

**SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW:
SPIRITUAL LEADERSHIP DALAM KONTEKS MANAJEMEN**

Hanif Silmi Khomsin^{1*}, Elisabeth Supriharyanti²

^{1,2}Department of Human Resource Development, Postgraduate School of Airlangga University
E-mail: ¹⁾ hanif.silmi.khomsin-2023@pasca.unair.ac.id

Abstract

This research aims to examine the spiritual leadership model of leadership as popular research. Leadership is an important factor in an organization in influencing its followers to achieve certain goals. Spiritual leadership can theoretically shape behavior into three, namely vision, hope/faith and altruistic love. The method used was a systematic literature review (SLR) approach, by identifying 29 relevant articles taken from the Scopus database which were analyzed. The results of this research indicate that spiritual leadership aims to have a positive impact on the organization so that it requires development in testing spiritual leadership with technological advances.

Keywords: Spiritual Leadership, Management, Business

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji mengenai model kepemimpinan *spiritual leadership* sebagai penelitian yang populer. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam suatu organisasi dalam memengaruhi pengikutnya untuk mencapai tujuan tertentu. *Spiritual leadership* dapat membentuk suatu *behavior* secara teori terbagi menjadi tiga yaitu *vision*, *hope/faith* dan *altruistic love*. Pendekatan metode yang digunakan *systematic literature review* (SLR), dengan mengidentifikasi 29 *article* yang relevan yang diambil dari *database* Scopus yang dianalisis. Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa *spiritual leadership* dapat berdampak pada organisasi secara positif sehingga butuh pengembangan pada pengujian pada *spiritual leadership* dengan *technological advancement*.

Kata Kunci: Kepemimpinan Spiritual, Manajemen, Bisnis

1. PENDAHULUAN

Kepemimpinan memiliki peran yang perlu diperhatikan dalam suatu organisasi, hal ini berkaitan dengan kemampuan dari pemimpin yang berkaitan bagaimana pemimpin tersebut dapat mengarahkan dan mempengaruhi individu. Organisasi memiliki urgensi yang harus dibangun berkenaan mengenai koneksi antar individu. Pemimpin harus memiliki kemampuan yang dapat mempengaruhi organisasi dalam mencapai tujuan strategis (Gull et al., 2024). Hal ini sebagai penentu faktor kesuksesan dari suatu organisasi agar dapat *sustainability*. *Sustainability* ini berkaitan dengan sumber daya manusia dalam suatu organisasi untuk bertahan terhadap tantangan yang dinamis. Sehingga dapat memaknai pekerjaan dari level individu sampai tingkat organisasi. Spiritualitas berkaitan mengenai pencarian makna, dari makna ini akan berhubungan dengan nilai dan prestasi individu dalam pekerjaan. Dari spiritualitas ini dapat meningkatkan *employee well-being*, *employee morale*, *motivation*, *job satisfaction*, *commitment* dan *job performance*, dan mengurangi *employee*

absenteeism (Piwowar-Sulej & Iqbal, 2024). Dengan adanya *goal* setiap organisasi, pemimpin memiliki tanggung jawab terhadap diri dan setiap individu yang dipimpinnya. Kompleksitas *leadership* yang merujuk pada tantangan peranan seorang pemimpin dan *critical role* yang merujuk pada tanggung jawab yang akan berpengaruh pada organisasi, hal ini saling berhubungan dengan isu *sustainability*. Sehingga nantinya *behavior* yang dibangun oleh pemimpin memiliki dampak terhadap organisasi (Sajjad et al., 2024; Wittmers et al., 2024).

Hal ini berhubungan dengan *employee engagement* berkenaan mengenai suatu hubungan keterlibatan karyawan sehingga terdapat dorongan, dan karyawan yang merasa dirinya termasuk dalam organisasi. Karyawan dengan merasa termasuk dari bagian dari organisasi memiliki dorongan yang kuat secara positif berkenaan mengenai *value*, *knowledge*, dan pekerjaan yang dilakukan, sehingga gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap organisasi. Dalam sebuah studi menjelaskan hubungan pemimpin dan karyawan dapat mendorong *employee engagement*, selain itu dapat berpengaruh positif mengenai komunikasi internal pada suatu organisasi (Haryanto et al., 2024).

Pemimpin dapat membentuk gaya kepemimpinan yang berlandaskan pada *vision* yang bersifat subjektivitas dan pemahaman pemimpin terhadap nilai, dengan banyak pekerjaan yang bersifat analisis. Maka tentunya pemimpin memiliki kecerdasan tertentu dalam menentukan perubahan-perubahan yang positif (Aliekperova & Aliekperov, 2023). Pemimpin dalam organisasi menyatakan bahwa: “karyawan merupakan bagian yang aset paling penting”, secara implisit menunjukkan mengenai pemilihan *human capital* dapat mempengaruhi pendapatan sebuah organisasi. Pembahasan mengenai penelitian dibidang strategi, manajemen, dan sumber daya manusia memiliki potensi dalam *competitive advantage* (Fulmer & Ployhart, 2014).

Core roles bagi seorang pemimpin menurut Bowers dan Seashore terdapat empat faktor yang perlu diperhatikan yaitu *support*, *interaction facilitation*, *goal emphasis* dan *work facilitation*. *Support*, aspek ini berkaitan mengenai *behavior* pemimpin sebagai bentuk perasaan dihargai yang ditujukan kepada pengikutnya. *Interaction facilitation*, aspek ini berkaitan mengenai suatu *respons behavior* dari pemimpin untuk mendorong pengikutnya untuk mengembangkan hubungan interpersonal yang kuat dan saling bermanfaat. *Goal emphasis*, aspek ini berkaitan mengenai respon pemimpin untuk mendorong pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi serta meningkatkan kinerja. *Work facilitation*, aspek ini bagaimana pemimpin mendukung pencapaian tujuan organisasi, seperti koordinasi, perencanaan serta pengetahuan teknis yang harus diketahui *stakeholder* dalam organisasi tersebut (Muczyk & Adler, 2002).

Spiritual leadership adalah sebuah konsep mengenai kepemimpinan yang menekankan pada motivasi pada individu dan individu yang lainnya melalui nilai, sikap, dan *behavior* dari pemimpin tersebut. Konseptual dari kepemimpinan ini berkenaan mengenai *vision* yang merujuk pada suatu makna akan masa depan, *hope/faith* berkaitan mengenai keyakinan pemimpin terhadap *vision* yang dapat mendorong karyawan dalam mencapai misi organisasi, *altruistic love* ini berkaitan suatu *behavior* dari seorang pemimpin yang berkenaan mengenai menghargai, kepedulian, rasa menghormati yang dapat menghasilkan rasa dipahami maupun dihargai oleh *stakeholder* yang ada. Perasaan mengenai hal ini adalah penghargaan intrinsik bagi karyawan untuk mendorong keyakinan, pencapaian *vision* organisasi yang memiliki makna. *Spiritual leadership* memiliki pendekatan yang unik dalam mengurangi kesalahan

para bawahan dalam organisasi yang dipimpinnya (Wang et al., 2019). *Systematic literature review* dapat menjelaskan dengan adanya “spirit” di tempat kerja maka akan mendorong mengenai *competitive advantage* yang mencakup aspek manajemen, psikologi dan teologi (Fulmer & Ployhart, 2014; Indrajaya et al., 2019). Sehingga *spiritual leadership* berhubungan dengan *organizational performance*, hal ini karena perilaku kepemimpinan ini memiliki model yang menginspirasi para pengikutnya dengan nilai-nilai dan makna yang mendalam (Fry et al., 2017). Kepemimpinan tidak hanya mengenai posisi jabatan, akan tetapi mengenai perilaku yang akan mendukung hasil maupun *output* (Khan et al., 2024; Hadi & Marpaung, 2023).

Sehingga tujuan dari studi ini adalah menelaah mengenai perkembangan penelitian-penelitian yang berhubungan dengan *spiritual leadership* dalam dekade 10 terakhir, serta mengeksplorasi yang berhubungan dengan pengembangan model *spiritual leadership* dalam konteks *performance*. Dengan menggunakan *systematic literature review* (SLR) dengan merujuk pada acuan PRISMA, penelitian menganalisis 29 *article* dari *database* Scopus untuk mengetahui topik utama, kontribusi teoritis, dan mengenai kesenjangan pada sebuah penelitian. Sehingga studi ini bertujuan menambah wawasan bagaimana *spiritual leadership* dapat diterapkan secara praktis dan efektif dengan berbagai konteks organisasi, serta menelaah relevansi dalam menghadapi tantangan teknologi yang semakin berkembang pesat (Renaldo et al., 2022).

2. METODE PENELITIAN

2.1. *Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses* (PRISMA)

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan *systematic literature review*. Metode yang digunakan berbeda dengan tinjauan naratif, karena metode ini mensistensikan penelitian-penelitian dengan cara sistematis, transparan, sehingga dapat menjadi acuan bagi organisasi dalam mengambil keputusan terutama pada aspek layanan kesehatan maupun sosial. Tujuan dari metode ini adalah untuk mengurangi bias dalam penelitian, dalam arti lainnya peneliti menelusuri literatur secara menyeluruh dengan prosedur dan kesimpulan. Sehingga metode ini memainkan suatu tujuan dalam praktik yang berbasis dengan bukti (Tranfield et al., 2003).

Penelitian ini menggunakan protokol *preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses* (PRISMA). Ini merupakan sebuah protokol untuk memberikan alasan bagi peninjauan dan pendekatan metode dan analitik yang telah ada sebelumnya, sebelum memulai peninjauan (Moher et al., 2015).

Tabel 1. PRISMA terminologi

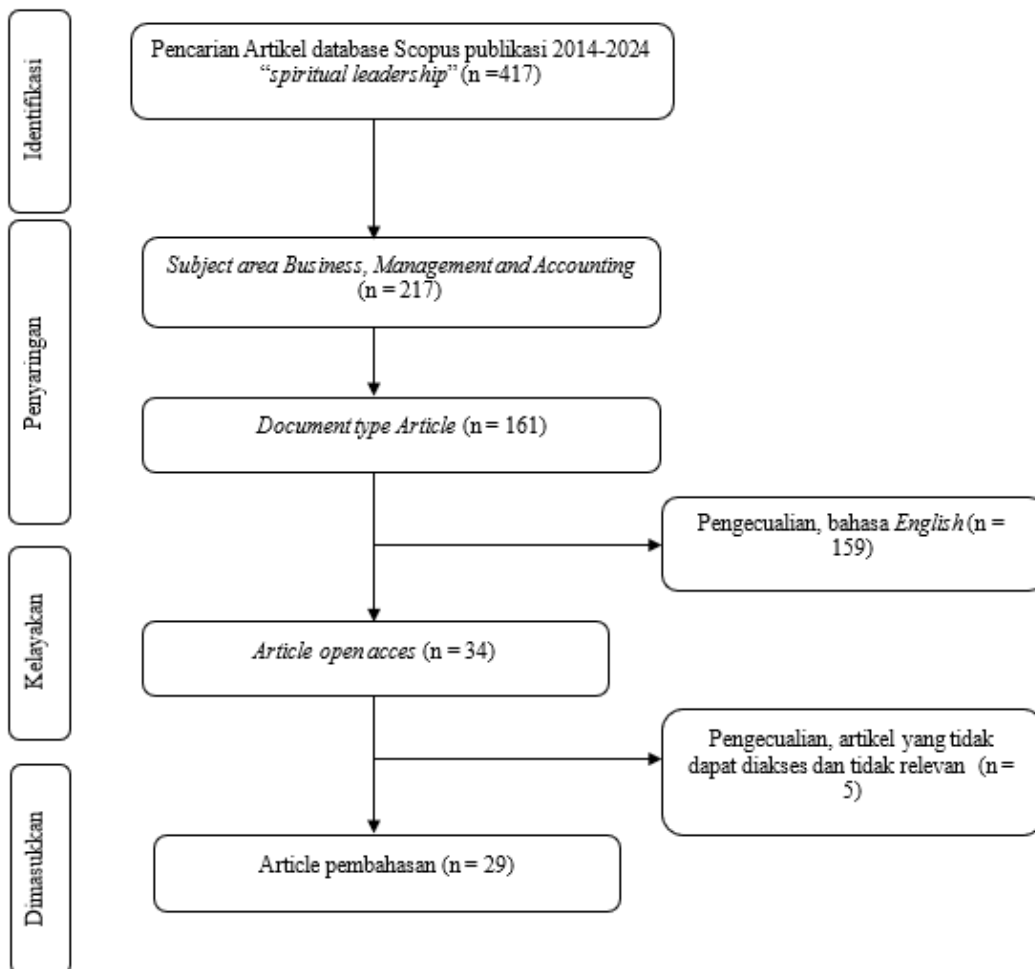
Ketentuan	Definisi
<i>Systematic review</i>	Tinjauan secara sistematis merupakan suatu upaya mengumpulkan segala bukti yang relevan atau sesuai dengan kriteria kelayakan yang telah ditentukan sebelumnya untuk menjawab berkenaan mengenai penelitian tertentu. Metode yang eksplisit dan sistematis dengan tujuan meminimalisir bias dalam identifikasi, seleksi, sistesis dan ringkasan studi. Dengan karakteristik utama yaitu (a) serangkaian tujuan jelas dengan metodologi yang eksplisit dan dapat direproduksi; (b) penelusuran secara sistematis berupaya mengidentifikasi semua studi yang sesuai dengan kriteria kelayakan; (c) penilai terhadap validitas temuan penelitian yang disertakan; (d) penyajian dan sistesis sistematis mengenai karakteristik dan temuan penelitian yang disertakan.
<i>Meta-analysis</i>	Ketentuan ini merupakan penggunaan teknik statistik untuk mengumpulkan dan merangkum hasil dari berbagai penelitian. Dengan menggabungkan data dari beberapa penelitian Meta-analysis dapat memperkirakan sesuatu yang lebih tepat mengenai <i>spiritual leadership</i>
<i>Protocol</i>	Ketentuan ini menyajikan rencana eksplisit untuk tinjauan sistematis, sehingga ketentuan ini merinci dasar pemikiran dan pendekatan metodologis dan analisis apriori dari tinjauan tersebut.

Secara umum *systematic literature review* pada tahapan awal adalah berkenaan mengenai perencanaan (*planning*) dengan pembuatan *research question* (RQ). Pada tahapan ini perumusan atau menentukan *research question* (RQ) sebagai tahapan sistematis pertama. Yang kedua adalah pelaksanaan (*conducting*), tahapan ini berkenaan mencari bukti-bukti sesuai dengan kriteria. Yang ketiga adalah laporan (*reporting*) yaitu dengan mengumpulkan dan membanding antara literatur di setiap *article* (Aldi Bagus Hermawan et al., 2023). Dalam identifikasi pertanyaan untuk menyintesis dan mengintegrasikan secara sistematis dalam penelitian mengenai *spiritual leadership* dengan mengajukan dua pertanyaan penting:

Tabel 2. Research question

Kode	Research Question (RQ)	Tujuan
RQ1	Apa yang disarankan dari berbagai literatur yang dikumpulkan mengenai <i>spiritual leadership</i> ?	Untuk mengidentifikasi mengenai saran dari literatur mengenai <i>spiritual leadership</i>
RQ2	Apa rekomendasi yang tersedia mengenai penelitian masa depan dalam mengembangkan dan memperluas literatur berkenaan mengenai <i>spiritual leadership</i> ?	Untuk mengetahui rekomendasi mengenai <i>spiritual leadership</i> berkenaan penelitian masa depan

Penelitian ini menggunakan metode *preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses* (PRISMA) dengan jurnal yang dikumpulkan dari *data base* Scopus, kata kunci yang digunakan adalah "*spiritual leadership*".



Gambar 1. Diagram *preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses* (PRISMA)

Dari hasil berdasarkan proses pencarian dan siap dianalisis, artikel yang dipilih sekitar tahun 2014-2024 hal ini dipilih untuk mengetahui berkenaan mengenai *research* yang populer dan untuk mengetahui mengenai *research* yang sesuai di masa depan. Awal pencarian ditemukan 417 dokumen. Pada tahap penyaringan dengan subjek *business, management and accounting* ditemukan 217, dilakukan penyaringan yang sesuai dengan *document type article* pada Scopus ditemukan 161 artikel, dan melakukan pengecualian hanya berbahasa inggris saja ditemukan 159 artikel. Proses kelayakan berdasarkan dengan *article open access* dengan "spiritual leadership" ditemukan 34 artikel. Sehingga data artikel yang di *review* adalah 29 artikel dengan pengecualian artikel yang tidak dapat diakses berjumlah 5 artikel.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Hasil Penelitian

Tabel 3. Analisis Jurnal (29 dari 34 artikel)

Judul	Penulis dan Tahun	Metode	Hasil
Development of Leadership Theory in the Perspective of Kierkegaard's Philosophy	(Storsletten & Jakobsen, 2015)	Kualitatif	Pentingnya integrasi mengenai spiritualitas dan etika mengenai kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja serta kesejahteraan organisasi secara menyeluruh. Diambil dari pengalaman dan potensi spiritual pemimpin, <i>spiritual leadership</i> terhadap kinerja karyawan, dan peranan penting mengenai nilai agama dan etika dalam pemimpin.
Enacting spiritual leadership in business through ego-transcendence	(Klaus & Fernando, 2016)	Kualitatif	<i>Higher purpose</i> berperan penting dalam penerapan <i>spiritual leadership</i> sehingga dapat menciptakan <i>social innovation</i> . Dan pemimpin dengan berorientasi sosial dapat berdampak secara positif. Hal ini menunjukkan bahwa model <i>ego transcendence</i> dapat digunakan pada aspek bisnis.
The Development of an Intelligent Leadership Model for State Universities	(Keikha et al., 2017)	Mix-method (kualitatif dan kuantitatif)	Penelitian ini berfokus kepada konteks universitas negeri di Iran yang berkaitan mengenai pengembangan model <i>intelligent leadership</i> . Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa <i>spiritual leadership</i> memiliki peringkat tertinggi dalam menunjukkan suatu komitmen di organisasi serta pentingnya komunikasi antara pemimpin dengan bawahan.
Having Burned the Straw Man of Christian Spiritual Leadership, what can We Learn from Jesus About Leading Ethically?	(Mabey et al., 2017)	Kualitatif	Artikel mengenai <i>spirituality at work</i> (SAW) dan <i>spiritual leadership theory</i> (SLT). Menyoroti landasan mengenai pentingnya landasan <i>ethical goals</i> . Dan menekankan penting <i>calling out</i> yang dapat menjembatani mengenai etika bisnis dan studi organisasi. Sehingga hal ini berkaitan mengenai negosiasi kekuasaan dan pengaruh atau identitas pemimpin maupun dengan pengikutnya.
Mediating effect of psychological capital on the relationship between spiritual leadership and performance	(Baykal & Zehir, 2018)	Kuantitatif	<i>Spiritual leadership</i> berpengaruh positif <i>psychological capital</i> dan hubungan <i>psychological capital</i> dengan <i>employee performance</i> berpengaruh positif. Sedangkan hubungan <i>spiritual leadership</i> dengan <i>employee performance</i> tidak signifikan. Sehingga hal ini menunjukkan bahwa <i>psychological capital</i> memiliki efek mediasi antara hubungan <i>spiritual leadership</i> dan <i>employee performance</i> .
The Role of Leader's Spiritual Leadership on Organisation Outcomes	(Phuong V. Nguyen et al., 2018)	Mix-method (kualitatif dan kuantitatif)	Konteks penelitian ini di Vietnam. <i>Spiritual leadership</i> berpengaruh positif dengan <i>meaning</i> dan <i>calling</i> , <i>membership</i> , dan <i>empowerment</i> . Sehingga dari penjelasan ini dapat berdampak <i>organisational commitment</i> sehingga dapat berpengaruh besar terhadap <i>organisational citizenship behaviour</i> (OCB).
Spiritual leadership and job burnout: Mediating effects of employee well-being and life satisfaction	(Hunsaker, 2019)	Kuantitatif	<i>Spiritual leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>life satisfaction</i> . <i>Spiritual well-being</i> dan <i>satisfaction</i> terhadap <i>burnout</i> adalah signifikan. <i>Employees life satisfaction</i> memediasi hubungan secara penuh dengan <i>employee vigor</i> dan sebagai memediasi hubungan dengan <i>employee exhaustion</i> .
Spiritual Leadership, Organizational Culture, Organizational Silence and	(Çimen & Karadağ, 2019)	Kuantitatif	<i>Spiritual leadership</i> dengan dimensinya yang berkenaan mengenai <i>vision</i> , <i>hope/faith</i> , dan <i>altruistic love</i> dapat berpengaruh positif terhadap <i>organizational culture</i> .

Academic Success of the School			
“Letting go of the raft” – The art of spiritual leadership in contemporary organizations from a Buddhist perspective using skilful means	(Chi Vu & Gill, 2019)	Kualitatif	Dari pembahasan jurnal ini mengenai <i>behavioral skills</i> , cara berfikir reflektif dan sebagai praktik yang fleksibel. Sehingga <i>spiritual leadership</i> dapat menjadi praktik yang efektif, etis serta kuat dalam organisasi kontemporer. Serta penyesuaian perspektif buddhis yang sesuai dengan konteksnya.
Do organizational citizenship behavior and work satisfaction mediate the relationship between spiritual leadership and employee performance?	(Supriyanto, Ekowati, et al., 2020)	Kuantitatif	Penelitian ini menjelaskan bahwa <i>spiritual leadership</i> tidak berpengaruh terhadap <i>employee performance</i> . Akan tetapi OCB sebagai mediasi hubungan antara <i>spiritual leadership</i> dengan <i>employee performance</i> . <i>Job satisfaction</i> memediasi hubungan antara <i>spiritual leadership</i> dengan <i>employee performance</i> .
Engaging employees through spiritual leadership	(Hunsaker & Jeong, 2020)	Kuantitatif	<i>Spiritual leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>employee engagement</i> . <i>organizational commitment</i> dipengaruhi oleh intervensi secara berurutan dari <i>spiritual well being</i> and <i>work engagement</i> .
Spiritual leadership, job Satisfaction, and its effect on organizational commitment and organizational citizenship behavior	(Djaelani et al., 2020)	Kuantitatif	Konteks penelitian ini pada univeristas islam. Terdapat adanya pengaruh <i>spiritual leadership</i> dan OCB. Mediasi <i>organizational commitment</i> terhadap hubungan <i>spiritual leadership</i> dan <i>job satisfaction</i> terhadap OCB
Factors Affecting Innovative Work Behavior: Mediating Role of Knowledge Sharing and Job Crafting	(Supriyanto, Sujianto, et al., 2020)	Kuantitatif	Pada penelitian ini menguji berkenaan mengenai <i>spiritual leadership</i> , <i>innovative work behavior</i> , <i>knowledge sharing</i> , <i>job crafting behavior</i> . <i>spiritual leadership</i> tidak berhubungan secara tidak langsung dengan <i>innovative work behavior</i> . <i>Knowledge sharing</i> mediasi antara hubungan <i>spiritual leadership</i> dan <i>innovative work behavior</i> . Sedangkan hubungan positif antara <i>knowledge sharing</i> dan <i>job crafting</i>
Managing During Crisis: Do Workplace Spirituality and Spiritual Leadership Matter?	(Widyanti et al., 2021)	Kuantitatif	Pada penelitian ini menguji berkenaan mengenai <i>spiritual leadership</i> , <i>innovative workplace behavior</i> , dan <i>workplace spirituality</i> . <i>Spiritual leadership</i> berhubungan positif dengan IWB. <i>Spiritual leadership</i> berhubungan positif dengan <i>innovative workplace behavior</i> . <i>Workplace spirituality</i> memediasi hubungan antara <i>spiritual leadership</i> dan <i>innovative work behaviour</i> secara positif.
Spiritual leadership and organizational commitment: The mediation role of workplace spirituality	(Sapta et al., 2021)	Kuantitatif	Pada penelitian ini menguji berkenaan mengenai <i>spiritual leadership</i> , <i>organizational commitments</i> , dan <i>workplace spirituality</i> . Hubungan <i>spiritual leadership</i> dan <i>organizational commitments</i> negatif. <i>Spiritual leadership</i> dan <i>workplace spirituality</i> berhubungan signifikan dan positif. <i>workplace spirituality</i> sebagai mediasi hubungan antara <i>spiritual leadership</i> dan <i>organizational commitments</i> .
Fueling the intrapreneurial spirit: A closer look at how spiritual leadership motivates employee	(Usman et al., 2021)	Kuantitatif	Pada penelitian ini menguji berkenaan mengenai <i>spiritual leadership</i> , <i>psychological empowerment</i> , <i>intrapreneurial behavior</i> , <i>work centrality</i> . Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini menjelaskan bahwa <i>spiritual leadership</i> memiliki hubungan yang positif dengan <i>intrapreneurial behavior</i> . <i>Psychological empowerment</i> sebagai mediasi antara <i>spiritual leadership</i> dan <i>intrapreneurial behavior</i>

intrapreneurial behaviors			dengan hasil signifikan/positif. <i>Work centrality</i> sebagai moderasi antara <i>spiritual leadership</i> dan <i>intrapreneurial behavior</i> dengan hasil signifikan/positif. <i>Work centrality</i> memoderasi hubungan antara <i>spiritual leadership</i> dan <i>psychological empowerment</i> , hubunga ini akan semakin kuat jika <i>work centrality</i> tinggi. <i>Work centrality</i> memoderasi hubungan <i>spiritual leadership</i> dan <i>intrapreneurial behavior</i> , hubungan ini semakin kuat jika <i>work centrality</i> tinggi.
Antecedents of Service Innovative Behavior: The Role of Spiritual Leadership and Workplace Spirituality	(Alfarajat & Emeagwali, 2021)	Kuantitatif	Pada penelitian ini menguji berkenaan mengenai <i>spiritual leadership</i> , <i>workplace spirituality</i> , dan <i>service innovative behavior</i> . Hubungan antara <i>spiritual leadership</i> dengan <i>workplace spirituality</i> positif dan signifikan. Hubungan antara <i>spiritual leadership</i> dengan <i>service innovative behavior</i> positif dan signifikan. Hubungan antara <i>workplace spirituality</i> dengan <i>service innovative behavior</i> positif dan signifikan. <i>Workplace spirituality</i> sebagai mediasi antara hubungan <i>spiritual leadership</i> dan <i>service innovative behavior</i> .
Spiritual leadership and work alienation: analysis of mechanisms and constraints	(Ali, Usman, Soetan, et al., 2022)	Kuantitatif	Penelitian ini menunjukkan bahwa berhubungan negatif <i>spiritual leadership</i> dengan <i>work alienation</i> . <i>Social capital</i> memediasi antara <i>spiritual leadership</i> dengan <i>work alienation</i> . <i>Political skill</i> memoderasi hubunga positif antara <i>spiritual leadership</i> dengan <i>social capital</i> . <i>Political skill</i> hubungan tidak langsung (melalui modal sosial) antara <i>spiritual leadership</i> dan <i>work alienation</i>
Leveraging Spirituality and Religion in European For-profit-organizations: a Systematic Review	(Maidl et al., 2022)	Kualitatif	Penelitian ini melihat pendekatan yang berkenaan mengenai agama dan spiritualitas di <i>workplace</i> yaitu sebagai alat pengemabngan diri dan pencarian makna hidup, sebagai <i>spiritual capital</i> yang mendukung <i>corporate culture</i> dan tanggung jawab sosial. Sehingga apakah agama dan spiritualitas perlu diterima pada aspek ekonomi dan <i>organization culture</i> . Karena dapat menimbulkan diskriminasi dan ketidakpercayaan.
The Influence of Spiritual Leadership and Employee Engagement toward Employee Performance: The Role of Organizational Commitmen	(Maryati & Astuti, 2022)	Kuantitatif	Konteks pada penelitian ini di univeristas. <i>organizational commitment</i> mempengaruhi secara signifikan terhadap <i>spiritual leadership</i> , <i>employee engagement</i> . Sedangkan <i>employee performance</i> mempengaruhi <i>spiritual leadership</i> , <i>employee engagement</i> . Pada temuan yang terakhir menunjukkan bahwa <i>employee performance</i> tidak mempengaruhi <i>organizational commitment</i> .
Undermining alienative commitment through spiritual leadership: a moderated mediation model of social capital and political skill	(Ali, Usman, Aziz, et al., 2022)	Kuantitatif	Pada penelitian ini menunjukkan hubungan negarif antara <i>spiritual leadership</i> dengan <i>alienative commitment</i> dan hubungan secara langsung dan tidak langsung melewati <i>social capital</i> . <i>Political skills</i> dapat membantu pemimpin dalam mengurangi dampak dari <i>alienative commitment</i>
Evaluating Spiritual Leadership Coherence at a Professional Services Company as a Way to Drive Connectedness and	(Sandra, 2022)	Mix-method (kualitatif dan kuantitatif)	Temuan pada penelitian ini berkenaan megean revisi dari model <i>spiritual leadership</i> , yaitu dengan menggabungkan dengan <i>inner life (IL)</i> dan <i>coherent interaction (CI)</i> , dengan adanya gabungan ini dapat mempengaruhi <i>spiritual well-being (SWB)</i> . Pentingnya refleksi dalam menimbulkan <i>coherence</i> baik pada tingkat individu dan organisasi. Maka secara keseluruhan dengan <i>coherence</i> ,

Well-Being in Organizations			<i>inner life</i> , dan <i>connectedness</i> dapat berdampak <i>spiritual well-being</i> di tempat kerja
How Spiritual Leadership Influences Creative Behaviors: the Mediating Role of Workplace Climate	(Khaddam et al., 2023)	Kuantitatif	Penelitian dalam konteks bank di Jordania. Dengan variabel yang diuji adalah <i>spiritual leadership</i> , <i>workplace climate</i> dan <i>creative behavior</i> . Dengan temuan workplace spiritual memediasi hubungan antara <i>spiritual leadership</i> dan <i>creative behavior</i> . Maka dengan tingkat <i>creative behavior</i> yang tinggi karena terkait dengan <i>spiritual leadership</i> .
Spiritual leadership within the ambit of African Management philosophies using interactive qualitative analysis	(Sibanda & Grobler, 2023)	Kualitatif	Penelitian dengan pendekatan <i>interactive qualitative analysis</i> (IQA). Penerapan Filosofi Manajemen Afrika (African Management Philosophies/AMP) merupakan pengembangan kepemimpinan yang lebih konseptual yang berlandaskan nilai-nilai lokal yang berada di Afrika. Prinsip di antaranya ubuntu, <i>cooperative teamwork</i> , and <i>communalism</i> . Sehingga dapat meningkatkan <i>organizational performance</i> dan <i>employee well-being</i>
Elements of Spiritual Leadership and its Relations to Leadership Communication in Imran Khan's Speeches at International Forums	(Aslam et al., 2023)	Kualitatif	Penelitian ini menganalisis unsur dari <i>spiritual leadership</i> dari forum pidato internasional oleh Imran Khan (IK) sehingga tercangkuplah unsur-unsur tersebut seperti <i>inpired vision</i> , <i>focus</i> , intergritas melalui <i>altruistic love</i> , keberanian dan tekad, <i>empowerment</i> , dan <i>hope/faith</i>
Towards sustainable development in the hospitality sector: Does green human resource management stimulate green creativity? A moderated mediation model	(Abualigah et al., 2023)	Kuantitatif	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>spiritual leadership</i> sebagai mediasi <i>green work engagement</i> dan diantara GHRM dan <i>green creativity</i> serta sebagai moderasi hubungan GHRM dan <i>green work engagement</i> . <i>Green human resource management</i> (GHRM) berpengaruh positif terhadap <i>green work engagement</i> dan <i>green creativity</i> , sedangkan <i>green work engagement</i> secara positif terhadap <i>green creativity</i> dan <i>green work engagement</i> memediasi hubungan antara GHRM dan <i>green creativity</i>
Employee Satisfaction Factors in the E-Commerce Company: The Mediating Role of Employee Engagement	(Azmy, 2024)	Kuantitatif	Pengaruh langsung maupun tidak langsung mengenai <i>employee satisfaction</i> terhadap <i>spiritual leadership</i> dan <i>organizational commitment</i> . Tidak berpengaruh langsung maupun tidak langsung <i>technological advancement</i> terhadap <i>employee satisfaction</i> . Disisi lain <i>employee engagement</i> memiliki peran memediasi pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap <i>employee satisfaction</i>
Spiritual leadership and work engagement: a mediating role of spiritual well-being	(Samul, 2024)	Kuantitatif	Penelitian ini menguji berkenaan variabel <i>spiritual leadership</i> , <i>spiritual well-being</i> , <i>work engagement</i> . <i>Spiritual leadership</i> mempengaruhi <i>work engagement</i> maka secara tidak langsung akan mempengaruhi <i>employee spiritual well-being</i> .
Leading Without a Self: Implications of Buddhist Practices for Pseudo-spiritual Leadership	(Fry & Vu, 2024)	Kualitatif	Penelitian ini menyatakan bahwa <i>spiritual leadership</i> yang berlandaskan dengan <i>inner life</i> . Dan penelitian ini telah mengidentifikasi mengenai keterikata egoistik yang mengarah kepada <i>pseudo-spiritual leadership</i> . Dan mengadopsi dari prinsip dan praktik buddhis.

3.2. Pembahasan

Article yang dipilih yang sesuai dengan *preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses* (PRISMA) dengan memperoleh 29 jurnal. Jurnal yang diambil berdasarkan “*spiritual leadership*” sebagai *keyword* yang berasal dari *database* Scopus. Pada tahun 2015 menunjukkan bahwa pembahasan *spiritual leadership* dikaitkan dengan *employee performance* penelitian ini melakukan pendekatan kualitatif (Storsletten & Jakobsen, 2015). Sebuah penelitian menjelaskan mengenai peran penting *higher purpose* dalam penerapan *spiritual leadership* sehingga dapat menimbulkan *social innovation* (Klaus & Fernando, 2016). Disisi lain menjelaskan *spiritual leadership* sebagai komponen penting dalam pembuatan konsep *intelligent leadership* dan penelitian lainnya mengenai pentingnya *ethical goals* dan menekankan mengenai *calling out* yang menjembatani antara etika bisnis dan studi organisasi (Keikha et al., 2017; Mabey et al., 2017).

Spiritual leadership dapat dibahas dengan *psychological capital* dan dikaitkan dengan *employee performance*. Sedangkan pada penelitian lain menjelaskan bahwa *spiritual leadership* dapat berdampak pada *organisational commitment* sehingga dapat berpengaruh besar terhadap *organisational citizenship behaviour* (OCB) (Baykal & Zehir, 2018; Phuong V. Nguyen et al., 2018). Pada penelitian selanjutnya *spiritual leadership* berfokus pada *life satisfaction*, *spiritual well-being*, *burnout* dan *organizational culture*. Pada penelitian kualitatif *behavior skills* sehingga *spiritual leadership* dapat menjadi praktik yang efektif, etis serta kuat dalam organisasi kontemporer (Chi Vu & Gill, 2019; Çimen & Karadağ, 2019; Hunsaker, 2019).

Pada penelitian membahas mengenai *employee performance* akan tetapi tidak berpengaruh terhadap *spiritual leadership* dan membahas mengenai OCB, *job satisfaction*, *employee engagement*, *organizational commitment*, *spiritual well being*, *work engagement*, *innovative work behavior*, *knowledge sharing*, *job crafting behavior* (Djaelani et al., 2020; Hunsaker & Jeong, 2020; Supriyanto, Ekowati, et al., 2020; Supriyanto, Sujianto, et al., 2020). Tidak jauh berbeda mengenai publikasi pada tahun 2020 hanya saja tahun 2021 terdapat penambahan pembahasan antara *spiritual leadership* dengan *workplace spirituality psychological empowerment*, *intrapreneurial behavior*, *work centrality*, *service innovative behavior* (Alfarajat & Emeagwali, 2021; Sapta et al., 2021; Usman et al., 2021; Widyanti et al., 2021). Penelitiannya mengaitkan *spiritual leadership* dengan *work alienation social capital*, *political skill*, *spiritual capital* dan *organization culture* (Ali, Usman, Aziz, et al., 2022; Ali, Usman, Soetan, et al., 2022; Maidl et al., 2022; Maryati & Astuti, 2022). Model *spiritual leadership*, yaitu dengan menggabungkan dengan *inner life* (IL) dan *coherent interaction* (CI), dengan adanya gabungan ini dapat mempengaruhi *spiritual well-being* (SWB) (Sandra, 2022). Pembahasan menarik mengenai *spiritual leadership* secara praktis dikemukakan oleh penelitian dengan pengujian *workplace climate*, *creative behavior*, dan *workplace spiritual* (Khaddam et al., 2023).

Penelitian dalam konteks Afrika menjelaskan bahwa pengembangan konseptual kepemimpinan dengan mengambil prinsip ubuntu, *cooperative teamwork*, dan *communalism* dapat meningkatkan *organizational performance* dan *employee well-being* (Sibanda & Grobler, 2023), pada penelitian hanya menganalisis aspek *spiritual leadership* pada pemimpin yang bernama Imran Khan (Aslam et al., 2023). Sedangkan *spiritual leadership* dapat sebagai sebagai mediasi dan moderasi (Abualigah et al., 2023). Ternyata pada tahun 2024 pembahasan mengenai *spiritual leadership* semakin menarik dengan adanya pengujian

dengan variabel yang telah dibahas sebelumnya berkenaan mengenai *employee satisfaction*, *organizational commitment*, *spiritual well-being*, dan *work engagement*, akan tetapi terdapat pembahasan mengenai *technological advancement* yang hampir tidak pernah dibahas oleh penelitian 10 tahun terakhir (Azmy, 2024; Samul, 2024). Sehingga terdapat penelitian yang menyatakan mengenai *spiritual leadership* berlandaskan mengenai *inner life* (Fry & Vu, 2024). Terdapat sebuah studi yang menunjukkan bahwa *technological advancement* dapat mempengaruhi motivasi serta kebutuhan pelatihan karyawan, dengan adanya motivasi tersebut dapat meningkatkan *employee performance* sedangkan pelatihan akan meningkatkan *organizational performance* (Imran et al., 2014).

4. KESIMPULAN

Penelitian ini menjelaskan bahwa *spiritual leadership* sebagai pembahasan yang menarik dan berdampak positif terhadap organisasi, Sehingga pengujian-pengujian perlu dilakukan mengenai *spiritual leadership* dengan *technological advancement* perlu dikembangkan. Mengingat dengan konsep *spiritual leadership* dapat berperan dalam meningkatkan *employee engagement*, yang menunjukkan bahwa konsep ini berpotensi memfasilitasi *technological advancement* oleh karyawan. Maka penelitian yang lebih lanjut perlu dilakukan untuk memahami bagaimana peranan *spiritual leadership* dapat memediasi ataupun memoderasi dampak *technological advancement* terhadap *employee performance* dan *employee well-being*.

DAFTAR PUSTAKA

- Abualigah, A., Koburtay, T., Bourini, I., Badar, K., & Gerged, A. M. (2023). Towards sustainable development in the hospitality sector: Does green human resource management stimulate green creativity? A moderated mediation model. *Business Strategy and the Environment*, 32(6), 3217–3232. <https://doi.org/10.1002/bse.3296>
- Aldi Bagus Hermawan, Keysya Alifia Zabina, M.Rafli Alfarisqi, & Seftin Fitri Ana Wati. (2023). Systematic Literature Review Tentang Manajemen Proyek Dalam Sistem Informasi. *Prosiding Seminar Nasional Teknologi dan Sistem Informasi*, 3(1), 1–11. <https://doi.org/10.33005/sitasi.v3i1.453>
- Alfarajat, H. S., & Emeagwali, O. L. (2021). Antecedents of Service Innovative Behavior: The Role of Spiritual Leadership and Workplace Spirituality. *Organizacija*, 54(4), 320–333. <https://doi.org/10.2478/orga-2021-0022>
- Ali, M., Usman, M., Aziz, S., & Rofcanin, Y. (2022). Undermining alienative commitment through spiritual leadership: A moderated mediation model of social capital and political skill. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 29(4), 263–279. <https://doi.org/10.1108/JABES-09-2021-0155>
- Ali, M., Usman, M., Soetan, G. T., Saeed, M., & Rofcanin, Y. (2022). Spiritual leadership and work alienation: Analysis of mechanisms and constraints. *The Service Industries Journal*, 42(11–12), 897–918. <https://doi.org/10.1080/02642069.2022.2026333>
- Aslam, M. Z., Yusof, N., & Ahmad, Mohd. K. (2023). Elements of Spiritual Leadership and its Relations to Leadership Communication in Imran Khan's Speeches at

- International Forums. *Journal of Intercultural Communication*, 23(3), 56–67. <https://doi.org/10.36923/jicc.v23i3.250>
- Azmy, A. (2024). Employee Satisfaction Factors in the E-Commerce Company: The Mediating Role of Employee Engagement. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 39(1), 28–56. <https://doi.org/10.22146/jieb.v39i1.6936>
- Baykal, E., & Zehir, C. (2018). Mediating effect of psychological capital on the relationship between spiritual leadership and performance. *E+M Ekonomie a Management*, 21(3), 124–140. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2018-3-008>
- Chi Vu, M., & Gill, R. (2019). “Letting go of the raft” – The art of spiritual leadership in contemporary organizations from a Buddhist perspective using skilful means. *Leadership*, 15(3), 360–380. <https://doi.org/10.1177/1742715018761931>
- Çimen, B., & Karadağ, E. (2019). Spiritual Leadership, Organizational Culture, Organizational Silence and Academic Success of the School. *Educational Administration: Theory and Practice*, 25(1), 1–50. <https://doi.org/10.14527/kuey.2019.001>
- Djaelani, A. K., Sanusi, A., & Trianmanto, B. (2020). Spiritual leadership, job Satisfaction, and its effect on organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Management Science Letters*, 10(16), 3907–3914. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.020>
- Fry, L. W., Latham, J. R., Clinebell, S. K., & Krahnke, K. (2017). Spiritual leadership as a model for performance excellence: A study of Baldrige award recipients. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 14(1). <https://doi.org/10.1080/14766086.2016.1202130>
- Fry, L. W., & Vu, M. C. (2024). Leading Without a Self: Implications of Buddhist Practices for Pseudo-spiritual Leadership. *Journal of Business Ethics*, 190(1), 41–57. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05416-x>
- Gull, M., Parveen, S., Umar, A., & Ali, Q. (2024). Impact of the spiritual and environmental-specific servant leadership on pro-environmental behaviors with the moderating effect of perceived organizational environmental support. *Environment, Development and Sustainability*. <https://doi.org/10.1007/s10668-024-05092-5>
- Hadi, T., & Marpaung, A. B. (2023). Transformational Leadership & Knowledge Management Impact on Organization Performance: A Systematic Review. *Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT)*, 5(1), 64–72. <https://doi.org/10.34306/att.v5i1.292>
- Hunsaker, W. D. (2019). Spiritual leadership and job burnout: Mediating effects of employee well-being and life satisfaction. *Management Science Letters*, 9(8), 1257–1268. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.4.016>
- Hunsaker, W. D., & Jeong, W. (2020). Engaging employees through spiritual leadership. *Management Science Letters*, 10(15), 3527–3536. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.042>
- Imran, M., Maqbool, N., & Shafique, H. (2014). Impact of Technological Advancement on Employee Performance in Banking Sector. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1), 57. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v4i1.5229>
- Keikha, A., Hoveida, R., & Yaghoubi, N. M. (2017). The Development of an Intelligent Leadership Model for State Universities. *Foresight and STI Governance*, 11(2).

- Khaddam, A. A., Alzghoul, A., Khawaldeh, K., Alnajdawi, S. M. A., & Al-Kasasbeh, O. (2023). How Spiritual Leadership Influences Creative Behaviors: The Mediating Role of Workplace Climate. *International Journal of Professional Business Review*, 8(2), e01106. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i2.1106>
- Khan, K., Khan, Q., Jamil, S. H., & Akbar, S. (2024). A study on high performance organization framework and organization performance: Lens of dynamic capability theory. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2285415. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2285415>
- Klaus, L., & Fernando, M. (2016). Enacting spiritual leadership in business through ego-transcendence. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(1), 71–92. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2014-0078>
- Mabey, C., Conroy, M., Blakeley, K., & De Marco, S. (2017). Having Burned the Straw Man of Christian Spiritual Leadership, what can We Learn from Jesus About Leading Ethically? *Journal of Business Ethics*, 145(4), 757–769. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3054-5>
- Maidl, L., Seemann, A.-K., Frick, E., Gündel, H., & Paal, P. (2022). Leveraging Spirituality and Religion in European For-profit-organizations: A Systematic Review. *Humanistic Management Journal*, 7(1), 23–53. <https://doi.org/10.1007/s41463-021-00110-4>
- Maryati, T., & Astuti, R. J. (2022). The Influence of Spiritual Leadership and Employee Engagement toward Employee Performance: The Role of Organizational Commitmen. *Quality - Access to Success*, 23(189). <https://doi.org/10.47750/QAS/23.189.37>
- Moher, D., Shamseer, L., Clarke, M., Ghersi, D., Liberati, A., Petticrew, M., Shekelle, P., Stewart, L. A., & PRISMA-P Group. (2015). Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015 statement. *Systematic Reviews*, 4(1), 1. <https://doi.org/10.1186/2046-4053-4-1>
- Phuong V. Nguyen, Khoa T. Tran, Khanh Hai Dao, & Ho Phi Dinh. (2018). The Role of Leader's Spiritual Leadership on Organisation Outcomes. *Asian Academy of Management Journal*, 23(2), 45–68. <https://doi.org/10.21315/aamj2018.23.2.3>
- Renaldo, N., Suhardjo, Suharti, Suyono, & Cecilia. (2022). Benefits and Challenges of Technology and Information Systems on Performance. *Journal of Applied Business and Technology*, 3(3), 302–305. <https://doi.org/10.35145/jabt.v3i3.114>
- Samul, J. (2024). Spiritual leadership and work engagement: A mediating role of spiritual well-being. *Central European Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-05-2023-0223>
- Sandra, D. (2022). Evaluating Spiritual Leadership Coherence at a Professional Services Company as a Way to Drive Connectedness and Well-Being in Organizations. *Humanistic Management Journal*, 7(3), 441–468. <https://doi.org/10.1007/s41463-022-00140-6>
- Sapta, I. K. S., Rustiarini, N. W., Kusuma, I. G. A. E. T., & Astakoni, I. M. P. (2021). Spiritual leadership and organizational commitment: The mediation role of workplace spirituality. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1966865. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1966865>

- Sibanda, K., & Grobler, A. (2023). Spiritual leadership within the ambit of African Management philosophies using interactive qualitative analysis. *Acta Commercii*, 23(1). <https://doi.org/10.4102/ac.v23i1.1069>
- Storsletten, V. M. L., & Jakobsen, O. D. (2015). Development of Leadership Theory in the Perspective of Kierkegaard's Philosophy. *Journal of Business Ethics*, 128(2), 337–349. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2106-y>
- Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., & Maghfuroh, U. (2020). Do organizational citizenship behavior and work satisfaction mediate the relationship between spiritual leadership and employee performance? *Management Science Letters*, 10(5), 1107–1114. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.10.031>
- Supriyanto, A. S., Sujianto, A. E., & Ekowati, V. M. (2020). Factors Affecting Innovative Work Behavior: Mediating Role of Knowledge Sharing and Job Crafting. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 999–1007. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO11.999>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Usman, M., Ali, M., Ogbonnaya, C., & Babalola, M. T. (2021). Fueling the intrapreneurial spirit: A closer look at how spiritual leadership motivates employee intrapreneurial behaviors. *Tourism Management*, 83, 104227. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104227>
- Widyanti, R., Rajiani, I., & Basuki, B. (2021). Managing During Crisis: Do Workplace Spirituality and Spiritual Leadership Matter? *Polish Journal of Management Studies*, 23(1), 453–469. <https://doi.org/10.17512/pjms.2021.23.1.28>

Copyrights

Copyright for this article is retained by the author(s), with first publication rights granted to the journal.

This is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).