114, Indonesia

³Institut Agama Islam Negeri Kediri, Jl. Sunan Ampel No.7, Kediri, Jawa Timur, 64127, Indonesia

*Penulis korespondensi, Surel: indriyanarachmawati@uny.ac.id

Paper received: 6-2-2023; revised: 27-2-2023; accepted: 1-3-2023

Abstract

Spiritual leadership is an important new concept that should be owned by school principals for good school management. This study systematically describes the development of spiritual leadership as a principal's leadership management based on empirical evidence. The research method used is the literature review, the criteria for the selected articles, including educational settings, and the year of publication 2016-2021. The number of articles reviewed was nine scientific journal articles covering the topic of spiritual leadership. The results of the study show that the form of leadership management carried out by the principal in implementing the spiritual leadership model is developing expectations of all school staff, having a vision for the future, being able to understand and foster differences, having good communication with all school staff, being motivated, willing to accept feedback in leadership, able to manage conflict, efficient in work and exemplary professional commitment.

Keywords: spiritual aspect; leadership development; leadership skills

Abstrak

Kepemimpinan spiritual adalah konsep baru yang penting dan perlu dimiliki kepala sekolah untuk melakukan manajemen sekolah yang baik. Tujuan penelitian ini adalah untuk menggambarkan secara sistematis tentang pengembangan *spiritual leadership* sebagai manajemen kepemimpinan kepala sekolah berdasarkan bukti empiris. Metode penelitian yang digunakan yaitu kajian pustaka, kriteria artikel yang dipilih, diantaranya pada setting pendidikan dan tahun terbit 2016-2021. Jumlah artikel yang dikaji sebanyak 9 artikel jurnal ilmiah yang memuat topik kepemimpinan spiritual. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bentuk manajemen kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah dalam menerapkan model kepemimpinan spiritual yaitu mengembangkan harapan seluruh staf sekolah, memiliki visi di masa depan, mampu memahami dan membina perbedaan, memiliki komunikasi yang baik dengan seluruh staf sekolah, memotivasi, bersedia menerima umpan balik dalam kepemimpinan, mampu mengelola konflik, efisien dalam bekerja dan komitmen profesional yang baik.

Kata kunci: aspek spiritual; pengembangan kepemimpinan; keterampilan kepemimpinan

1. Pendahuluan

Kepala sekolah sebagai bagian sistem pendidikan perlu memiliki kemampuan untuk melakukan manajemen yang baik. Kemampuan melaksanakan manajemen yang baik menjadi salah satu prediktor mencapai tujuan pendidikan sekolah, seperti hasil belajar yang berkualitas dan kinerja sekolah secara menyeluruh (Agasisti, Falzetti, & Soncin, 2020; Ganaden, 2020). Artinya kemampuan kepala sekolah dalam mengelola sekolah menjadi hal yang penting dan dibutuhkan untuk mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan. Kualitas kepemimpinan kepala sekolah, seperti memberikan reward atau kompensasi, kerjasama, motivasi, meningkatkan kualitas dan keberhasilan terkait proses belajar mengajar masih

lemah (Çelebi, Peker, & Selçuk, 2020; Wenno, 2016). Oleh karena itu, untuk mengelola kondisi tersebut, model kepemimpinan spiritual hadir dalam rangka mendorong pencapaian kesuksesan tujuan pendidikan di sekolah.

Kepemimpinan spiritual dikembangkan dengan menekankan pada filosofi kepemimpinan yang melayani dan model kepemimpinan ini berpengaruh terhadap perilaku manajemen kepala sekolah, serta hasil positif lembaga di masa depan (Haris, Saidabadi, & Niazazari, 2016; Riaz & Normore, 2008; Terzi, Kaya, & Gocen, 2020). Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual menekankan pada peran kepala sekolah untuk melayani kebutuhan sekolah melalui manajemen pengelolaan yang baik untuk mencapai hasil baik di masa depan. Taghizadeh dan Shokri (2015) menambahkan kepemimpinan spiritual merupakan model kepemimpinan, di mana pemimpin memanfaatkan nilai, interpretasi, dan perilaku yang dibutuhkan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain, memperhatikan kelangsungan hidup lembaga, peka terhadap diri sendiri, orang lain dan lembaga, serta mendorong anggota dalam lembaganya agar tertarik terhadap pekerjaan yang dilakukan. Pernyataan ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang menggunakan model spiritual dalam kepemimpinannya memiliki kepekaan terhadap diri sendiri dan orang lain dan berorientasi pada keberlangsungan hidup lembaga di masa depan.

Zhu, Zheng, Riggio, dan Zhang (2015) menyatakan bahwa pemimpin spiritual memiliki sikap moral yang baik, yaitu jujur, terpercaya, dan fokus pada individu. Sikap moral ini dimiliki untuk membantu pemimpin dalam mendorong pertumbuhan lembaga dan individu yang terlibat didalamnya, seperti guru dan siswa. Kepemimpinan spiritual mendorong pemimpin untuk mengejar koherensi antara pemikiran dalam diri dan merancang pendekatan untuk menumbuhkan kapasitas kepemimpinan yang fokus dalam membantu siswa mencapai tujuan, menyuarakan suara siswa, dan memperdalam komitmen selama memimpin (Nolan-Arañez, 2020; Roberts, 2020). Komitmen menjadi inti penting dari kepemimpinan spiritual sebab generasi sebelumnya memiliki tugas untuk mewariskan nilai, pengetahuan, dan keterampilan yang dibutuhkan generasi muda, dan membantu siswa menjadi individu yang siap untuk menghadapi tantangan yang terus berkembang.

Tujuan penelitian ini untuk menggambarkan pengembangan spiritual leadership sebagai manajemen kepemimpinan kepala sekolah secara sistematis berdasarkan bukti empiris. Penelitian ini fokus pada setting pendidikan formal, untuk dilakukan analisis dan sintesis hasil temuan artikel jurnal untuk mengembangkan kerangka teori spiritual leadership sebagai karakter positif kepala sekolah.

2. Metode

Desain penelitian yang digunakan yaitu tinjauan pustaka. Tinjauan pustaka bertujuan untuk menyoroti praktik berbasis penelitian tentang konsep tertentu, kemudian dilakukan analisis dan diskusi dari hasil temuan (Husband & Kang, 2020; Roy & Giraldo-García, 2018). Pencarian pustaka menggunakan database Google Scholar dan Eric. Penggunaan Google Scholar dilatarbelakangi besarnya artikel yang masuk ke database Google Scholar. Pemilihan Eric dilatarbelakangi penelitian yang masuk pada scope pendidikan dan sesuai dengan ERIC yang hanya mengindeks artikel pendidikan. Kata kunci yang digunakan yaitu “spiritual leadership”. Artikel jurnal yang digunakan sebagai bahan dalam kajian pustaka yaitu meninjau abstrak yang sesuai dengan topik penelitian, fokus pada pendidikan sekolah. Kriteria eksplisit dalam mengulas artikel jurnal, antara lain: (1) topik penelitian, (2) tahun terbit artikel antara

2016-2021, (3) publikasi internasional dan nasional, (4) desain penelitian kuantitatif dan kualitatif, dan (5) metode penelitian, antara lain instrumen, sampel, dan teknik analisis data parametrik maupun non-parametrik. Artikel jurnal yang diulas dalam penelitian ini, menyertakan bukti empiris pengembangan spiritual leadership untuk membentuk karakter positif kepala sekolah. Apabila terdapat artikel jurnal yang tidak sesuai dengan lima kriteria yang telah disebutkan, maka tidak dimasukkan ke dalam kajian literatur, meskipun dalam topik yang sama. Jumlah artikel jurnal yang diulas dalam penelitian ini sebanyak sembilan temuan hasil penelitian untuk selanjutnya dianalisis dan disintesis menggunakan analisis kualitatif. Ulasan dari setiap artikel jurnal yang telah ditemukan dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Ringkasan Ulasan Artikel Spiritual Leadership

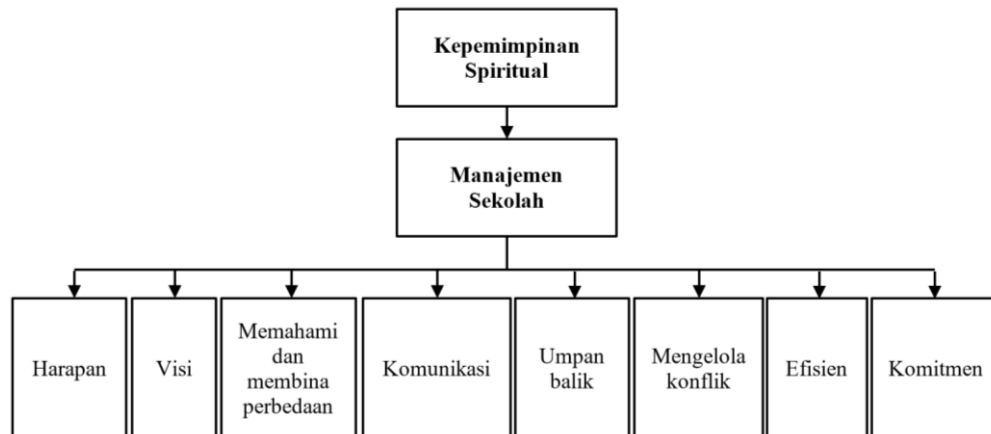
No	Topik	Tahun	Setting Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Utama
1	Kepemimpinan spiritual, budaya sekolah, dan keberhasilan akademik	Karadag dkk., (2020)	Sekolah	Campuran (kuantitatif dan kualitatif)	Kepemimpinan spiritual kepala sekolah, mencakup (1) Harapan, keyakinan, dan pengorbanan diri, didefinisikan sebagai pengorbanan diri, memberi harapan, memotivasi, dan suportif. Harapan merupakan energi perjuangan untuk tujuan yang dapat dijangkau dan paling penting, serta keyakinan individu untuk sadar diri. (2) Visi, didefinisikan sebagai memiliki visi, memiliki target di masa depan, dan bersedia untuk terlibat dalam kesuksesan. Visi merupakan rumusan pandangan di masa depan dan tujuan utama lembaga, serta perannya. (3) Memahami perbedaan dan membina, didefinisikan sebagai memberikan apresiasi, toleransi, memberikan kesempatan, dan bermartabat. Hal ini berkaitan dengan dimensi individu yang menciptakan kesadaran bahwa hidup memiliki makna (4) Efisien dan komitmen, didefinisikan sebagai memperhatikan kualitas pekerjaan, menghargai waktu, integratif, dan menganggap sekolah sebagai keluarga. Efisien berhubungan dengan upaya dan sikap untuk mencapai tujuan. Diharapkan individu dalam lembaga pendidikan dan lapangan mampu memberikan yang terbaik, mementingkan kualitas pekerjaan di lembaga, dan kelompok kerja akan menggunakan serta mengevaluasi sumber daya yang tersedia dengan cara terbaik.
2	Kepemimpinan spiritual	Terzi dkk., (2020)	Sekolah	Kuantitatif	Altruistik, harapan atau keyakinan, dan komitmen lembaga meningkatkan kepercayaan terhadap lembaga. Kepala sekolah dan guru perlu memperoleh rasa hormat, kepercayaan, dan kesepakatan satu sama lain untuk menciptakan lingkungan sekolah yang lebih baik, dengan memperhatikan kualitas altruistik, harapan atau keyakinan dan komitmen lembaga yang dimiliki.
3	Kepemimpinan spiritual	Zaharris dkk., 2017	Sekolah	Kuantitatif	Kepemimpinan spiritualitas berkaitan dengan kepemimpinan sekolah teladan. Kepemimpinan yang hanya menetapkan harapan yang tinggi dan memberikan arahan saja tidak cukup, namun juga menunjukkan sikap kepedulian terhadap kebutuhan staf. Pemimpin spiritualitas: (1) Fokus pada tujuan lembaga juga memperhatikan perlunya perhatian pada hati, jiwa, dan kesejahteraan untuk mencapai tujuan. (2) Kepemimpinan ini juga membentuk kepemimpinan yang holistik karena fokus pada integrasi kebutuhan produktivitas, kepedulian terhadap orang lain dan kesejahteraan, visi yang jelas, keyakinan untuk tujuan yang lebih baik, dan memiliki kemampuan untuk menantang proses dengan

No	Topik	Tahun	Setting Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Utama
					berusaha melakukan apapun untuk memecahkan masalah secara inovatif serta mendorong orang lain melakukan hal yang sama. (3) Kesesuaian dan keseimbangan antara kesejahteraan kehidupan batik dan tekanan untuk mencapai hasil yang dibutuhkan secara positif. (4) Prestasi dan kesejahteraan sama pentingnya untuk peningkatan sekolah, sehingga perlu menanggapi karakteristik dan demografi anak-anak yang berubah, serta struktur keluarga anak-anak tersebut.
4	Kepemimpinan spiritual	Hartley (2019)	Sekolah	Kajian teori	Kepemimpinan spiritual mampu melawan stres yang meningkat di tempat kerja, memotivasi staf untuk bekerja dan meningkatkan kinerja. Spiritualitas tidak seperti praktik keagamaan atau eksklusif seperti halnya agama, namun untuk meningkatkan ketahanan dan mengurangi stres. Kepemimpinan spiritual muncul karena adanya keharusan untuk menghadapi perubahan dan ketidakpastian kehidupan kontemporer, mendapatkan pelipur lara dari gerakan politik populis dari persuasi kiri dan kanan yang dipimpin oleh pemimpin otoriter dan narsistik di antara pengikut mereka.
5	Kepemimpinan kepala sekolah	Mehdinezhad & Nouri, 2016	Sekolah	Ex post facto	Kepemimpinan spiritual hubungan antara visi yang tertuang dari performansinya dengan usaha dalam bekerja berupa harapan atau kepercayaan dan reward berupa cinta yang altruis. Kepemimpinan transformasional nampaknya diperlukan, namun tidak mencukupi bagi lembaga untuk berhasil dalam kondisi yang tidak terduga. Individu perlu memiliki sesuatu untuk dipercaya, dan seseorang yang percaya padanya. Pemimpin spiritual merupakan seseorang yang bersedia berada di garis depan, memimpin, dan tersedia bagi pengikutnya ketika membutuhkan teman dan orang kepercayaan. Spiritualitas merupakan (1) Pekerjaan yang meningkatkan kesadaran diri dan hubungan pribadi dengan orang lain. Kesadaran atau ketergantungan sangat penting untuk mendorong individu menolak kepentingan pribadi demi mencapai keuntungan bagi orang banyak. (2)Menggambarkan keinginan untuk menciptakan hubungan dengan sumber makna yang transenden.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Hasil

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berdampak pada semangat kerja yang tinggi pada guru dan mendorong kesuksesan akademik siswa di sekolah. Hal ini dapat dicapai jika kepala sekolah mampu menerapkan kepemimpinan spiritual dalam manajemen sekolah, yang digambarkan seperti pada gambar 1.



Gambar 1. Model Kepemimpinan Spiritual

Unsur manajemen kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah dalam menerapkan model kepemimpinan spiritual yaitu mengembangkan harapan seluruh staf sekolah, memiliki visi di masa depan, mampu memahami dan membina perbedaan, memiliki komunikasi yang baik dengan seluruh staf sekolah, bersedia menerima umpan balik dalam kepemimpinan, mampu mengelola konflik, efisien dalam bekerja dan komitmen profesional yang baik. Penerapan unsur-unsur tersebut mampu membantu kepala sekolah dalam mencapai tujuan lembaga ke arah yang lebih baik, kesejahteraan anggota, dan kesuksesan akademik bagi siswa.

3.2. Pembahasan

Berdasarkan hasil kajian diperoleh delapan unsur manajemen kepemimpinan yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam menerapkan model kepemimpinan spiritual yaitu: (1) mengembangkan harapan seluruh staf sekolah, (2) memiliki visi di masa depan, (3) mampu memahami dan membina perbedaan, (4) memiliki komunikasi yang baik dengan seluruh staf sekolah, (5) bersedia menerima umpan balik dalam kepemimpinan, (6) mampu mengelola konflik, (7) efisien dalam bekerja dan (8) komitmen profesional yang baik. Unsur pertama yaitu mengembangkan harapan seluruh staf sekolah, berkaitan dengan kemampuan pemimpin atau kepala sekolah untuk memperhatikan kualitas dari harapan atau keyakinan lembaga untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Harapan menjadi motivasi intrinsik dan energi perjuangan yang penting karena adanya koherensi antara pemikiran serta merancang pendekatan untuk mencapai tujuan yang dapat dijangkau, bahkan meningkatkan keyakinan pemimpin untuk mencapai visi (Karadağ, Altınay Aksal, Altınay Gazi, & Dağlı, 2020; Nolan-Arañez, 2020; Roberts, 2020; Wang, Guo, Ni, Shang, & Tang, 2019). Hal ini menunjukkan bahwa harapan menjadi unsur penting dan utama dalam kepemimpinan spiritual kepala sekolah sebab

mengantarkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan dengan mendayagunakan kemampuan berpikir dan pendekatan yang sesuai.

Unsur kedua yaitu memiliki visi menuju masa depan, berkaitan dengan adanya target yang hendak dicapai di masa depan dan pemimpin bersedia untuk melibatkan diri untuk mencapai kesuksesan tersebut. Visi yang jelas, keyakinan untuk mencapai tujuan, dan mampu untuk menghadapi tantangan dengan menghadirkan solusi yang inovatif mendorong orang lain melakukan hal yang sama (Mehdinezhad & Nouri, 2016; Zaharris et al., 2017). Artinya kepala sekolah yang memiliki visi yang jelas untuk lembaga sekolah dan bersiap dalam menghadapi tantangan yang dialami dengan menghadirkan solusi inovatif mendorong staf sekolah untuk melakukan hal yang sama dalam menghadapi tantangan dalam proses mencapai tujuan sekolah. Lowery, Gautam, dan Mays (2016) menambahkan bahwa pemimpin perlu memberikan model simbolik dengan rendah hati, altruistik, dan harapan untuk mencapai visi sekolah. Model simbolik dari kepala sekolah dalam mencapai visi sekolah akan mendorong staf sekolah untuk melakukan hal yang sama dengan pemimpin untuk mencapai tujuan.

Unsur ketiga yaitu mampu memahami dan membina perbedaan di lembaga, berkaitan dengan adanya toleransi, apresiasi, dan kesempatan yang sama untuk staf sekolah dalam pengembangan diri dan pembelajaran. Pemimpin yang memahami dan membina perbedaan dengan baik mampu berinteraksi secara menyenangkan dan menyelaraskan komunikasi dengan orang lain, melihat dan menanggapi respon orang lain dengan baik (Juharyanto, Arifin, Bafadal, Sobri, & Nurabadi, 2018; Smith, Minor, & Brashen, 2018). Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin perlu menyadari akan adanya perbedaan individu di lembaga, sehingga perlu untuk menyelaraskan komunikasi terhadap orang lain dengan baik dan berinteraksi secara positif. Meskipun demikian, penerapan model kepemimpinan spiritual perlu memahami manifestasi emik dan memiliki dampak negatif jika pemimpin terindikasi menggunakan budaya berpikir yang sempit, sehingga menyebabkan kekakuan dan beban kerja yang berlebihan (Cregård, 2017; Hunsaker, 2017). Hal ini terjadi karena ketika pemimpin dituntut bersikap empati tanpa batas dan pengorbanan pribadi, sehingga emik dan budaya berpikir dapat berpengaruh terhadap model kepemimpinan spiritual.

Unsur keempat yaitu memiliki komunikasi yang baik dengan seluruh staf sekolah. Hal ini berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam menggunakan bahasa verbal dan non-verbal pada saat berhadapan dengan warga sekolah. Kemampuan komunikasi yang baik ini berguna pula dalam mencapai kesepakatan satu sama lain dengan anggota sekolah (Terzi et al., 2020). Kemampuan komunikasi yang baik juga dapat ditunjukkan dengan sikap jujur dari pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya. Jujur menjadi sikap moral yang dibutuhkan pemimpin spiritual (Zhu et al., 2015) sebab model kepemimpinan spiritual mengandung filosofi melayani, sehingga perlu menampilkan moral yang baik untuk mencapai tujuan positif lembaga (Haris et al., 2016; Riaz & Normore, 2008; Terzi, Gocen, & Ahmet, 2020). Oleh karena itu, pemimpin spiritual perlu untuk berkomunikasi secara jujur, baik verbal maupun nonverbal dalam menjalankan kepemimpinannya untuk mencapai hasil positif lembaga.

Unsur kelima yaitu bersedia menerima umpan balik dalam kepemimpinan untuk memperoleh penilaian atas sikap dan perilaku dalam mencapai visi sekolah. Smith et al. (2018) menyatakan bahwa umpan balik membantu kepala sekolah dalam menentukan sikap dan perilaku sesuai kebutuhan sekolah. Meng (2016) menambahkan bahwa umpan balik berperan penting dalam memotivasi pemimpin untuk memulai dan bertahan terhadap perilaku tertentu

jika perilaku yang dihasilkan mampu mengarah pada tujuan yang diinginkan lembaga. Artinya umpan balik yang diberikan oleh orang lain, dalam hal ini yaitu rekan sejawat, siswa, orang tua siswa, maupun warga sekolah lainnya dapat digunakan kepala sekolah untuk menghasilkan perilaku baru atau bertahan pada perilaku sebelumnya, jika sesuai dengan kebutuhan untuk mencapai tujuan sekolah.

Unsur keenam yaitu mampu mengelola konflik yang tidak dapat dihindari dalam suatu lembaga karena pasti kemunculannya. Pemimpin perlu memiliki kemampuan untuk mengelola konflik dengan baik dan sehat dengan cara peka terhadap orang lain dan diri sendiri, memperhatikan kelangsungan hidup lembaga, dan menghasilkan perilaku yang dibutuhkan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain (Smith et al., 2018; Taghizadeh & Shokri, 2015). Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan mengelola konflik membutuhkan kepekaan pemimpin dalam memahami situasi yang terjadi dengan cara mendengarkan orang lain, menghormati, dan memahami pesan yang disampaikan oleh pihak yang berkonflik.

Unsur ketujuh yaitu efisien dalam bekerja. Unsur ini berkaitan dengan kesediaan pemimpin untuk menghargai waktu dalam rangka mencapai tujuan melalui upaya dan sikap terbaik. Karadağ et al. (2020) menyatakan bahwa dari segi efisien dalam bekerja, pemimpin diharapkan mampu mengevaluasi sumber daya yang tersedia dengan cara terbaik. Pemimpin mampu menentukan sumber daya yang dibutuhkan untuk benar-benar mencapai tujuan yang diinginkan dengan memberikan beban tugas sesuai dengan kemampuan individu yang dipimpin. Hal ini nantinya akan mengantarkan pada kesuksesan pemimpin untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas dan sumber daya yang memadai.

Unsur kedelapan yaitu komitmen profesional yang baik dapat tercapai ketika kebutuhan staf sekolah dapat tercapai secara maksimal. Komitmen merupakan inti dalam kepemimpinan spiritual karena berkaitan dengan pewarisan nilai, pengetahuan, dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menghadapi tantangan yang terus berubah (Nolan-Arañez, 2020; Prasetyo, 2019). Kepala sekolah yang mampu berkomitmen dengan baik untuk mencapai tujuan lembaga dengan cara mewariskan nilai, pengetahuan, dan keterampilan yang dimiliki mampu mendorong guru maupun staf sekolah untuk melakukan hal yang sama. Prasetyo (2019) menambahkan peningkatan komitmen guru dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap lembaga sehingga mencapai kepuasan terhadap pekerjaan. Oleh karena itu, kepemimpinan kepala sekolah dapat tercapai dengan baik ketika kepala sekolah bukan hanya mampu mengelola diri sendiri, namun juga menjadi contoh dan mendorong orang lain dalam mencapai pengembangan diri untuk mencapai tujuan sekolah dengan baik.

4. Simpulan

Gambaran secara sistematis terkait pengembangan spiritual leadership sebagai manajemen kepemimpinan kepala sekolah yaitu: (1) mengembangkan harapan seluruh staf sekolah, (2) memiliki visi di masa depan, (3) mampu memahami dan membina perbedaan, (4) memiliki komunikasi yang baik dengan seluruh staf sekolah, (5) bersedia menerima umpan balik dalam kepemimpinan, (6) mampu mengelola konflik, (7) efisien dalam bekerja, dan (8) komitmen profesional yang baik. Kedelapan unsur tersebut perlu dimiliki oleh kepala sekolah dalam menjalankan model kepemimpinan spiritual di lembaga pendidikan. Penelitian selanjutnya perlu mengkaji tentang hubungan antara variabel dukungan sosial, seperti teman sejawat, orang tua, dan siswa dalam mencapai keberhasilan model kepemimpinan spiritual kepala sekolah di lembaga pendidikan.

Daftar Rujukan

- Agasisti, T., Falzetti, P., & Soncin, M. (2020). School principals' managerial behaviours and students' achievement. *International Journal of Educational Management*, 34(5), 937–951. doi: 10.1108/IJEM-11-2018-0350
- Çelebi, N., Peker, H. S., & Selçuk, G. (2020). Teacher Perceptions on Managerial Role Behaviors of School Principals. *International Journal of Curriculum and Instruction*, 12, 344–358.
- Cregård, A. (2017). Investigating the Risks of Spiritual Leadership. *Nonprofit Management and Leadership*, 27(4), 533–547. doi: 10.1002/nml.21262
- Ganaden, A. R. (2020). Managerial Competency of Laboratory High School Principals of State Universities and Colleges in Region III, Philippines. *Asia Pacific Journal of Multidisciplinary Research*, 8(3), 112–122. Retrieved from <http://www.apjmr.com/wp-content/uploads/2020/08/APJMR-2020.8.3.02.13.pdf>
- Haris, Z. D., Saidabadi, R. Y., & Niazazari, K. (2016). The Effect of Perceived Spiritual Leadership on Envy Management of Faculty Members through the Role of Professional Development Mediation and Job Satisfaction. *International Education Studies*, 9(12), 157–166. doi: 10.5539/ies.v9n12p157
- Hunsaker, W. D. (2017). Spiritual Leadership And Organizational Citizenship Behavior: Exploring The Conditional Effects Of Self-Determination And Confucian Mindset. *International Journal of Business and Society*, 18(3), 485–502. doi: 10.33736/ijbs.3141.2017
- Husband, T., & Kang, G. (2020). Identifying Promising Literacy Practices for Black Males in P-12 Classrooms: An Integrative Review. *Journal of Language and Literacy Education*, 16(1), n1.
- Juharyanto, J., Arifin, I., Bafadal, I., Sobri, A. Y., & 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. doi: 10.31580/apss.v2i4.280
- Karadağ, M., Altınay Aksal, F., Altınay Gazi, Z., & Dağlı, G. (2020). Effect Size of Spiritual Leadership: In the Process of School Culture and Academic Success. *SAGE Open*, 10(1), 215824402091463. doi: 10.1177/2158244020914638
- Lowery, C. L., Gautam, C., & Mays, C. D. (2016). The Praxis of Gandhi's "Satyagraha": The Scholar-Practitioner Educational Leader as Moral "Truth Holder". *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 11(2), 71–86.
- Mehdinezhad, V., & Nouri, F. (2016). The relationship between elementary school principals' transformational leadership and spiritual well-being. *Management in Education*, 30(2), 42–49. doi: 10.1177/0892020616643160
- Meng, Y. (2016). Spiritual leadership at the workplace: Perspectives and theories. *Biomedical Reports*, 5(4), 408–412. doi: 10.3892/br.2016.748
- Nolan-Arañez, S. I. (2020). The Intersectionality of Leadership and Spiritual Development Through Mentoring. *New Directions for Student Leadership*, 2020(166), 97–110. doi: 10.1002/yd.20385
- Prasetyo, I. D. (2019). Spiritual Leadership: Practical Implementation for School Principals in Indonesia*. *The Educational Review, USA*, 3(3). doi: 10.26855/er.2019.03.001
- Riaz, O., & Normore, A. H. (2008). Examining the Spiritual Dimension of Educational Leadership. *Values and Ethics in Educational Administration*, 6(4), n4. Retrieved from <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1186554.pdf>
- Roberts, D. C. (2020). Discovering Purpose: A Life-Long Journey. *New Directions for Student Leadership*, 2020(166), 123–134. doi: 10.1002/yd.20387
- Roy, M., & Giraldo-García, R. (2018). The Role of Parental Involvement and Social/Emotional Skills in Academic Achievement: Global Perspectives. *School Community Journal*, 28(2), 29–46.
- Smith, G., Minor, M., & Brashen, H. (2018). Spiritual Leadership: A Guide to a Leadership Style That Embraces Multiple Perspectives. *Journal of Instructional Research*, 7, 80–89.
- Taghizadeh, H., & Shokri, A. (2015). Presenting a Practical Model of Reinforcing Spiritual Leadership in Educational Institutes (A Case Study). *International Education Studies*, 8(10). doi: 10.5539/ies.v8n10p126
- Terzi, R., Gocen, A., & Ahmet, K. (2020). Spiritual leaders for building trust in the school context. *Eurasian Journal of Educational Research*, 20(86), 135–156.

- Terzi, R., Kaya, A., & Gocen, A. (2020). Spiritual Leaders for Building Trust in the School Context. *Eurasian Journal of Educational Research*, 20(86), 135–156. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/ejer/issue/54088/729815>
- Wang, M., Guo, T., Ni, Y., Shang, S., & Tang, Z. (2019). The Effect of Spiritual Leadership on Employee Effectiveness: An Intrinsic Motivation Perspective. *Frontiers in Psychology*, 9. doi: 10.3389/fpsyg.2018.02627
- Wenno, I. H. (2016). Effect of Principal Managerial Leadership and Compensation towards Physics Teacher Performance in Senior High School in Baguala District-Ambon. *International Education Studies*, 10(1), 233–244. doi: 10.5539/ies.v10n1p233
- Zaharris, M., Sims, P., Safer, L., Hendricks, A., Sekulich, K., & Glasgow, D. (2017). The Impact of Spirituality on School Leadership. *Education Leadership Review*, 18(1), 81–95.
- Zhu, W., Zheng, X., Riggio, R. E., & Zhang, X. (2015). A Critical Review of Theories and Measures of Ethics-Related Leadership. *New Directions for Student Leadership*, 2015(146), 81–96. doi: 10.1002/yl.20137